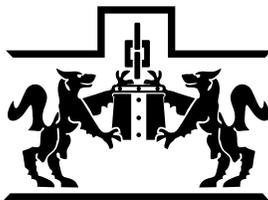


UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



LA VERDAD
NOS HARÁ LIBRES

**UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA**

CIUDAD DE MÉXICO ®

**“PROPUESTA PARA CREAR LA UNIDAD DE MERCADOTECNIA
EN LOS MUNICIPIOS DEL ESTADO DE MÉXICO”**

TESIS

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

Rafael Arturo Ramón Valdés Díaz

DIRECTOR: Mtro. Florentino Velázquez Garaña

Lectores: Mtro. Gil Armando Sánchez Soto

Mtro. Ramiro Martínez Gutiérrez

Ciudad de México

2016

ÍNDICE

	Página
Introducción	1
Capítulo I: Marco Teórico-Conceptual	5
I.1 Teoría del Marketing.	5
I.2 Marketing Público y Marketing Social.	14
I.3 Tecnologías de la Información, Gobierno Electrónico y Agenda Digital.	27
Capítulo II: Marketing en las Administraciones Públicas Municipales.	36
II.1 Entorno de las Administraciones Públicas Municipales.	39
II.2 Gobierno y Estructura.	55
Capítulo III. Creación de la Unidad de Mercadotecnia o Equivalente	68
III.1 Marco legal.	71
III.2 Organigrama y Funciones.	77
III.3 Cronograma de actividades y comunicación.	82
Conclusiones.	89
Bibliografía.	91

INTRODUCCIÓN

Cuando visito algunos municipios del Estado de México, pareciera que muchos de ellos se han detenido en el tiempo. Claro, con algunos matices de modernidad debido al crecimiento urbano desordenado y sin planeación; carreteras y caminos recién inaugurados que cruzan indiferentes los pequeños poblados, muchos de ellos son cabeceras municipales, que presentan un desarrollo socioeconómico bajo o nulo, pobre, o pobre extremo; un transporte colectivo y sin control que se pierden en pueblos abandonados, debido a que sus habitantes emigran a buscar mejores condiciones de vida, dejando a sus familias en espera de recursos económicos; habitantes que, en parte, se hacinan en zonas metropolitanas como la del Valle de México y Valle de Toluca.

El contraste lo observamos en municipios en donde su desarrollo socioeconómico es opuesto a los primeros. Municipios con un crecimiento alto en los rubros de asentamientos humanos, incremento considerables en el establecimiento de industrias, comercio y de vivienda, lo que hace creer que son suficientes los ingresos financieros propios de los municipios calificados como metropolitanos; la realidad es otra.

Lo que es cierto, es que en ambos casos, la problemática, cualquiera que sea su origen, ha rebasado la capacidad de las Administraciones Públicas Municipales (APM's) para atender las demandas de la población, a través de políticas públicas eficientes y eficaces, que atiendan y resuelvan cualquiera de los rubros relacionados con los servicios públicos, y con ello mejorar la situación de los municipios tanto en lo administrativo, como en lo político.

Al realizar el análisis de la situación de los municipios hace más de 28 años, en mi tesis de licenciatura, proponía como alternativa de solución la desaparición y fusión de municipios en el Estado de México; solución que se torna imposible para la clase gobernante de nuestro País, pero dicha solución es muy factible para los que creemos que la situación financiera y administrativa del municipio puede mejorar. La realidad que observamos en los municipios actualmente, son los mismos 28 años después; solo cambios de forma, no de fondo.

En este trabajo, propongo una alternativa para mejorar el desarrollo socioeconómico de los municipios a través de una herramienta o técnica que permita plantear una mejor estrategia de desarrollo: el uso de la Mercadotecnia en las Administraciones Públicas Municipales. El objetivo de esta investigación, es introducir la filosofía del marketing en el municipio, analizando el uso de sus herramientas en el ámbito público; para ello, a partir del análisis de las aportaciones que han realizado algunos autores en este tema, tratamos de

identificar el significado y los conceptos básicos del marketing; sus áreas de expansión y diversificación; los factores que pueden promover su empleo en el ámbito público; así como las orientaciones metodológicas, aplicaciones, oportunidades y desafíos que tiene el enfoque de la mercadotecnia en las administraciones públicas municipales.

La metodología que usamos para llevar a cabo la investigación, es la del Método de análisis-síntesis, el cual consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlos en forma individual (Análisis), y la reunión de elementos dispersos para estudiarlos en su totalidad (Síntesis)¹

Nos apegamos al proceso cognoscitivo por medio del cual una realidad es descompuesta en partes para su mejor comprensión; es decir, la separación de todas las partes con el propósito de estudiarlas por separado, en las que se observaron las reglas del método de análisis-síntesis, que son:

- ✓ Observación de un fenómeno, sus hechos, comportamiento, partes y componentes.
- ✓ Descripción. Identificación de todos sus elementos, partes y componentes para poder entenderlo.
- ✓ Examen crítico. Es la revisión rigurosa de cada uno de los elementos de un todo.
- ✓ Descomposición. Análisis exhaustivo de todos los detalles, comportamientos y características de cada uno de los elementos constitutivos de un todo; estudio de sus partes.
- ✓ Enumeración. Desintegración de los componentes a fin de identificarlos, registrarlos y establecer sus relaciones con los demás.
- ✓ Ordenación Volver a armar y reacomodar cada una de las partes del todo descompuesto a fin de restituir su estado original.
- ✓ Clasificación. Ordenación de cada una de las partes por clases, siguiendo el patrón del fenómeno analizado, para conocer sus características, detalles y comportamiento.
- ✓ Conclusión. Analizar los resultados obtenidos, estudiarlos y dar una explicación del fenómeno observado.

De acuerdo a lo anterior, en el primer capítulo, citaremos los conceptos básicos del Marketing, de acuerdo a varios autores, destacando lo que se refiere a sus teorías y elementos; lo que podemos entender por marketing no empresarial, para llegar a lo que es el marketing público. No omito comentar, que también se citan algunos conceptos, características e ideas referentes al marketing social, marketing de instituciones no lucrativas, marketing político y electoral, funciones del marketing estratégico y del marketing operacional. También citamos teorías y elementos del marketing relacional, marketing público, lo que se refiere al marketing a través de medios digitales, y enfocarnos al marketing municipal.

¹ En: http://profesores.fi-b.unam.mx/jlfl/Seminario_IEE/Metodologia_de_la_Inv.pdf

Se mencionan las estrategias del marketing de los Servicios Públicos, en sus tres niveles: El Mercado, el Producto y la Comunicación, este último, como un instrumento de Marketing que debe ser utilizado como eje de la optimización de las relaciones y de acercamiento entre los organismos de la Administración y los ciudadanos. En este capítulo, mencionamos a las Tecnologías de la Información, Gobierno Electrónico y Agenda Digital, como parte elemental para instrumentar una estrategia de marketing en las APM's.

En el capítulo segundo, nos enfocamos al análisis de la situación o el contexto que existe en los municipios actualmente, a través de la relación que existe, de acuerdo a mi apreciación, de los tres niveles de la Estrategias del Marketing Público: Mercado, Producto y Comunicación, con los tres aspectos más importantes del municipio: población, territorio y gobierno.

Lo anterior, para estar en posibilidades de argumentar y justificar la propuesta de la creación de una Unidad de Mercadotecnia en los Municipios del Estado de México, destacando lo más relevante del entorno que caracteriza a las 125 administraciones públicas municipales, que pueden servir como referente para planear y organizar una eficiente y pertinente estrategia de marketing.

Asimismo, mencionamos lo que refiere al Gobierno Municipal y su Estructura, en sus aspectos más relevantes como son: la organización del gobierno municipal en una estructura orgánica, analizar y conocer el marco jurídico-administrativo que fundamente la creación e implantación de la unidad de mercadotecnia en las APM's; citar el marco legal vigente para identificar, en su caso, las normas jurídicas que pudieran incluir actividades específicas de marketing; y citar las reformas que se han realizado en la Ley Orgánica Municipal (LOMEM), el cual es el principal instrumento jurídico del municipio para ejecutar sus funciones, sin dejar de mencionar lo que refiere el Artículo 115 Constitucional al respecto.

En este tenor, se mencionan las funciones que les fueron asignadas a las APM's del Estado, a partir del 2013, y destacar aquellas que pueden encuadrarse en la Unidad de Mercadotecnia que se propone, como es el caso de las funciones que dispone el artículo 87 de la LOMEM.

En el capítulo tres, entramos en el objetivo del trabajo, la creación de la Unidad de Mercadotecnia o Equivalente en las APM's.

Desarrollamos en este capítulo, algunas técnicas y metodología básicos del marketing en el municipio; hacemos mención del marco legal de que sustentaría a la Unidad propuesta, analizando principalmente los instrumentos jurídico-administrativos siguientes: Ley Orgánica Municipal del Estado de México, Código Administrativo del Estado de México, el Bando Municipal y, los Manuales de Organización y de Procedimientos de las APM's.

Exponemos el diseño del organigrama y la estructura orgánica, el objetivo, misión y visión de la Unidad de Mercadotecnia, así como las funciones y/o actividades

que deberán desempeñar los servidores públicos designados a la misma. Presentamos un cronograma de actividades, enfatizando lo que se refiere a la comunicación o difusión de los servicios.

Finalizamos el capítulo, mencionando los beneficios que se obtendrían en los ingresos propios de los municipios, los cuales generarían el bienestar de los ciudadanos, así como la importancia que tiene la actividad que desarrolla el sector público en la economía y la sociedad local, y mejorando las funciones de la administración pública municipal, a través del uso de las herramientas, desarrollo y aplicación del marketing.

Enfatizamos durante el desarrollo de la investigación, que un mayor acercamiento entre los servidores públicos municipales y la población o los usuario, mediante el establecimiento de objetivos que incluyan técnicas de marketing que conlleven a la satisfacción de sus necesidades, mejoraría la imagen pública de aquellos, con respecto a los segundos; asimismo, mejorar la comunicación, que es un instrumento del Marketing que debe ser utilizado como eje de la optimización de las relaciones y de acercamiento entre las diferentes áreas de la Administración y los ciudadanos, mejoraría los ingresos y por ende la situación socioeconómica del municipio.

Es pertinente comentar, que habiendo leído a Philip Kotler, José Chías, Tony Puig, Pedro Asensio, entre otros, resultó una gran experiencia que me permitió conocer los elementos básicos del tema, y capacitarme de algún modo en el tema, para que, no obstante, sin ser docto en la materia, en el momento oportuno pueda exponer y difundir mi propuesta a los servidores públicos municipales y estatales.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

El tema de Marketing o Mercadotecnia en las dos últimas décadas es tratado por diferentes autores como un área que no solo se circunscribe a formas de cómo promocionar y/o vender un producto terminado; al respecto, se ha abundado demasiado y se han creado nuevas definiciones o formas de concebir y definir al Marketing, lo que deriva en una amplia gama de bibliografía para consultar. Intentar realizar un marco conceptual con todo lo que se ha discutido y aportado al respecto, resulta innecesario para el objetivo de mi propuesta, por lo que abordaremos el tema, destacando lo que se refiere al Marketing que pueda ser aplicado al municipio, es decir, al ámbito del sector público que está más cerca de la ciudadanía.

En este sentido, Kotler ² menciona que las ideas básicas del marketing no sólo se han especializado creando un vasto arsenal de categorías; también, progresivamente, han expandido su aplicación a ámbitos no comerciales.

Vázquez, destaca que una gran variedad de subramas se han desarrollado al utilizarle en contextos diferentes al terreno en el que originó; así, existen aplicaciones macro, como lo son el marketing territorial y el marketing de ciudades; sectoriales, por ejemplo, el marketing turístico, el marketing educativo, el marketing cultural, el marketing de la artes, el marketing de museos, entre otras; no lucrativas, es el caso, del marketing social y el marketing socio-ambiental; en la política, se ha creado el marketing político-electoral; y en la administración pública, el marketing público. ³

Considerando lo anterior, haremos énfasis en el marketing público y social, sin descartar las teorías y conceptos, que por sus características pudieran ser útiles para el objetivo de esta investigación o apegarse al entorno económico, administrativo y legal de las APM's.

Existe un gran número de aportaciones al tema, que desarrollan diferentes autores, todas interesantes y objetivas; destacamos las siguientes.

I.1 Teoría del Marketing.

La palabra Marketing es un vocablo anglosajón que traducido al castellano lo conocemos como Mercadotecnia. Esta palabra se compone de los términos Mercado y Técnica. El Mercado es un sitio destinado a la compra-venta de bienes y servicios, y Técnica es un conjunto de procedimientos y pautas debidamente

² Kotler, Philip. Dirección de Marketing, México: Pearson Education. 2001.

³ Israel Flores Sandoval (2015): “El marketing en el sector público: naturaleza, aplicaciones y desafíos”, Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, n. 27 (enero-marzo 2015). En línea: <http://www.eumed.net/rev/cccss/2015/01/ciudadanos.html>

reglamentados que se utilizan como medio para llegar a cierto fin, de tal manera que Marketing se puede entender como el conjunto de procedimientos formalmente establecidos para llevar a cabo actos en un lugar determinado destinados a la compra-venta o intercambio de bienes o servicios.

Esta sería la manera más sencilla de entender el concepto de Marketing. No obstante, hay estudiosos del tema que aportan su propia definición; algunos otros explican en qué consisten algunos “tipos” de Marketing y otros polemizan acerca de que el término no debe traducirse, es decir, enunciar la palabra como es.

En cuanto a utilizar la palabra Marketing sin traducción, el Proyecto intitulado “Marketing Público y Marketing Universitario. La orientación de las universidades hacia la satisfacción de demandas de conocimiento de la sociedad.”, de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional De Cuyo, menciona que al término Marketing es “frecuente que se le asocie con publicidad o persuasión.”⁴

En dicho Proyecto, se menciona también, que existe una gran confusión respecto del significado de la palabra marketing por dos razones principales: en primer lugar, no ha existido un criterio uniforme para traducir al español la palabra marketing. Se traduce como mercadotecnia, comercialización o mercados. La tendencia actual es no traducir la palabra y utilizar directamente el término marketing. Una segunda fuente de confusión surge por los distintos alcances que tiene la palabra ya que puede considerarse como filosofía, ciencia o función administrativa”

Como disciplina el marketing tiene dos grandes orientaciones. La primera concierne al marketing como filosofía de empresa y está centrada en el cliente; en este caso, sin que ello signifique desechar la importancia de las otras variables, el centro de las decisiones es un elemento externo e incontrolable por la empresa: el consumidor.

La segunda, se concibe como función empresarial, que se deriva indudablemente de la filosofía del marketing. Así, desde un punto de vista operativo, la función de marketing será la de asegurar la relación entre la empresa y el cliente. Se encargará de recolectar y procesar las informaciones sobre las necesidades y deseos de los consumidores, de procesar esos deseos y de proponer productos y servicios para satisfacerlos (en cooperación con el área de producción), de fijarles un precio adecuado a las posibilidades de los consumidores (coordinando con finanzas y contabilidad), de organizar su puesta física en el mercado (plaza o distribución), así como de comunicar a los clientes la existencia de los productos e instarlos a preferirlos a los de los competidores (publicidad y venta).

De acuerdo a la teoría del marketing, existe un acuerdo entre todos los investigadores con respecto a los conceptos básicos que configuran la teoría

⁴ Programa “La Cátedra Investiga” 2009-2010. Universidad Nacional De Cuyo, Mendoza, marzo de 2011.

general del marketing: el concepto de marketing, el concepto de mercado y el objetivo finalista que se concretan en la gestión de marketing.⁵

Marketing es un concepto inglés, traducido al castellano como mercadeo o mercadotecnia. Se trata de la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. El marketing analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.⁶

Esta misma fuente cita que el marketing es un proceso social y administrativo porque intervienen un conjunto de personas, con sus inquietudes y necesidades y porque necesita de una determinada cantidad de elementos tales como la organización, la implementación y el control, para un desarrollo eficiente de las actividades; destaca además, en que consiste el Marketing virtual, el cual recibe también el nombre de cibermarketing, y es el que se aplica a Internet, y que se encuentra dirigido a toda persona en el mundo que tenga un ordenador y conexión a la red.

El gurú del marketing Philip Kotler menciona que “El concepto de marketing sostiene que la clave para el logro de las metas organizacionales consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados de destino y entregar los satisfactores deseados más eficaces y eficientes que tus competidores”

Este concepto se descompone en cuatro componentes: enfoque del mercado, orientación al cliente, marketing coordinado y rentabilidad.⁷

José Chías lo establece como: “la disciplina del intercambio que se ocupa de todo lo relacionado con los comportamientos de ese intercambio. El intercambio se concreta en transacciones monetarias y/o en transferencias, estas últimas cuando no se concreta nada a cambio”. También lo define como: “la ciencia de los procesos de intercambio públicos”.⁸

Bagozzi lo define como la “ciencia del proceso de intercambio”.⁹

Según Jerome McCarthy, “el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente”.¹⁰

⁵ Arellano Cueva, Rolando. Marketing: Enfoque América Latina. Capítulo 1, pág. 2 al 7.

⁶ En: <http://definicion.de/marketing/>

⁷ Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, Prentice Hall, Pág. 32.

⁸ Prof. María Susana Reina López. UIM. Especialización sobre Alta Gerencia Pública. España. 2012. Pág. 5

⁹ *Ibíd.* P. 5

¹⁰ *Ibíd.* P. 5

Stanton, Etzel y Walker, proponen la definición siguiente: “El marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización”.¹¹

Para John A. Howard, de la Universidad de Columbia, “el marketing es el proceso de: 1) Identificar las necesidades del consumidor, 2) conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir, 3) comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la empresa. 4) Conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor y 5) comunicar dicha conceptualización al consumidor”.¹²

Según Al Ries y Jack Trout, “el término marketing significa “guerra”. Ambos consultores, consideran que una empresa debe orientarse al competidor; es decir, dedicar mucho más tiempo al análisis de cada “participante” en el mercado, exponiendo una lista de debilidades y fuerzas competitivas, así como un plan de acción para explotarlas y defenderse de ellas.”¹³

Para la American Marketing Association (A.M.A.), “el marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización...”.¹⁴

Tony Puig, señala que se puede decir que el marketing o mercadotecnia, con un enfoque sistémico, es una serie de acciones que conjuntan el conocimiento de las necesidades y deseos de los clientes o consumidores, con las mejores prácticas para satisfacerlos derivado de la promoción de la oferta de productos o servicios, buscando un beneficio cualitativo o cuantitativo.

Elementos del Marketing

Son cuatro partes básicas que integran al marketing, las cuales se agrupan bajo el término de “mezcla de mercadeo o las cuatro “P” del marketing que son: Precio, Plaza, Promoción y Producto. Cada una de estas variables tiene una configuración y ponderación diferente que reforzará la ventaja competitiva del producto o servicio a mercadear.”¹⁵

El Producto. Define la oferta de bienes y servicios que la empresa hace a sus distintos mercados meta para satisfacer las necesidades, implica definir las

¹¹ Fundamentos de marketing, 13ª Edición, de Stanton, Etzel y Walker, Pág. 7

¹² La guerra de la mercadotecnia de Al Ries y Jack Trout, Pás. 4 y 5.

¹³ Ibid.

¹⁴ American Marketing Association: MarketingPower.com, sección Dictionary of Marketing Terms. En: <http://www.marketingpower.com/>

¹⁵ Prof. María Susana Reina López. UIM. Especialización sobre Alta Gerencia Pública. España. 2012. Pág. 4

características del mismo, sus atributos tales como la marca, el etiquetado, el envase, también han de definirse las gamas del producto.¹⁶

El Precio. Viene determinado por la cantidad de dinero que habrán de pagar los clientes para adquirir el producto, así como, las condiciones de venta.

La Plaza. Consiste en el conjunto de actividades que la empresa realiza para colocar los productos en los lugares donde van a ser demandados.

La Promoción. Reúne todas las actividades que la empresa realiza para dar a conocer el producto.¹⁷

Marketing con orientación al mercado.

La orientación al mercado y la gestión orientada al mercado son las respuestas a las nuevas situaciones cambiantes en el marco del macromarketing que serían tres:

1. La globalización de la economía mundial.
2. La revolución de las nuevas tecnologías de la información, la comunicación y el desarrollo del comercio electrónico.
3. Los nuevos valores que promocionan una economía social orientada al desarrollo sustentable.

Estas tres situaciones han hecho que el marketing evolucione de un marketing orientado al cliente a una orientación amplia donde el mercado es visto como un ecosistema complejo.

Muchas empresas se inclinaban por el concepto tradicional de marketing, empresas que permanecen cerca de sus clientes, ya que muchos agentes ponían por encima de todo, su relación con los clientes.

Debido a la globalización de las economías se ha demostrado que la visión del marketing tradicional es una visión incompleta, ya que conocer lo que los clientes quieren puede no ser demasiado útil si se tienen en cuenta algunas situaciones que se pueden plantear de cara al mercado como pueden ser:

- Si el producto es muy revolucionario.
- Si los grandes competidores ya ofrecen el mismo producto.
- Si los distribuidores impiden a la empresa alcanzar a los clientes de referencia.
- Si los que tienen gran influencia no certifican el producto.
- Si otras partes interesadas quieren boicotear la marca.

¹⁶ Marketing, del Blog sobre mercados de Tendencias21, Editado por Barranco Saiz Javier. En: http://www.tendencias21.net/marketing-de-los-Servicios-Publicos_a45.html

¹⁷ Ibíd. Misma página.

Diferencias entre marketing tradicional y Orientación al mercado:

Hay cuatro cuestiones clave que diferencian el marketing tradicional de la orientación al mercado:

1. El concepto tradicional está orientado al cliente mientras que la orientación al mercado se centra en los actores clave del mercado como competidores, distribuidores, influenciadores, etc.
2. El concepto tradicional se basa en los modelos de sentido común de impulso del mercado y también el impulso de la tecnología.
3. El concepto tradicional está orientado a la acción y se basa en las cuatro “pes”, mientras que el concepto de orientación al mercado se basa en el paradigma cultura-análisis-acción.
4. El marketing tradicional queda confinado a la función de marketing mientras que la orientación al mercado es una cultura que queda diseminada en todas las partes que conforman la empresa y en todas sus funciones.

La teoría de la orientación al mercado sugiere una relación entre la orientación al mercado y el desempeño económico por lo que se dice que “una empresa que se orienta mayormente al mercado mejorará su economía y desempeño económico a largo plazo”¹⁸

Esta teoría es apoyada por varias observaciones:

- Los clientes satisfechos son generalmente más exclusivos y leales, y más importante comunican a otros posibles clientes su satisfacción de forma boca-boca y son menos sensibles al precio.
- Si se realiza un monitoreo de la situación del mercado se obtiene mayor información de la situación de los competidores así como sus debilidades y fortalezas como de su capacidad de reacción.
- Las empresas que establecen sociedad con sus distribuidores aminoran los costos y mejoran la cooperación con los mismos.
- Las empresas que trabajan cerca de los influencers y expertos son más propensas a desarrollar productos innovadores que se adapten mejor a las necesidades de los clientes.

El Marketing no Empresarial o Público.

En virtud de que la aplicación del marketing se ha desarrollado en los campos de las actividades de los sectores de lo público y lo privado, y dentro de éstas, según los objetivos que persiguen las empresas en cuanto a si tienen o no fines de lucro, se ha considerado establecer en primera instancia el ámbito de aplicación del

¹⁸ Lambin, Jean-Jacques; Gallucci, Carlo; Sicurello, Carlos. *Dirección de marketing, Gestión estratégica y operativa del mercado.*

En http://es.m.wikipedia.org/wiki/Orientaci%C3%B3n_al_mercado

tema que es objeto de nuestro interés, es decir, a las acciones relacionadas con el marketing no empresarial (sin fines de lucro) y específicamente a una rama de éste que se denomina marketing público.

Siguiendo esta orientación en donde se ha establecido que el marketing no empresarial está destinado a su desarrollo en organizaciones que no buscan fines de lucro, encontramos las siguientes definiciones relacionadas con este tema:

Santesmases lo define como: “el conjunto de actividades de intercambio, básicamente de servicios e ideas que son llevadas a cabo fundamentalmente por instituciones sin ánimo de lucro, bien sean privadas o públicas”.¹⁹

Derivado de esta definición y en vista de que diversos autores han establecido distintos conceptos y clasificaciones con respecto al tipo de empresas que pueden ser catalogadas dentro del ámbito de las que desarrollan marketing no empresarial, en el siguiente cuadro se puede observar la combinación de los distintos criterios que ha establecido Martín (1999) los cuales se refieren a 1) la finalidad perseguida por la organización, lucrativa o no lucrativa. 2) el interés que guía a la organización y 3) el control efectivo de las organizaciones.²⁰

Cuadro 1. TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIONES.

	CONTROL PRIVADO		CONTROL PÚBLICO	
	INTERÉS PARTICULAR	INTERÉS GENERAL	INTERÉS PARTICULAR	INTERÉS GENERAL
SECTOR LUCRATIVO	EMPRESA PRIVADA	SERVICIOS PÚBLICOS CONCEDIDOS	CAPITALISMO DEL ESTADO	SERVICIOS PÚBLICOS INDUSTRIALES COMERCIALES
SECTOR NO LUCRATIVO	ASOCIACIONES PRIVADAS	ASOCIACIONES DE UTILIDAD PÚBLICA	MOVIMIENTOS CORPORATIVISTAS	SERVICIOS PÚBLICOS ADMINISTRATIVOS

Fuente Martin (1999)

De acuerdo a este tipo de clasificación en el que se observan cuatro tipos de organizaciones que no se dedican o tienen fines de lucro, se puede distinguir, como lo citan, Martín (1999) y Polo Flavián (2003) en su clasificación de marketing no empresarial, a cuatro tipos de marketing no empresarial, a saber:²¹

Marketing social: cuyo objeto es la modificación de opiniones, actitudes o comportamientos, así como la adhesión a una idea por parte de un determinado público con el objetivo de mejorar la situación de la sociedad en su conjunto.

¹⁹ Santesmases, M. (2004): Marketing: Conceptos y Estrategias. Ed. Pirámide, Pág. 899.

²⁰ Martín, E. (1999): Marketing, Barcelona, Ariel Economía.

²¹ Pedraja Iglesias Marta y Rivera Torres Pilar ¿Se puede aplicar el marketing a los servicios públicos? Justificación en el caso de la educación superior. Marzo Navarro Mercedes, Pág. 357.

Marketing de instituciones no lucrativas: que se refiere a las actividades de intercambio de las organizaciones que no poseen objetivos lucrativos, con independencia del carácter político o privado de éstas.

Marketing público: el cual forma parte del anterior dado el carácter no lucrativo del sector público. Recoge los intercambios no lucrativos que realizan las instituciones públicas, tratándose de los servicios públicos que son prestados para cubrir las necesidades sociales.

Marketing político y electoral: es el desarrollado por los partidos políticos, los sindicatos, y tiene como principal objetivo conseguir el apoyo a sus ideas y propaganda.

Estos cuatro tipos de Marketing de alguna forma se llevan a cabo en las funciones que desempeñan los municipios; a estos, se le puede agregar también el Marketing Relacional. American Marketing Association, lo describe como el "*Marketing con el objetivo consciente para desarrollar y gestionar a largo plazo relaciones de confianza con los clientes, distribuidores, proveedores u otras partes en el entorno de marketing*"²²

Iván Thompson menciona que visualiza al marketing relacional como un *tipo de marketing* que tiene, entre otras, las características siguientes:²³

- Su principal objetivo es lograr relaciones mutuamente beneficiosas y duraderas con cada cliente y las partes que conforman el entorno de marketing, como distribuidores y proveedores (en adelante, serán nombrados: Colaboradores)
- Es un tipo de marketing "Uno a Uno" es decir, que individualiza a cada cliente y colaborador, le asigna un valor y lo gestiona de una manera productiva y a largo plazo.
- Se encarga de obtener y gestionar la información de cada cliente y colaborador para lograr una relación saludable.
- Establece un vínculo de beneficio mutuo y mantiene una continua comunicación con clientes y colaboradores.
- Va más allá de entregar productos y/o servicios, entrega "experiencias" que permitan a los clientes obtener el máximo rendimiento por su compra.
- Hace uso de la tecnología disponible (equipos electrónicos, software, aplicaciones) para un mejor desempeño.
- Utiliza las redes sociales para mantener una comunicación fluida y constante con cada cliente y colaborador.
- El personal encargado del marketing relacional se caracteriza por ser sociable, con vocación de servicio al cliente, alto grado de empatía,

²² American Marketing Association (A.M.A.), En: <http://www.ama.org/>, de la sección: Marketing Dictionary, de fecha: octubre 07, 2014.

²³ Iván Thompson. Marketing Relacional: ¿Qué Es? Artículo publicado en octubre 2014, En: <http://www.ama.org/>

capacidad de administración y gestión de la información y las relaciones, son negociadores por excelencia y con alto sentido de ética.

En síntesis, el marketing relacional para el municipio le debe significar un tipo de marketing que tiene como principal objetivo lograr relaciones mutuamente beneficiosas y duraderas con los Ciudadanos (clientes y colaboradores) del entorno de marketing (proveedores, distribuidores, entre otros), para ello, enfocará sus actividades, herramientas y procesos en la obtención y gestión de la información que le permita individualizar la relación con cada cliente y colaborador, mantener una fluida comunicación, entregar experiencias que maximicen el rendimiento de la compra, y todo ello, con tal de lograr la fidelización a largo plazo pero de una manera que sea rentable. El autor representa al *Marketing Relacional de la forma* siguiente:



Cuando una empresa implementa el marketing relacional (de manera consciente o inconsciente), se notan las acciones siguientes (aplicable también a la relación con los colaboradores):²⁴

- El personal de atención al cliente saluda a cada cliente con nombre y/o apellido.
- Le recuerdan a cada cliente cual fue su última compra y le preguntan si quedó satisfecho.
- Tiene un detalle minucioso de los reclamos y las soluciones ofrecidas (de cada cliente).

²⁴ Íbid

- El cliente conoce los nombres de los empleados con los que tiene relación (vendedores, promotores, plataforma de atención al cliente, gerente de ventas).
- El cliente recomienda los productos de la empresa a su entorno (una clara muestra de que está muy satisfecho).
- El cliente recuerda una o más experiencias memorables con el producto, el servicio y/o alguna actividad con el personal de la empresa u organización.
- Existe un historial de meses o años (compras, sugerencias, actividades, reclamos, etc.) de cada cliente.
- Cada cliente recuerda haber recibido una felicitación (y dependiendo el caso, un obsequio o una tarjeta) en su cumpleaños, su aniversario de bodas, entre otras fechas especiales.
- La empresa tiene un margen de utilidad gracias a una buena gestión de su relación con los clientes y colaboradores.

Estas acciones llevadas al ámbito de las relaciones Servidor Público-Ciudadano, pareciera ser una utopía; pero siendo optimista y ambicioso, de hecho es uno de los objetivos de nuestra propuesta, ya que se pueden introducir a los municipios, a través de capacitar a los primeros, y concientizar a los segundos de que es su derecho a recibir el trato que, como ciudadano y contribuyente, debe de obtener de las servidores públicos municipales.

En algunas Instituciones de salud en el Estado de México, se llevaron a cabo la certificación de servidores públicos en atención al derechohabiente, obteniendo de inicio buenos comentarios; después, resultó ser negocio de empresas certificadores.

I.2 Marketing Público y Marketing social.

Barrera Restrepo, en su artículo “Marketing en la Gestión Municipal: Cómo promocionar el municipio, más allá del video”²⁵ menciona que Marketing significa, en este caso de los municipios, diseñar un lugar para satisfacer las necesidades de su mercado.

La instrumentación del marketing en los sectores públicos o en los servicios públicos requiere del establecimiento de las bases necesarias para entender la razón del porque es necesario llevar a cabo esta actividad en el ámbito gubernamental, para lo cual creo que una razón de peso es que resulta necesario que las autoridades públicas o de gobierno, tengan una mayor cercanía con la ciudadanía a la que prestan los servicios, el cual viene a constituir uno de los objetivos principales del marketing público.

A través del marketing público es posible dar a conocer las acciones que se han realizado para mejorar las condiciones y por ende la calidad de vida de los

²⁵ Publicado en agosto 21, del 2010 por Efrén Barrera Restrepo.

ciudadanos, así como los logros alcanzados con relación a las metas o planes establecidos, con el fin de que los habitantes de la comunidad conozcan en forma oportuna los servicios que se les proporcionan y las condiciones en que estos se les están haciendo llegar, con el objetivo de que no se demeriten los esfuerzos realizados por sus autoridades.

De acuerdo al estudio que se ha realizado sobre este tema, desde un punto de vista académico, el Marketing Público es, según el profesor Miguel Santesmases, “aquella parte del Marketing no empresarial que se centra en las actividades de intercambio de las entidades públicas, especialmente en lo referente a los Servicios Públicos que presta la Administración del Estado”²⁶

Por su parte Josep Chías señala que el Marketing Público es “la Ciencia de los procesos de intercambio públicos”.²⁷

De acuerdo con las definiciones anteriores se puede establecer que el Marketing de los Servicios Públicos pretende facilitar el acceso a dichos servicios a la ciudadanía, satisfaciendo sus necesidades sociales de una manera eficaz, eficiente y transparente, con las únicas limitaciones del presupuesto económico disponible.²⁸

En conclusión, el marketing público puede ser definido como la ciencia de los procesos de intercambios públicos que buscan satisfacer las necesidades colectivas con eficiencia y eficacia.²⁹

Bajo este contexto, el Marketing de los Servicios Públicos tiene cuatro tipos de objetivos:³⁰

- ✚ La satisfacción de las necesidades de los usuarios, teniendo, para ello, que analizarlas, considerarlas y satisfacerlas en un grado óptimo.
- ✚ Los servicios prestados, tanto en calidad como en cantidad por unidad de tiempo previamente establecido. Utilización de los mismos y plazos de tiempo necesarios para acceder a ellos.
- ✚ Los costes que supone la prestación del servicio, analizándolos y calculando costes tipo para determinadas actuaciones.

²⁶ Marketing de los Servicios Públicos, del Blog sobre mercados de Tendencias21, Editado por Barranco Saiz Javier, Pág. 2, En: http://www.tendencias21.net/marketing-de-los-Servicios-Publicos_a45.html

²⁷ Ibíd.

²⁸ Ibíd.

²⁹ Especialización sobre Alta Gerencia Pública: Módulo 6:Marketing Público y Comunicación Institucional, Pág. 7

³⁰ Marketing de los Servicios Públicos, del Blog sobre mercados de Tendencias21, Editado por Barranco Saiz Javier, Pág. 2, URL del sitio: http://www.tendencias21.net/marketing-de-los-Servicios-Publicos_a45.html

- ✚ La comunicación, tanto externa como interna, para dar a conocer las características y beneficios del servicio y para concienciar, en una mentalidad de gestión, al personal implicado en su prestación.

Estrategias del Marketing Público³¹

Una estrategia de Marketing aplicada a los Servicios Públicos debería considerar los siguientes aspectos:

- ✚ El ciudadano que, como cliente final de los Servicios Públicos, es el inicio y el final de toda la gestión.
- ✚ Será imprescindible, en consecuencia, analizar, definir y evaluar los deseos, necesidades y expectativas de los ciudadanos ante los servicios proporcionados por los organismos de las Administraciones Públicas.
- ✚ Toda la estructura organizativa responsable del servicio, desde los directivos hasta el último funcionario en el escalafón, deberá estar orientada a la satisfacción de esas necesidades, con la única limitación que establezca el correspondiente presupuesto.
- ✚ Deberán dedicarse esfuerzos formativos para concienciar a los trabajadores públicos de la concepción de su labor como instrumento de satisfacción de las necesidades sociales de los ciudadanos.

Para desarrollar esta Estrategia de Marketing de los Servicios Públicos será conveniente trabajar en tres niveles:

1. El Mercado.
2. El Producto.
3. La Comunicación.

1.- El Mercado

Este primer nivel nos permitirá conocer la auténtica demanda social, determinada por los deseos, necesidades, temores, valores, comportamientos, etc. de los ciudadanos y es imprescindible para generar una oferta efectiva y para reducir los riesgos en cuanto a la eficacia y utilidad del servicio suministrado.

En esta etapa es necesario analizar la sistemática seguida por los ciudadanos en cuanto a la concepción de sus percepciones: cómo construyen su percepción sobre la gestión de la Administración, cómo se informan de los Servicios Públicos, quiénes le informan o qué medios les ayudan a formar las opiniones.

³¹ Marketing de los Servicios Públicos, del Blog sobre mercados de Tendencias21, Editado por Barranco Saiz, Javier, Pág. 3, URL del sitio: <http://www.tendencias21.net/marketing-de-los-Servicios-Publicos>

Un aspecto a considerar en cuanto a las percepciones es el denominado “componente o dimensión personal” que se constituye en un factor que hace que determinadas actuaciones y, como consecuencia, sus resultados, se penalicen o se premien según sean generados por una u otra persona.

También es importante señalar que no todos los públicos deben tener la misma importancia para la Administración en cuanto al servicio prestado. De ahí la conveniencia de identificar a dichos públicos, de ponderar su valor, de analizar los beneficios mutuos y, si se considera necesario, de establecer una estrategia de relación diferente para cada público. En definitiva, de aplicar una política de segmentación respecto a los stakeholders.

2.- El Producto

De los estudios realizados en el nivel anterior se deben deducir pautas para diseñar el Servicio Público o, lo que es más habitual en la Administración, para mejorarlo, partiendo de una definición de lo que debe ser la misión básica del mismo.

Independientemente de las características físicas o de utilidad final, de los análisis se suelen desprender algunas constantes para todos los Servicios Públicos: incremento de la atención al usuario, mejora de la accesibilidad espacial, temporal y material al servicio, simplificación de los procedimientos de solicitud, acceso y disfrute del mismo, y un mayor acercamiento de los organismos administrativos al usuario.

Es posible y resulta conveniente establecer objetivos de calidad y de satisfacción del usuario del Servicio Público. Esto permitirá posteriores evaluaciones y el establecimiento de una Política Salarial basada en el desempeño.

3.- La Comunicación

La Comunicación es un instrumento de Marketing que debe ser utilizado como eje de la optimización de las relaciones y de acercamiento entre los organismos de la Administración y los ciudadanos. Nadie apoya lo que desconoce.

Será necesario examinar la Política y las acciones de la Administración Pública en general y del organismo detentador del servicio en particular para determinar si es comunicable, si está bien comunicada o si se puede mejorar.

Para establecer una adecuada Estrategia de Comunicación será imprescindible conocer los grupos o segmentos objetivos a los que se dirigirá la Comunicación y su vinculación con el servicio, así como la lógica de construcción de la opinión o percepción de los ciudadanos.

También habrá que considerar la existencia de diferentes niveles de Comunicación que deberán funcionar de forma coordinada. Estos van a oscilar desde un nivel genérico de información a un público heterogéneo, hasta las

campañas de Comunicación, algunas de ellas selectivas, para dar a conocer nuevos servicios públicos.

En esta actividad la Comunicación Externa es esencial para que el organismo público no vea limitada su actividad por una imagen institucional deficiente o por una escasa legitimidad social.

Hay que tener en cuenta que, en este ámbito, tan importante como la Comunicación Externa es, a efectos de prestación del servicio, la Comunicación Interna ya que se debe conseguir que el funcionariado conozca las características y requerimientos de su público, los servicios que se prestan y cualquier otro aspecto relacionado con su actividad laboral.

Esta Comunicación Interna debe planificarse y desarrollarse con el objetivo de generar un incremento en la autovaloración del personal, fomentando el orgullo de pertenencia y mejorando la imagen del organismo y de la plantilla que lo integra.³²

En base a todas las consideraciones anteriores, el marketing público puede ser definido como conjunto de actividades cuyo objetivo es el diseño, implementación y control de programas destinados a satisfacer las necesidades de los usuarios, personas naturales o jurídicas, de los servicios brindados por el sector público, mediante el diseño adecuado del servicio, de la plaza, de la promoción, del personal, de la presencia física, de los procesos y, eventualmente, de los precios.³³

Chapman y Cowdell (1998) resumen las comunes críticas al marketing en cuatro ejes: mal interpretado o tergiversado porque se le acusa frecuentemente de manipular, infrutilizado porque implica mucho más que comunicación, incomprendido cuando no logra atender los intereses de todos los consumidores y agentes implicados y mal utilizado cuando se utiliza para reducir costes en lugar de crear valor. Pero en los últimos años hemos visto como se ha popularizado el término marketing y van surgiendo aplicaciones concretas de la disciplina (Chamorro y González, 2005). A partir del concepto general de marketing ya es común hablar de marketing de productos frente al marketing de servicios, y más recientemente empieza a hablarse de marketing social.³⁴

La aportación de Moliner (1998), sobre las diferencias entre las distintas extensiones del marketing social, donde se caracteriza al marketing público como no lucrativo, de naturaleza pública y donde el objeto de intercambio pueden ser bienes, servicios e ideas, las autoras las integran en la tabla siguiente:³⁵

³² Marketing de los Servicios Públicos, del Blog sobre mercados de Tendencias 21, Editado por Barranco Saiz, Javier, Pág. 5, URL del sitio: <http://www.tendencias21.net/marketing-de-los-Servicios-Publicos>.

³³ Universidad Nacional de Cuyo. Op.Cit., pág. 8.

³⁴ López Miranda, Elena y Sánchez Hernández, M. Isabel. Barreras para el Marketing en las Empresas Públicas Extremeñas. Departamento de Dirección de Empresas y Sociología, Universidad de Extremadura. 2010.

³⁵ Ídem. Pág. 4

Cuadro 2. Diferencias entre las distintas extensiones del marketing social

Marketing	Intercambio	Sector	Propiedad
Público	Bienes, servicios e ideas	No lucrativo	Pública
De ONG´s	Bienes y servicios	No lucrativo	Privada
Político	Ideas	No lucrativo	Pública y privada
De Comercio justo	Bienes	Lucrativo y no lucrativo	Privada
Con causa	Ideas	Lucrativo	Privada
Social Corporativo	Ideas	Lucrativo	Privada

Fuente: Adaptado de Moliner (1998)

El marketing, a pesar de algunas malas prácticas, no crea necesidades. Para la buena praxis del marketing, las necesidades deben existir, bien de forma manifiesta o latente. Es decir, las necesidades deben ser reales, no aparentes y por supuesto no creadas. Por lo tanto, el marketing ha de identificar necesidades y, posteriormente, dar una respuesta a las mismas (Furlan y Filippin, 1994).

En este sentido, el marketing está empezando a ser considerado en el sector público (Cervera et al. 2001) promovido básicamente por una cuestión de competencia del mercado, por las crecientes expectativas de los ciudadanos y el crecimiento de las alternativas en el sector privado (Laing, 2003). Y aunque las estrategias del marketing privado no puedan ser trasladadas directamente al ámbito de lo público (Chapman y Cowdell, 1998), el marketing público tiene necesariamente que ganar protagonismo en la gestión pública en los próximos tiempos (Stokes y Lomas, 2008) a fin de satisfacer las necesidades de los ciudadanos de forma eficaz y efectiva.³⁶

De acuerdo al proyecto de la Universidad Nacional de Cuyo, En los años setenta apareció en América del Norte el *enfoque social del marketing social* que tuvo dos puntos de vista:³⁷

- El marketing para instituciones sin fines de lucro, propuesto por Kotler y Levy, que enfatizaba en los problemas de marketing de instituciones no lucrativas.
- El tema de las consecuencias sociales del marketing, propuesto por Lazer y Dawson que enfatizaba la evaluación de la deseabilidad y honestidad de las actividades de marketing. El marketing ecológico y el consumerismo podrían ser integrados en esta perspectiva.

Este tipo de marketing tiene varias semejanzas con el marketing comercial y se distingue de él en que no privilegia la soberanía del consumidor. Por el contrario,

³⁶ López Miranda, Elena. Op.cit., pág. 7

³⁷ Universidad Nacional de Cuyo. Op.Cit., pág. 14.

parte del supuesto que el mercado está en situación de inferioridad y por ello aparecen organizaciones para ayudarlo. Aunque las organizaciones sociales satisfacen las necesidades de sus mercados, no son reactivas a éstas y no buscan el beneficio económico.

En 1971, Kotler y Zaltman crearon el término marketing social para referirse a la implementación y control de estrategias especialmente destinadas a la aceptación de ideas sociales. El tipo de organizaciones que usa el marketing social son las organizaciones sin fines de lucro, servicios públicos y los organismos de causas sociales.

A nivel estratégico, mientras que las empresas comerciales fijan sus objetivos en términos de rentabilidad, participación de mercado o imagen de marca, en el marketing social los objetivos se establecen en términos de modificación de conductas³⁸.

Marketing Estratégico y Marketing Operacional.

Antes de iniciar con estos tipos de marketing, me gustaría destacar lo que menciona Kotler en relación al término “marketing” y a la diferencia que existe entre el marketing y marketing estratégico.³⁹

El término “marketing” es en gran parte malentendido, muchas personas cuando les preguntas qué es el marketing, te contestan: anuncios en televisión, hacer folletos publicitarios, hacer frases pegajosas para un producto o servicio, hacer un plan para que las personas compren más de lo que necesitan, mejorar una marca, etc. De hecho son correctas estas respuestas, pero son solo una parte del Marketing, una parte muy pequeña. Para Kotler, el punto de esto es hacer hincapié en que hay más en el marketing estratégico de lo que se entiende comúnmente como marketing.

El Marketing Estratégico es el proceso de gestión de inculcar el concepto de marketing, en el corazón de una organización. Una definición más propia para el marketing estratégico es: “la correcta identificación de las oportunidades del mercado como la base para la planeación del marketing y crecimiento del negocio, a diferencia del marketing que enfatiza las necesidades y deseos del consumidor, el marketing estratégico enfatiza a los consumidores y a los competidores”.⁴⁰

Estos dos tipos de marketing, se ajustan a nuestro objetivo, ya que describen funciones que le son propias a la Unidad de Mercadotecnia propuesta para los municipios.

³⁸ Arellano Cueva, Rolando op. cit., capítulo 15, págs. 527-530.

³⁹ Kotler, cap. 3, Santesmases, cap. 17. Op.cit. p.33

⁴⁰ Ídem. P. 35

Diferencias de los dos tipos de Marketing: Las funciones de marketing se desarrollan en dos ámbitos:⁴¹

Marketing estratégico:

- ✚ Implica la participación de la dirección general junto al departamento de marketing
- ✚ Funciones: análisis y formulación de objetivos y estrategias.
- ✚ Largo plazo

Funciones del marketing estratégico:

1. Comprensión del mercado y del entorno.
 - ✓ Delimitar el mercado objetivo
 - ✓ Segmentación del mercado
 - ✓ Análisis de la competencia: posicionamiento competitivo
 - ✓ Relaciones con instituciones del entorno
 - ✓ Alianzas estratégicas
 - ✓ Análisis del entorno genérico
2. Análisis interno.
 - ✓ Recursos tangibles e intangibles
 - ✓ Capacidades distintivas
3. Formulación de objetivos
4. Formulación de estrategias

Marketing operacional:

- ✚ Implica al departamento de marketing exclusivamente
- ✚ Funciones: acciones para la consecución de los objetivos y estrategias
- ✚ Medio y corto plazo

Funciones del marketing operacional.

1. Elaboración de planes de marketing:
 - 1.1. Determinación de objetivos comerciales
 - 1.2. Gestión de la información
 - 1.3. Diseño del marketing mix: producto, precio, distribución y comunicación
2. Ejecución y control de las acciones de marketing.

⁴¹ Ídem p. 8

3. Coordinación del personal de marketing y relaciones con el resto de la organización

Por último, no quisiera dejar de mencionar lo que la Empresa SeoNico, la cual ofrece servicios de SEO, Google Adwords, Diseño Web y Redes Sociales, en relación al Inbound y Outbound Marketing.⁴²

Estos tipos de Marketing, pueden ser herramientas indispensables para las APM's SeoNico, menciona que “Hoy en día hay dos términos que son muy utilizados. Por un lado tenemos el Outbound Marketing que son un tipo de estrategias existentes antes de la popularización del marketing en Internet y el Inbound Marketing se refiere a las estrategias de marketing que se realizan online.”⁴³

Outbound Marketing

El Outbound Marketing como hemos visto anteriormente predomina fundamentalmente en el Marketing más tradicional. Se llega a los clientes a través de los medios impresos, televisión, radio e incluso podríamos añadir el correo electrónico o email.

¿Cuál es el objetivo del Outbound Marketing?

El objetivo de este tipo de Marketing es la venta de productos o servicios sin ningún tipo de miramiento, es decir, no hay una preocupación por lo que piense el usuario, si es eso lo que está buscando en el momento en el que se le presenta el mensaje o no, provocando que el usuario mayoritariamente rechace ese tipo de publicidad.

En el Outbound Marketing hay que estar continuamente impactando a los usuarios con anuncios publicitarios para que estos, y de una forma subconsciente, memoricen la marca, producto o servicio. De esta forma, hasta ahora se creía que si se impacta de forma continuada a los usuarios con este tipo de publicidad reiterativa, en algún momento van a recordar ese producto o servicio e irán a comprarlo. Incluso se han utilizado cuñas publicitarias pegadizas, como estrategia de marketing, para que este usuario asociara esa cuña publicitaria con un producto y su función.

Este tipo de Marketing, para el caso de los municipios, el impacto en la población redundaría en beneficios económicos y por supuesto de la imagen institucional de la administración y de quien la dirige.

⁴² En: <http://seonico.ws/estas-o-diferencias-entre-inbound-y-outbound-marketing>.

⁴³ Ídem.

En cuanto al Inbound Marketing, “algo más normalito para los tiempos en los que estamos, y en donde los vendedores esperan a que los usuarios los busquen, que busquen sus productos o servicios, su marca, etc.”⁴⁴

Este tipo de “actividad” se está dando en la actualidad, al menos en los municipios que más utilizan las tecnologías de la información, ya que para realizar diferentes trámites o gestiones ante las APM’s, han implementado diferentes plataformas de comunicación o portales web para que el ciudadano tenga acceso a los servicios que ofrece el municipio.

¿Cuál es el Objetivo de Inbound Marketing?

Inbound Marketing, concepto creado por el fundador de la empresa norteamericana Hubspot Brian Halligan en el año 2009.

“Esta estrategia de Marketing, está basado en la atracción de audiencia hacia tu marca, producto o servicio, comienza con la generación de prospectos que son atraídos de forma natural, para continuar con un proceso de conversión de prospectos a clientes.”⁴⁵

Este proceso de Marketing pasa por diferentes fases hasta llegar a un punto en el que conviertes esos clientes en fieles de tus productos o servicios.

A esto se le conoce como embudo de Marketing, algo que podemos explicar más en profundidad en otro artículo. Lo que principalmente me interesaba es que te quedara clara la diferencia entre Inbound Marketing y Outbound Marketing y porqué te interesa utilizar uno u otro.

Oscar Del Santo, en relación al Inbound Marketing o “Marketing de Atracción 2.0”, menciona que “el que llega al producto o servicio en Internet o a través de las redes sociales de motu propio atraído por un mensaje o contenidos de calidad y obviamente de su interés”.⁴⁶

Esto quiere decir que es el cliente o consumidor quien se interesa realmente por las marcas.

El Marketing de Atracción 2.0, continua Oscar Del Santo, nos sitúa en un nuevo escenario donde se han establecido por sí mismas nuevas reglas de juego para seducir a un nuevo consumidor más social, conectado e involucrado en los procesos de comunicación de las marcas pero que a su vez, no quiere ser interrumpido ni objetivo de agresivas estrategias de publicidad o mercadotecnia.⁴⁷

⁴⁴ Ídem.

⁴⁵ Ídem.

⁴⁶ Oscar Del Santo. Marketing de Atracción 2.0. “como conseguir tus objetivos online con el mínimo presupuesto.” En: www.nuevoviernes-nuevolibro.es/2012/03/marketing-de-atraccion-20

⁴⁷ Ídem.

Andrés Toledo, menciona que el Marketing de Atracción nos enseña que no es necesario derrumbar o tirar puertas abajo para entrar en la vida del cliente, sino más bien establecer y crear espacios optimizados donde poder reunirse, encontrarse y conversar de forma permanente. Desde cualquier lugar y cualquier instante.⁴⁸ Esto es lo importante para el objetivo de nuestra investigación, que las APM's, eliminen paradigmas y permitan el desarrollo de la alternativa que proponemos para mejorar la acción administrativa de los municipios.

En complemento a esta teoría, citamos lo siguiente:

Oscar Del Santo, menciona que “Frente al modelo tradicional “de salida” o “*outbound*” basado en el principio de la interrupción – el típico spot publicitario en TV que nos interrumpe mientras vemos el último capítulo de C.S.I., el famoso e-mail que recibimos sin que hayamos solicitado ninguna información y no digamos nada de la molesta llamada telefónica a la hora de comer para vendernos un nuevo contrato de telefonía móvil – *Inbound Marketing* se basa en la atracción: es el consumidor el que llega al producto o servicio en internet o las redes sociales de motu propio atraído por un mensaje o contenidos de calidad y obviamente de su interés. La atención de nuestro potencial cliente no “se compra” (atención al “cambio de chip”) sino que “se gana”. Es por ello que su símbolo es el imán frente al martillo del marketing “de golpeo” tradicional.”⁴⁹

Oscar Del Santo y Daniel Alvarez en Marketing de Atracción 2.0, desgranar lo que ellos llaman el ABC del Marketing de Atracción 2.0 que lo podemos resumir en cuatro palabras:

- a. Crear
- b. Optimizar
- c. Promocionar
- d. Convertir

Otra teoría, que se relaciona con el Outbound Marketing, pero tratado de forma diferente es el Neuromarketing.

Al respecto, Juan Carlos Mejía (2012), en su artículo intitulado ¿Qué es NeuroMarketing? Las neurociencias utilizadas en el marketing, cita la definición siguiente: “El neuromarketing estudia los procesos cerebrales de las personas y sus cambios durante la toma de decisiones con el fin de poder llegar a predecir la conducta del consumidor. El neuromarketing identifica las zonas del cerebro que intervienen en el proceso de compra de un producto o selección de una marca.”⁵⁰

⁴⁸ En: www.nuevoviernes-nuevolibro.es/2012/03/marketing-de-atraccion-20

⁴⁹ *Ibíd.*

⁵⁰ En: <http://www.roastbrief.com.mx/2012/04/que-es-neuromarketing-las-neurociencias-utilizadas-en-el-marketing/>

Agrega que El neuromarketing permite predecir el comportamiento de compra del consumidor e identificar el impacto emotivo que produce mi producto o servicio, sin realizarle preguntas al consumidor (evaluando el cerebro).⁵¹

Sebastián Alejandro Aguilera Luna, (2012), en su Tesina presentada en la Universidad de Veracruz, cita los métodos con que mide el NeuroMarketing.

“El Neuromarketing mide las ondas cerebrales con algunos de los métodos mencionados antes y se toman tres componentes: atención, emoción y memoria. Esto da una puntuación de efectividad del anuncio o comunicación.

- ✚ La atención es la más fácil de capturar en un anuncio y frecuentemente esta variable da alta.
- ✚ La emoción sube y baja permanentemente y eso es bueno, ya que si la emoción es muy alta por mucho tiempo puede producir agotamiento, lo que originaría que la persona se canse del anuncio.
- ✚ La memoria es el componente más difícil de capturar. Si se logra, significa que el anuncio es bueno. Si en las pruebas la memoria sube al final es allí donde se debe mostrar la marca lo que permitirá que el consumidor se marche recordando la marca.

Es importante aclarar que el hecho de recordar un anuncio no implica que vayamos a comprar el producto.”⁵²

Aguilera Luna, agrega que Peter Drucker, visionario del Neuromarketing, comento que “el objetivo principal del Neuromarketing es el de decodificar procesos que forman parte en la mente del consumidor, de manera de descubrir sus deseos, ambiciones y causas ocultas en sus opciones de compra, de tal manera de entregarles lo que ellos necesitan”⁵³

Agrega que el termino Neuromarketing comenzó a ser usado a partir del año 2002, acuñado por el Dr. Ale Smidts, ganador del premio nobel en economía de ese mismo año. Aunque se rumora que fué el Dr. Garry Zaltman de la universidad de Harvard el primer mercadólogo en utilizar FMRI.

El término fue utilizado para referirse a las técnicas de investigación de los mecanismos cerebrales en la mente del consumidor de manera de mejorar las estrategias de marketing. El Neuromarketing se origina en la neurometría, siendo esta una parte de las diferentes disciplinas, dentro de las Neurociencias, que a su vez también son partícipes del proceso de estudio y análisis de Neuromarketing.⁵⁴

⁵¹ Ibíd. misma página.

⁵² Consultar en: <http://www.ecbloguer.com/marketingdigital/?p=1875>

⁵³ Aguilera Luna Sebastian Alejandro. “Neuromarketing: Herramienta de nueva generación para entender mejor al cliente”. Universidad Veracruzana. Xalapa, Veracruz, enero 2012. P. 56

⁵⁴ Ibíd. P. 57

Veamos algunas teorías del Neuromarketing, enfocadas al sector público.

Al respecto, citaremos algunas ideas que nos ofrece Brain and Marketing, además de los cinco aplicaciones del neuromarketing para mejorar los servicios públicos⁵⁵

Brain and Marketing, menciona que el neuromarketing tiene fundamentalmente un enfoque comercial. Las empresas contratan estudios de este tipo para conocer las emociones de sus clientes y así desarrollar una mejor comunicación y mejores productos. Es tan extendido este uso que se olvida que tecnologías como el EEG presenta diferentes posibilidades. ¿No se podría, por ejemplo, emplear para mejorar la calidad de los servicios públicos?⁵⁶

No es desconocido el malestar que existe al tener que lidiar con la burocracia. Filas de espera, conflictos de competencias, un entramado legislativo complejo. Estrés, impotencia, confusión. La situación no sólo es difícil para los ciudadanos, sino para los propios funcionarios y trabajadores del sector público que se ven desbordados. Estar años a la espera de juicio debe ser tan agradable como ver amontonar un dossier tras otro a tu alrededor.

Desde el sector público se han ido implantado sistemas de gestión de la calidad como el EFQM. Evalúan la satisfacción a través de encuestas para encontrar puntos fuertes y áreas de mejora. Estos sistemas sin duda útiles, se centran en la respuesta racional, pero dejan escapar las emociones. ¿Qué es lo que verdaderamente se siente al moverse por un hospital? ¿Qué ocurre cuando un ciudadano está completando su declaración de la renta?

Entender las emociones daría información útil. Pero, ¿cómo podría el neuromarketing ayudar a crear mejores servicios públicos? Aquí vienen algunos ejemplos.⁵⁷

1) Indagar en los factores de satisfacción de los trabajadores: el éxito de un servicio depende en buena medida de que los trabajadores sean felices, estén implicados y capacitados para afrontar situaciones de estrés. Desde la psicología se han detectado factores clave, como la ayuda mutua o tener un buen jefe. La neurotecnología y biometría podrían profundizar en ellos y detectar por qué ciertos sistemas de mando o de incentivos funcionan mejor que otros.

2) Biometría para mejorar la documentación: burocracia es sinónimo de papeleo. Que el usuario comprenda y sepa utilizar la documentación es clave para un servicio eficaz y satisfactorio. Estudios con Eye-Tracker podría detectar patrones de lectura y llevar al diseño de formularios más comprensibles. Utilizando EEG o ECG (electrocardiograma) podría medirse el nivel de estrés e impacto emocional para valorar tipografías o estrategias de copywriting en un texto legal.

⁵⁵ <http://brainandmarketing.blogspot.mx/2015/08/neuromarketing-sector-publico.html>

⁵⁶ Ídem.

⁵⁷ Ídem. Se transcribe el texto íntegro para no desvirtuar la idea.

3) Usar dispositivos wearable para monitorizar la realización de tareas: hoy en día existen sistemas de medición portables a penas invasivos con tecnología wireless incorporada que fomentan la autonomía y comodidad del sujeto. En estas circunstancias -más realistas- es posible registrar en tiempo real cómo, por ejemplo, se se siente un ciudadano o un funcionario mientras realiza un trámite administrativo.

4) Neurocalibración en el diseño de campañas de comunicación: desafortunadamente, muchas campañas institucionales pasan desapercibidas o no tienen impacto. Si se quiere sensibilizar e implicar, una buena opción es estudiar el impacto emocional. El empleo de sistemas de medición *neuro* permite monitorizar el arousal y valencia emocional de publicidad exterior y spots publicitarios y sería una gran estrategia, sin duda.

5) Mejorar la utilidad de edificios públicos: contamos con muchos edificios públicos vanguardista pero, ¿su diseño mejora realmente el servicio al ciudadano? La aplicación de neurociencia y biometría en arquitectura es limitada por el momento, pero si se desarrolla puede tener un profundo impacto en la organización de edificios o selección del mobiliario.

La versatilidad del neuromarketing está en desarrollo y con la propia consolidación de la disciplina se seguirán abriendo puertas. No sería nada malo que el sector público fuera una de ellas.

Las premisas que plantea Brain and Marketing de la realidad que se vive en las oficinas públicas, todos sabemos que es una realidad; las posibles soluciones para mejorar las funciones del Sector Público, en el marco de ofrecer mejores productos y servicios, utilizando las herramientas del Neuromarketing, me parece que son sugerencias que no deben pasar inadvertidas para las APM's en estos tiempos.

Es pertinente recordar que para iniciar a introducir y utilizar herramientas del Marketing, su implementación y operación, representa una tarea ardua, implementar un proceso de Neuromarketing en la APM sería un poco más que imposible. No obstante, permanezco optimista, y seguiré proponiendo acciones para mejorar la situación socioeconómica de los municipios.

I.3 Tecnologías de la Información, Gobierno Electrónico y Agenda Digital.

No comprenderíamos en estos tiempos hablar de Marketing sin pensar en el uso de herramientas informáticas. Las formas de hacer marketing han variado de forma significativa sus procesos en los últimos años, adaptándose día a día a los cambios que se generan de la innovación de nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación, (TIC's), de ello depende el logro de sus metas.

Ya existe, inclusive, el concepto de “Las tecnologías de marketing”, en un mundo en donde la competencia “digital” es una de las estrategias de marketing público para alcanzar el éxito.

En el caso de los municipios y/o en administraciones públicas municipales, transitar hacia una economía de servicios con alto valor agregado y con una dinámica orientada a la innovación requiere de una industria de tecnologías de información y la comunicación (TIC) competitiva y estrechamente integrada con los demás sectores económicos del país.

Las TIC son un factor crítico para potenciar la productividad y la competitividad de todos los sectores de la economía. Además de su relevancia como precursor transversal para el crecimiento económico del país, se trata de una industria intensiva en conocimiento y en mano de obra calificada, con capacidad de generar empleos bien remunerados. Así mismo, es reconocida como una industria con gran potencial para atraer inversiones y para detonar la innovación tecnológica.⁵⁸

Las TIC’s, como instrumentos que apoyan y sirven para modernizar a las administración pública, en cualquiera de sus ámbitos, y que su uso incrementa la productividad del sector público, mejora la eficiencia de los servidores públicos y se difunden y comunican las políticas públicas, servicios públicos, y en general las actividades que desarrollan las autoridades municipales.

En el sector público, el uso de las herramientas informáticas tiene poco más de dos décadas, y podríamos decir que fue gradual, es decir, según el tamaño de la Dependencia en las Administraciones Públicas Federal y Estatal, y se llamaban “Unidad o Jefaturas de Informática”, las cuales se encargaban de operar los equipos (hardware) para facilitar el desarrollo de sus actividades, así como estrategia para interactuar con la ciudadanía (software); estas Unidades o Jefaturas (de acuerdo al salario), capacitaban al personal para el manejo de los equipos informáticos.

Con la introducción del internet, el uso en las AP de los equipos informáticos se tornó indispensable, así como de los sistemas o software que de acuerdo a las necesidades se requerían, tanto para el uso interno (entre servidores públicos y Dependencias), como para el externo (la Ciudadanía).

No obstante, el uso de las herramientas informáticas en los municipios ha sido lento y deficiente, en algunos casos graduales. Esto se debe principalmente a la capacidad financiera del municipio, así como a los conocimientos informáticos y capacitación los servidores públicos en esta materia. El presupuesto que destinan los municipios para crecer en el manejo de equipos, sistemas y la interacción y vinculación institucional, así como con la ciudadanía, es deficiente y nada oportuna.

⁵⁸ Claudia Ivette García Romero op. cit. 9.157

En el libro “Visión México 2020”, menciona que el uso de las Tecnologías de Información está transformando la forma de comunicación entre los gobiernos con la sociedad y entre la sociedad misma. Por ello, es fundamental entender la trayectoria en el largo plazo que deberá seguir el país para permitir una comunicación cercana, personalizada y confidencial entre el sector público y los sectores privado y social, así como para garantizar la seguridad digital y confidencialidad de la comunicación entre particulares.⁵⁹

En esta obra, se destaca que las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) juegan un papel fundamental para corregir las grandes ineficiencias de los gobiernos y del sector productivo, a lo largo de toda la cadena productiva y para impactar todos los factores que inciden en la competitividad. Las TIC, por ejemplo, contribuyen a hacer los tribunales más eficientes y transparentes, disminuyendo la corrupción y fortaleciendo el estado de derecho, que hoy representa uno de los grandes lastres de la competitividad. De la misma forma, las TIC son quizá la herramienta más poderosa para acercar eficaz y eficientemente la salud, la educación y las políticas sociales a las zonas más marginadas del país.⁶⁰

Pero no sólo eso, las Tecnologías de la Información y la Comunicación han transformado la gestión de las empresas y nuestra manera de hacer negocios:

- Para comunicarnos con nuestro clientes
- Para gestionar pedidos
- Para promocionar nuestros productos
- Para relacionarnos con la administración pública

Las TIC ofrecen varios servicios a los consumidores. Los más importantes son el correo electrónico, la búsqueda de información, la banca online, el audio y música, la televisión y el cine, el comercio electrónico, e-administración y e-gobierno, la e-salud, la educación, los videojuegos y los servicios móviles.

Otros de los conceptos que se debe mencionar, es el de Gobierno Electrónico. Este concepto es utilizado por las AP’s en los tres ámbitos para identificar las políticas o programas que crea para beneficiar o interactuar con la población en las funciones que realizan, de esta forma, citando al Poder Legislativo, de e-gobierno, la administración pública federal, pasa a lo que conocemos como “Agenda Digital Nacional”, teniendo como objetivo “Contribuir de manera decisiva

⁵⁹ Visión México 2020 VISION MÉXICO. Políticas públicas en materia de Tecnologías de Información y Comunicaciones para impulsar la competitividad de México. Coordinación: Instituto Mexicano para la Competitividad. México, 2006. P. 15

⁶⁰ *Ibíd.* P. 8

para que México sea un país más próspero, más justo y más equitativo mediante el uso y aprovechamiento de las TIC.”⁶¹

El Gobierno Electrónico, según lo define la Organización de las Naciones Unidas (ONU), es el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), por parte del Estado, para brindar servicios e información a los ciudadanos, aumentar la eficacia y eficiencia de la gestión pública, e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación ciudadana.

Entonces, debemos entender por Gobierno Electrónico la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en las funciones o actividades que desarrolla el sector público, con el objetivo de incrementar su eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana.

De manera general, "El Gobierno Electrónico es el uso de TIC para promover un gobierno más eficiente y más eficaz, para facilitar los servicios del gobierno y hacerlos más accesibles, para permitir un mayor acceso público a la información, y para hacer al gobierno más responsable ante los ciudadanos.”⁶²

“El Gobierno Electrónico se refiere a los procesos y estructuras creadas para la oferta electrónica de los servicios gubernamentales, depende funcionalmente de muchas aristas o ramificaciones como el compromiso de los gerentes públicos, la dinámica política, los servicios civiles y las funciones parlamentarias y judiciales; se requiere que el gobierno tenga apertura a un modelo de prestación de servicios bastante complejo, en el que interactúan tanto los niveles como las aristas del sistema de gobierno”.

“El gobierno-e, que se refiere al empleo de la internet y las TIC para conseguir una mejor administración del gobierno mediante la transparencia y el acceso público a la información, reforzando la asociación fundamental entre el sector público y los ciudadanos. El gobierno-e también fomenta una participación más amplia de los ciudadanos en el proceso y gestión de los gobiernos. Además, puesto que se apoya en la transparencia, es un arma más eficaz contra la corrupción”. Un elemento estratégico para el desarrollo de los países radica en la eficiencia con que se llevan a cabo los servicios que ofrece el gobierno a los diferentes sectores de la sociedad y su capacidad de interacción con los ciudadanos.

Los países desarrollados están resolviendo buena parte de los problemas de funcionamiento de sus gobiernos mediante la incorporación masiva de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, para mejorar los procesos internos de toma de decisiones y para mejorar la relación con la ciudadanía. El uso de las

⁶¹ El Consejo Editorial de la Cámara de Diputados de la LXI Legislatura edita esta publicación, *Una Agenda Digital: Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información en México* de Rodrigo Pérez-Alonso y Ernesto Piedras Fera. México, D.F. Abril, 2012.

⁶² <http://e-gobi.blogspot.mx/2010/10/concepto-de-gobierno-electronico.html>

tecnologías de la información y comunicación permite que el gobierno torna más eficaz y eficiente, proporciona servicios de más calidad y fácil acceso, estimula la actividad económica, sirve como apoyo en la difusión de programas y rendición de cuentas, sirve como guía de autogestión al ciudadano, incrementa la comunicación tanto al interior como al exterior del gobierno, genera certidumbre y confianza en el gobierno, informa a la población y crea un ambiente que facilita la participación.

Entonces el Gobierno Electrónico se refiere al uso por parte de las agencias gubernamentales de las TIC, que tienen la capacidad de transformar las relaciones con el ciudadano, las empresas y otras agencias gubernamentales y engloba por lo menos los siguientes elementos:

- Está relacionado con la aplicación de las TIC
- Implica innovación en las relaciones internas y externas del gobierno (Otras agencias gubernamentales, sus propios empleados, las empresas y/o el ciudadano
- Afecta la organización y función de gobierno en lo relativo a: o Acceso a la información o Prestación de servicios o Realización de trámites y o Participación ciudadana
- Busca optimizar el uso de los recursos para el logro de los objetivos gubernamentales
- Su implementación implica el paso por una serie de estados, no necesariamente consecutivos
- Es un medio, no un fin en sí mismo.

El gobierno electrónico persigue incrementar la transparencia y eficiencia del sector público, proveer medios ágiles de información y comunicación para los ciudadanos, asegurando el desarrollo sostenible, y debe ser: ⁶³

- Oportuno, en relación al tiempo
- Idóneo, en relación a la adecuación
- Seguro, con plataforma y usuarios.
- Transparente, en cuanto a su Eficiencia y eficacia, así como en el acceso a sus presupuestos y ejecuciones
- Serio
- Garantizar la Probidad
- Satisfactorio al ciudadano. En cuanto a calidad, oportunidad
- Excelencia

⁶³ Ibíd.

Funciones del gobierno electrónico:

- Procesos internos del gobierno,
- Tramites , servicios,
- Atención al ciudadano, pueblo, sociedad civil
- Rendición de cuentas

Beneficios del gobierno electrónico:

- Desarrollo
- Sostenibilidad.

En el marco del Outbound Marketing, Gobierno Electrónico y Agenda Digital, podríamos citar lo que se conoce como el Digital Marketing. Ya referido de alguna forma anteriormente, habría que concretarlo como muchos les ha dado por denominarlo.

Marketing digital.

Merca2.0, menciona que “actualmente, una campaña de publicidad está incompleta sin una buena estrategia de digital marketing. Importa porque consumidores están irremediamente enganchados a las redes sociales”⁶⁴

En efecto, esta premisa es motivo de análisis en cualquier medio o platica: las personas que llevan adheridos sus dispositivos móviles casi en la piel. Pero que es digital marketing.

Alex Chris, de Reliablesoft.net, la define como “la construcción de conciencia y promoción de una marca usando los canales digitales disponibles: Web, marketing por email, banners publicitarios online y social media”.

En el Diccionario de Negocios, como “la promoción de productos o marcas mediante varias vías de medios electrónicos. Los medios que puedan ser usados como parte de una estrategia de mercadotecnia digital de un negocio...”

Techopedia, la enciclopedia virtual, la define como un “término que refiere a diferentes técnicas promocionales enfocadas a alcanzar clientes mediante vías tecnológicas... al marketing digital también se le conoce como “marketing de internet” pero sus procesos actuales difieren, ya que el digital está considerado más orientado a ciertos sectores, más medible y con más posibilidades de ser interactivo”⁶⁵

⁶⁴ En: <http://www.merca20.com/3-definiciones-de-marketing-digital/>

⁶⁵ *Ibíd.*

Otra definición es la que se refiere al Marketing Digital como Marketing 2.0, Mercadotecnia en Internet, Marketing Online o Cibermaketing) está caracterizado por la combinación y utilización de estrategias de comercialización en medios digitales. El Marketing Digital se configura como el marketing que hace uso de dispositivos electrónicos (computadoras) tales como: computadora personal, teléfono inteligente, teléfono celular, tableta, Smart TV y consola de videojuegos para involucrar a las partes interesadas.

El marketing digital aplica tecnologías o plataformas, tales como sitios web, correo electrónico, aplicaciones web (clásicas y móviles) y redes sociales. También puede darse a través de los canales que no utilizan Internet como la televisión, la radio, los mensajes SMS, etc.

Los social media son un componente del marketing digital. Muchas organizaciones usan una combinación de los canales tradicionales y digitales de marketing; sin embargo, el marketing digital se está haciendo más popular entre los mercadólogos ya que permite hacer un seguimiento más preciso de su retorno de inversión (ROI) en comparación con otros canales tradicionales de marketing.⁶⁶

Agenda digital.

Agenda digital es el mecanismo necesario para que gobierno y sus organismos reguladores creen políticas que promuevan el progreso económico y el despliegue de infraestructura con orientación al mercado del desarrollo de Internet y los servicios.⁶⁷

La Agenda Digital tiene, entre otros, el Objetivo de la Transversalidad, el cual consiste en que para que la agenda digital tenga efecto en todos los ámbitos de la vida nacional, se requiere que sea transversal. Es decir, requiere de procesos que garantiza la implementación de una perspectiva integral –horizontal y vertical- con el objetivo de valorar las implicaciones que tiene para el gobierno, los sectores económicos y la sociedad en general, cualquier acción emprendida en la materia, trátase de legislación, políticas públicas, actividades administrativas, económicas y culturales, en instituciones públicas y privadas.⁶⁸

En el Economista, el Ernesto Piedras menciona en su artículo que el desarrollo de una agenda digital debe ser un esfuerzo del máximo nivel político y con el liderazgo apropiado, el cual busque articular una serie de acciones que permitan el

⁶⁶ En: https://es.wikipedia.org/wiki/Marketing_digital

⁶⁷ La propuesta de Ley para el Desarrollo de la Sociedad de la Información en su artículo segundo la define como: “el documento estratégico de la Sociedad de la Información para el país que incluye una visión a largo plazo, objetivos, líneas estratégicas y líneas de acción”.

⁶⁸ Concepto expuesto legalmente por primera vez en la Ley General para la Igualdad entre Hombres y Mujeres en su artículo 5, y adaptado para este instrumento. Texto completo en la liga: <http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGIMH.pdf>

acceso pleno de la población a las herramientas de una sociedad de la información y el conocimiento.⁶⁹

Agrega este autor que se ha argumentado que el aprovechamiento del avance tecnológico se potenciaría de contar con una agenda digital nacional, y la define como un conjunto de políticas públicas basadas en las Tecnologías de la Información encaminadas a contribuir al desarrollo económico y social del país, mejorar la calidad de la educación, incrementar la transparencia, aumentar la productividad y competitividad, y hacer mejor gobierno mediante mayor participación y compromiso ciudadano.

No obstante, el autor menciona que “sociedad y gobierno argumentan que en México contamos ya con una agenda digital, confundiéndola con acciones parciales o programas sectoriales.”⁷⁰

Por lo tanto, de acuerdo al autor, cabe regresar a los cimientos y definir qué es y qué no es. Para empezar, conviene considerarlo como un planteamiento integral de objetivos y acciones que pretenden impulsar el desarrollo de una sociedad de la información y el conocimiento en una región o país.

Una agenda digital:

- ✓ No es únicamente la instrumentación de gobiernos electrónicos o el diseño de regulación para algún sector en específico; es esto y más.
- ✓ No debe entenderse como la sola adquisición de las TIC en y para el gobierno ni mucho menos como los esfuerzos aislados de una Secretaría de Estado para el impulso de estas tecnologías en su área.
- ✓ No es solamente crear páginas web para las distintas dependencias del gobierno para todos los niveles ni su armonización y homogenización de contenidos y bases de datos. Si bien todos resultan elementos en línea con los objetivos de una agenda digital, no debe enfocarse sólo en esto.
- ✓ Tampoco es un proceso meramente de adopción y conectividad a Internet ni de la enseñanza de computación en las escuelas, pero sí debe incluir un esfuerzo amplio y coordinado de fomento al capital humano mediante las TIC, que produzca un cambio importante y sostenido en el desarrollo del país, el cual genera empleos de alto valor, al mismo tiempo que genera riqueza y crecimiento económico.

El desarrollo de una agenda digital debe ser un esfuerzo del máximo nivel político y con el liderazgo apropiado, que busque articular una serie de acciones que permitan el acceso pleno de la población a las herramientas de una sociedad de la información y el conocimiento.

⁶⁹ <http://eleconomista.com.mx/columnas/columna-especial-empresas/2010/10/05/agenda-digital>.

⁷⁰ *Ibíd.*

Con todo, así como se traza al inicio del sexenio la ruta que seguirá el país mediante el Plan Nacional de Desarrollo, de la misma manera debemos de contar con un Plan Nacional de Desarrollo Digital o Agenda Digital Nacional que contenga acciones puntuales y metas realistas a cumplir tanto por el gobierno, como por la industria, academia y sociedad en conjunto.

El desarrollo de una agenda digital debe ser un esfuerzo del máximo nivel político y con el liderazgo apropiado, el cual busque articular una serie de acciones que permitan el acceso pleno de la población a las herramientas de una sociedad de la información y el conocimiento.⁷¹

Es interesante el planteamiento que menciona Ernesto Piedras, no obstante y por la fecha en que lo publicó, sería más interesante conocer su opinión de la Agenda Digital que planteó la administración del Presidente Enrique Peña. Al respecto, considero que el autor no está lejos de plantear una realidad que a la fecha puede ser que esté vigente en la mayor parte de sus planteamientos de lo que es la ADN.

La Agenda Digital debe implantarse en los tres órdenes de gobierno: federal, estatal y municipal, los cuales deberán adoptar lineamientos que beneficien al desarrollo de la sociedad en sus ámbitos de acción. Esta agenda hará un planteamiento integral de objetivos y acciones para impulsar el desarrollo del país, favoreciendo a todos los sectores y regiones de la economía, por medio del estímulo concurrente del empleo bien remunerado, la productividad y la competitividad, todos ellos habilitados con TIC. Por ello, la Agenda Digital debe incluir no sólo las empresas, sino también a las organizaciones de la salud, educación, seguridad y a la administración pública en general, para:

- ✓ Contribuir a la seguridad y al desarrollo económico, social y cultural
- ✓ Aumentar la intensidad y profundidad de uso de las TIC por parte de la sociedad civil
- ✓ Incrementar la transparencia y la participación ciudadana
- ✓ Aumentar la competitividad de las empresas
- ✓ Promover el desarrollo de un gobierno digital de calidad
- ✓ Aumentar la penetración de la banda ancha.

Debido al impacto de un proyecto de esta magnitud, la tarea de desarrollarlo e implementarlo deberá realizarse mediante el trabajo conjunto de los tres Poderes de la Unión, en estrecha colaboración con otras dependencias e instituciones y la participación activa de los particulares, en especial de la industria TIC.

En fin, grandes aportaciones y una vasta bibliografía al respecto; el propósito de las fuentes que hemos citado, es enfocarnos a las que puedan adecuarse a un tipo de marketing municipal. Con lo analizado, podemos enriquecer funciones y actividades que desempeñan las 125 administraciones públicas municipales del Estado de México.

⁷¹ Ibíd.

CAPÍTULO II: Marketing en las Administraciones Públicas Municipales.

Existen diversos autores que han abordado el tema del marketing público enfocado al ámbito municipal. Todos, mencionan los beneficios que se derivarían si las Administraciones Públicas Municipales (APM's.) aplicaran las técnicas y/o herramientas del marketing en diferentes áreas que la integran, y que fueran parte de sus funciones, lo que redundaría en beneficios en la relación Gobierno-Ciudadano. En este sentido, se encuentran diferentes definiciones y teorías al respecto, pero, ¿existen antecedentes o casos de éxito en los municipios del Estado de México, que cuenten con un área específica o funciones en esta materia? Al llevar a cabo la investigación no encontramos temas o hechos que en la práctica se hayan llevado a cabo, ni bibliografía que documente el Marketing en los gobiernos locales.

Sabemos que los gobiernos municipales “llegan, están y se van” cada tres años, y el que la dirige le imprime su propio sello y estilo de administrar sin que a la fecha se tengan antecedentes de que hayan utilizado las herramientas del marketing. Al menos en más de treinta y cinco años dedicados al estudio del municipio y treinta de servidor público con funciones relacionadas en gran parte a la actividad municipal.

Por lo anterior, es necesario delimitar el tema que nos ocupa en este capítulo, y que será el análisis de la situación o el contexto que existe en los municipios, a través de una analogía: los tres niveles de la Estrategias del Marketing Público: el Mercado, el Producto y la Comunicación; y los tres aspectos más importantes del municipio: población, territorio y gobierno. Con esto estamos en aptitud de proponer la creación de una Unidad de Mercadotecnia en los municipios del Estado de México.

De estos tres aspectos, destacaremos lo más relevante de los 125 municipios del Estado de México, que pueden servir como referente para planear una eficiente estrategia de marketing.

Antes de iniciar, destaco algunos puntos respecto a la relación gobierno-ciudadano, la cual se busca optimizar a través de las técnicas del marketing.

En palabras de Barrera Restrepo, “la aplicación en la gestión del municipio resulta funcional, en la medida que: determina los servicios requeridos por los ciudadanos y estos manifiestan su satisfacción por ellos; aumenta el sentido de pertenencia y de participación ciudadana; permite un buen posicionamiento frente a los otros

municipios y eleva la imagen positiva del municipio, en beneficio de su renombre o marca.”⁷²

“De esta manera la gerencia local, se dinamiza, ya que identifica de acuerdo con las demandas del mercado, las orientaciones que debe de imprimir en las políticas locales, de acuerdo a lo sentido en el exterior de la misma administración y se evita caer en la trampa de ‘la Jaula de hierro’ de la burocracia, la que gusta tanto de enredar al Ejecutivo en la atención a sus exigencias, para que abandone las demandas de la población electoral a quién se debe y de quién es, su gobernante.”⁷³

“El marketing municipal combina sus esfuerzos en la atención hacia los grupos – meta, como de la política y administración de la organización municipal. También redirecciona la gerencia local hacia el ciudadano como demandante de servicios de calidad, hacia los visitantes como turistas e inversionistas, hacia los residentes como potenciales inversores y usuarios, y hacia los empleados municipales como clientes internos, que se deben y existen por el mejor servicio que presten.”⁷⁴

En algunas administraciones públicas estatales y la federal, por supuesto, cuentan con áreas que desempeñan funciones de mercadotecnia. Chias, (2011), menciona que en América Latina, el marketing ha tenido una limitada aplicación en las administraciones públicas; una de las razones de tal circunstancia se debe quizá a la desconfianza que suscita en el sector público. La desconfianza es motivada, a su vez, por la relación que guarda el marketing con el ámbito en el que se desarrolló originalmente, es decir, el de las actividades comerciales y lucrativas.

Por tal razón, el marketing es asociado a la venta, promoción y publicidad de productos y/o servicios. Sin embargo, si bien es cierto que los aspectos recién señalados están vinculados al término, existen otros que proporcionan una visión más completa de él y de las posibilidades para aplicarlo en la administración pública (Carrillo y Tamayo, 1997).⁷⁵

Las recomendaciones propuestas por la *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico* (OCDE) a través de diversos documentos, entre ellos *La administración al servicio público* (1996) han sido también decisivos para apuntalar la idea de reorientar la gestión considerando las necesidades y participación de los ciudadanos en los procesos políticos y administrativos, más allá de una administración burocrática, jerárquica, rígido formalista (OCDE, 1996).⁷⁶

⁷² Efrén Barrera Restrepo. El Marketing en la Gestión Municipal: Cómo promocionar el municipio, más allá del video. Publicado el 21 de agosto de 2010.

⁷³ Ibid.

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Israel Flores Sandoval. En: “El marketing en el sector público: naturaleza, aplicaciones y desafíos”, *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, n. 27 (enero-marzo 2015). En línea: <http://www.eumed.net/rev/cccss/2015/01/ciudadanos.html>

⁷⁶ Idem. P. 4

Flores Sandoval, agrega que el renovado interés en las necesidades y expectativas ciudadanas ha dado pertinencia al marketing como herramienta de gestión en la administración pública. El marketing aporta una filosofía que reanima el espíritu de servicio en el sector público y dota de herramientas para el diseño, implementación y control de políticas, programas y servicios público. Como filosofía, el marketing busca, en efecto, que la administración pública fortalezca o recupere su espíritu de responsabilidad ciudadana, en contraposición con modelos burocráticos insensibles, autocráticos o dominados por la rutina (Da Vía, 2005); como conjunto de herramientas, el marketing, tiene como objetivo diseñar soluciones a la medida de la demanda de los ciudadanos (Cervera, 2001).⁷⁷

Regresando a las APM's, y reiterando lo que mencionan un sinnúmero de discursos políticos, demagógicos y sin la menor intención de cambiar el estatus socioeconómico y político del municipio, así como de planes, programas e informes de gobierno en los tres ámbitos de gobierno, es tiempo de que se adecuen al contexto actual los municipios, el cual exige cambios para poder enfrentar los retos que se les presentan.

En las últimas dos décadas, los encargados de dirigir a las APM's, no se han dado cuenta, o no quieren aceptarla, tal vez porque no saben enfrentarla, de los cambios acelerados en aspectos como son: una población que exige, ya no solicita como lo hacían; cambios políticos, reflejada principalmente en una pluralidad política, que ya nadie cree; cambios en la sociedad, principalmente al interior de las familias, en sus nuevas generaciones; reconocimiento de géneros; capacitación y empleo, educación con mejores niveles; los avances tecnológicos que se dan a cada día; tecnologías de información, población vulnerada con los avances informáticos (tecnoptimismo y tecnopesimismo). Esto requiere de APM's más eficientes, eficaces, que sean transparentes, que cuenten con personal más calificados, que les permita conducir y administrar los recursos municipales.

Recientemente la OCDE presento el informe titulado “Midiendo el bienestar en los Estados Unidos Mexicanos” en donde afirma que los resultados de México son relativamente mediocres en áreas como educación, seguridad, reducción de la pobreza y calidad del empleo; así como, grandes diferencias entre distintas regiones.

Obvio que esto atañe a los municipios, son parte del informe de alguna manera. Soy de los que afirman que la evolución del municipio en cuanto a su desarrollo socioeconómico y político, a lo largo de casi un siglo, ha sido deficiente. Cada tres años las carencias que tiene en cuanto a sus ingresos propios o asignados por el Estado y la Federación, lo que deriva en la falta del cumplimiento de muchas de sus funciones, entre otras la de los servicios públicos. De esta realidad, Mario Colín, aun cuando lo describió hace 38 años, sigue vigente su apreciación, cito:

⁷⁷ Ídem. P. 4

“La primera impresión que nos producen nuestros municipios es de un total abandono. Con excepción de las ciudades y principales poblaciones, el resto son pueblos cargados de años, que desde hace siglos viven su misma vida monótona; pueblos que vegetan bajo la campana añosa y la torre envejecida de la iglesia del lugar que han visto inmovible el tránsito de las generaciones que pasan unas tras otras sin dejar huella útil y perdurable”⁷⁸

Partiendo de esta premisa, haremos una breve reseña del contexto socioeconómico y político en que se encuentran las 125 APM’s, y sería el marco en el que se integraría la Unidad de Mercadotecnia a las funciones que desempeñan los municipios. Este marco está enfocado a tres aspectos con los que reconocemos a los municipios: territorio, población y gobierno.

II.1 Entorno de las Administraciones Públicas Municipales.

El municipio es el primer nivel de gobierno y el más cercano a la población; como entidad política-jurídica el municipio se integra por una población que comparte identidades culturales e históricas, asentada en un territorio determinado que se administra por autoridades constituidas en un Ayuntamiento. Su personalidad jurídica se manifiesta en su capacidad política, administrativa, patrimonial y reglamentaria.

Los tres elementos constitutivos del municipio son: Población, Territorio y Gobierno (Ayuntamiento), este último, estructurado y organizado en una Administración Pública Municipal.

Al respecto, la Ley Orgánica Municipal (LOM), en el Artículo 1, establece que “Esta Ley... tiene por objeto regular las bases para la integración y organización del territorio, la población, el gobierno y la administración pública municipales.”

Para efectos de marketing en el municipio, la Población es el conjunto de individuos que viven dentro de la demarcación territorial de un municipio; que conforman una comunidad con su compleja y propia red de relaciones sociales, económicas y culturales. La población es el indicador más importante para la implementación, formulación y ejecución de las políticas públicas y sobre la cual recae la acción directa del gobierno local.⁷⁹

Territorio. Es el espacio físico determinado jurídicamente por los límites geográficos, en donde se efectúan las actividades derivadas de la población y el gobierno. Constituye la base material del municipio.

⁷⁸ Colín Mario. El Municipio Libre. Colección Divulgación Histórica, México, 1978. Pág. 117.

⁷⁹ Manual Básico para la Administración Municipal. Elaborado por Selene Rosa María Reynoso Soto y Miguel Ángel Villafuerte y Eudave. Instituto de Administración Pública del Estado de México. 4a edición. 2003.

Gobierno. Se concreta en el Ayuntamiento, su órgano principal y máximo que ejerce el poder municipal de manera exclusiva y no existe autoridad intermedia alguna entre aquel y el gobierno del Estado.⁸⁰

Administración pública municipal. Es la actividad que realiza el Gobierno Municipal, en la prestación de bienes y servicios públicos para satisfacer y garantizar las necesidades de su población.

Es pertinente aclarar que cuando aludimos al municipio, nos estamos refiriendo a cualquiera de estos tres elementos que hemos definido, ejemplo: cuando expresamos que el municipio es chico o grande, debemos distinguir a que elemento constitutivo nos referimos, es decir, al territorio o a su APM.

El Gobierno o Ayuntamiento, junto con las diferentes Unidades Administrativas que la integran, es la administración pública municipal. Su organización, se representará en una Estructura Orgánica. La dimensión o el “tamaño” de esta estructura, obedece a diferentes variables. Al respecto, el Instituto de Administración Pública del Estado de México, enuncia algunos elementos que condiciona la estructura de organización (Tipología), “sólo como una orientación general, para diseñar su organización administrativa”, y son, entre otros, las siguientes:⁸¹

- ✚ Las características y tamaño del municipio.
- ✚ La identificación y jerarquización de la problemática del municipio.
- ✚ Los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros con que cuenta el Ayuntamiento para su integración y operación.
- ✚ La asignación de recursos económicos a los diferentes programas municipales.
- ✚ La determinación del tipo de coordinación por parte de las autoridades operativas, con autoridades y dependencias federales y estatales.
- ✚ El establecimiento de funciones de supervisión a las áreas que integran la estructura de organización del Ayuntamiento.

Una clasificación usual divide a los municipios en metropolitanos, urbanos, semiurbanos y rurales, en función de los siguientes indicadores: principales actividades económicas, número de habitantes, servicios públicos que prestan, presupuestos de ingresos y egresos y las características de su desarrollo urbano.

Población y Territorio.

El Estado de México se localiza en la zona central de la República Mexicana. Colinda al norte con los estados de Querétaro e Hidalgo; y al sur con Guerrero y

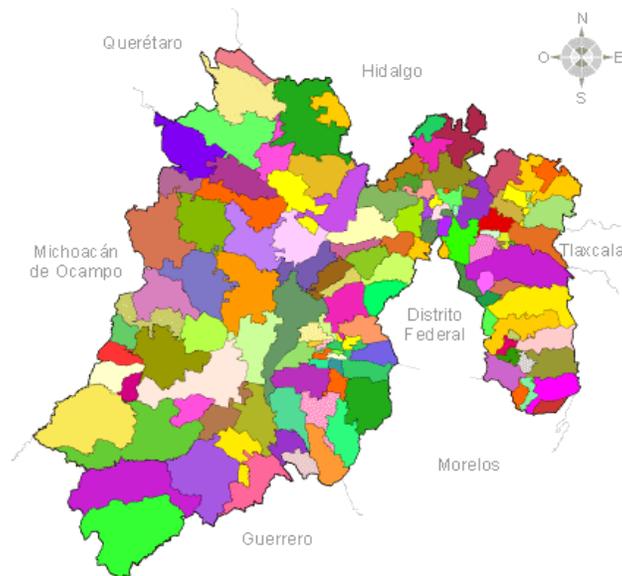
⁸⁰ Ídem. P.2

⁸¹ Ibíd. Pág. 36.

Morelos; al este con Puebla y Tlaxcala; y al oeste con Guerrero y Michoacán, así como con el Distrito Federal, al que rodea al norte, este y oeste.⁸²



Cuenta con 125 municipios en una extensión territorial de 22,499.95 kilómetros cuadrados, 1.09 % del total del país y ocupa el lugar 25 en extensión territorial, respecto a los demás estados, y con 15´175,862 de habitantes, de hecho, el Estado más poblado de México.



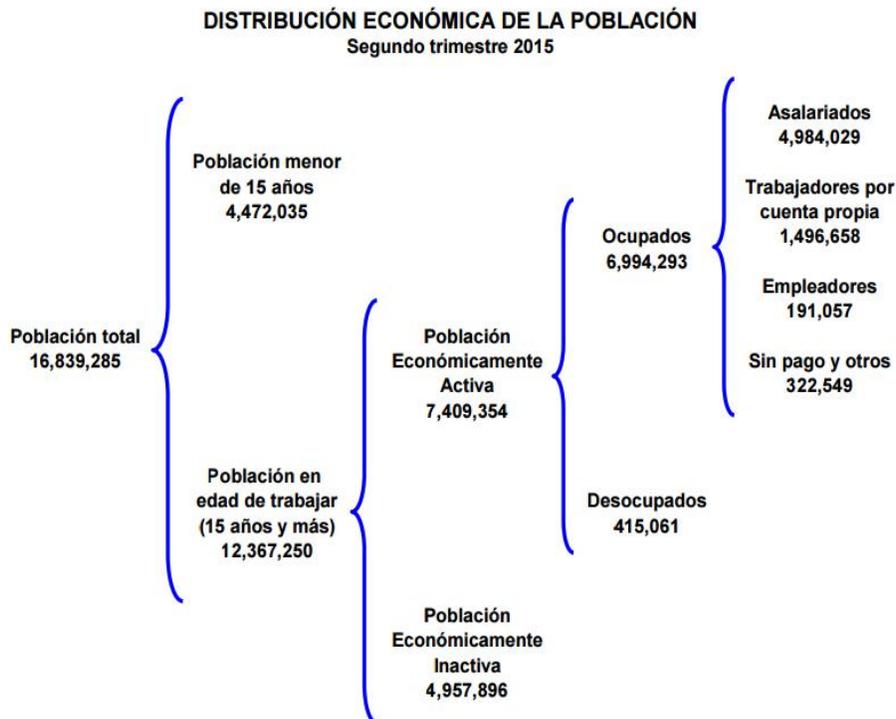
⁸² Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017.

La orografía del Estado de México está dominada por montañas y valles, los más importantes son los volcanes: Nevado de Toluca, Popocatepetl, Iztaccíhuatl; los valles: Valle de México y Valle de Toluca, y las Ciénegas de Lerma; hidrológicamente el estado está comprendido en tres grandes cuencas: Lerma, ocupa el 27.3 por ciento de la superficie estatal; el Balsas 37.2 por ciento y el Pánuco 35.5 por ciento.

De acuerdo al Consejo Nacional de Población (CONAPO), el Estado de México, cuenta con 16.8 millones de habitantes, 14% de la población total del País y la más grande de los 32 Estados que lo conforman.⁸³

Sólo como referencia, en algunos datos que citamos en lo sucesivo, nos remitimos al dato que proporciona el Consejo Estatal de Población del Estado de México (COESPO), el cual tiene el dato del 2010, es decir, la población de nuestro Estado es de 15´175,862 habitantes.

El 87% es población urbana y el resto rural; el 64% la población del Estado, se concentran en tan sólo 16 municipios de los 125, de los cuales 15 colindan con la Capital del País. Esto representa que 5.5 millones de habitantes residen en 109 municipios.



Fuente: STPS-INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

⁸³ Consejo Nacional de Población (CONAPO) 2014. Proyecciones de población de las entidades federativas de México.

Si queremos dimensionar la relación población/territorio en el Estado de México, baste citar un ejemplo muy representativo. Si observamos los datos que se aportan en el cuadro 3, apreciaremos el gran contraste y heterogeneidad que existe entre los 125 municipios en dos aspectos: población y territorio. Tenemos un municipio con una población de más de 3.2 millones de habitantes, en tan sólo 155 km² (densidad de 13.351 hab/km²), el más poblado del País, inclusive con más habitantes que algunos Estados. San Felipe del Progreso, 121,396 habitantes en 361.13 km² (densidad de 329 hab/km²); no obstante, este sería nuestro Mercado.

Cuadro 3: Población y territorio

Entidad/ municipio	Población 2010	Extensión. Km ²
México	15,175,862	22,499.95
Acambay	60,918	492.13
Acolman	136,558	86.88
Aculco	44,823	465.70
Almoloya de Alquisiras	14,856	167.38
Almoloya de Juárez	147,653	483.77
Almoloya del Río	10,886	6.44
Amanalco	22,868	219.49
Amatepec	26,334	624.94
Amecameca	48,421	181.72
Apaxco	27,521	80.34
Atenco	56,243	94.67
Atizapán	10,299	8.42
Atizapán de Zaragoza	489,937	89.88
Atlacomulco	93,718	258.74
Atlautla	27,663	165.52
Axapusco	25,559	269.01
Ayapango	8,864	36.63
Calimaya	47,033	103.11
Capulhuac	34,101	21.50
Coacalco de Berriozábal	278,064	234.72
Coatepec Harinas	36,174	289.49
Cocotitlán	12,142	11.82
Coyotepec	39,030	20.13
Cuautitlán	140,059	60.89

“PROPUESTA PARA CREAR LA UNIDAD DE MERCADOTECNIA EN LOS MUNICIPIOS DEL ESTADO DE MÉXICO”

CuautitlánIzcalli	511,675	6.94
Chalco	310,130	46.61
Chapa de Mota	27,551	35.50
Chapultepec	9,676	280.53
Chiautla	26,191	10.45
Chicoloapan	175,053	12.30
Chiconcuac	22,819	37.30
Chimalhuacán	614,453	109.92
Donato Guerra	33,455	192.19
Ecatepec	1,656,107	155.49
Ecatzingo	9,369	54.71
El Oro	34,446	137.86
Huehuetoca	100,023	161.98
Hueyoxtla	39,864	246.95
Huixquilucan	242,167	143.52
Isidro Fabela	10,308	67.15
Ixtapaluca	467,361	315.10
Ixtapan de la Sal	33,541	115.37
Ixtapan del Oro	6,629	82.49
Ixtlahuaca	141,482	336.49
Jaltenco	26,328	3.96
Jilotepec	83,755	586.53
Jilotzingo	17,970	117.09
Jiquipilco	69,031	276.46
Jocotitlán	61,204	276.77
Joquicingo	12,840	49.32
Juchitepec	23,497	149.56
La Paz	253,845	26.71
Lerma	134,799	228.64
Luvianos	27,781	702
Malinalco	25,624	186.28
Melchor Ocampo	50,240	15.19
Metepec	214,162	70.43
Mexicaltzingo	11,712	12.20
Morelos	28,426	222.76
Naucalpan de Juárez	833,779	149.86
Nextlalpan	34,374	42.49
Nezahualcóyotl	1,110,565	63.44
Nicolás Romero	366,602	233.51

“PROPUESTA PARA CREAR LA UNIDAD DE MERCADOTECNIA EN LOS MUNICIPIOS DEL ESTADO DE MÉXICO”

Nopaltepec	8,895	87.94
Ocoyoacac	61,805	134.71
Ocuilan	31,803	344.84
Otumba	34,232	143.42
Otzoloapan	4,864	160.48
Otzolotepec	78,146	127.95
Ozumba	27,207	48.02
Papalotla	4,147	3.59
Polotitlán	13,002	132.83
Rayón	12,748	20.60
San Antonio la Isla	22,152	24.15
San Felipe del Progreso	121,396	361.13
San José del Rincón	91,345	494.92
San Martín de las Pirámides	24,851	70.00
San Mateo Atenco	72,579	12.58
San Simón de Guerrero	6,272	127.42
Santo Tomás	9,111	110.91
Soyaniquilpan de Juárez	11,798	140.77
Sultepec	25,809	552.52
Tecámac	364,579	153.41
Tejupilco	71,077	625.57
Temamatla	11,206	28.42
Temascalapa	35,987	168.26
Temascalcingo	62,695	351.02
Temascaltepec	32,870	547.50
Temoaya	90,010	199.63
Tenancingo	90,946	160.18
Tenango del Aire	10,578	38.09
Tenango del Valle	77,965	208.88
Teoloyucán	63,115	31.52
Teotihuacán	53,010	82.66
Tepetlaoxtoc	27,944	172.38
Tepetlixpa	18,327	46.68
Tepotzotlán	88,559	208.83
Tequixquiac	33,907	96.37
Texcaltitlán	17,390	142.45
Texcalyacac	5,111	17.99
Texcoco	235,151	418.69

Tezoyuca	35,199	10.9
Tianguistenco	70,682	121.53
Timilpan	15,391	179.82
Tlalmanalco	46,130	158.76
Tlalnepantla de Baz	664,225	83.48
Tlatlaya	32,997	798.92
Toluca	819,561	8.52
Tonanitla	10,216	420.14
Tonatico	12,099	91.72
Tultepec	91,808	19.02
Tultitlán	524,074	71.09
Valle de Bravo	61,599	422.0
Valle de Chalco Solidaridad	357,645	46.4
Villa de Allende	47,709	318.8
Villa del Carbón	44,881	320.5
Villa Guerrero	59,991	207.73
Villa Victoria	94,369	424.0
Xalatlaco	26,865	93.23
Xonacatlán	46,331	32.9
Zacazonapan	4,051	67.14
Zacualpan	15,121	301.5
Zinacantepec	167,759	309.18
Zumpahuacán	16,365	201.54
Zumpango	159,647	244.1

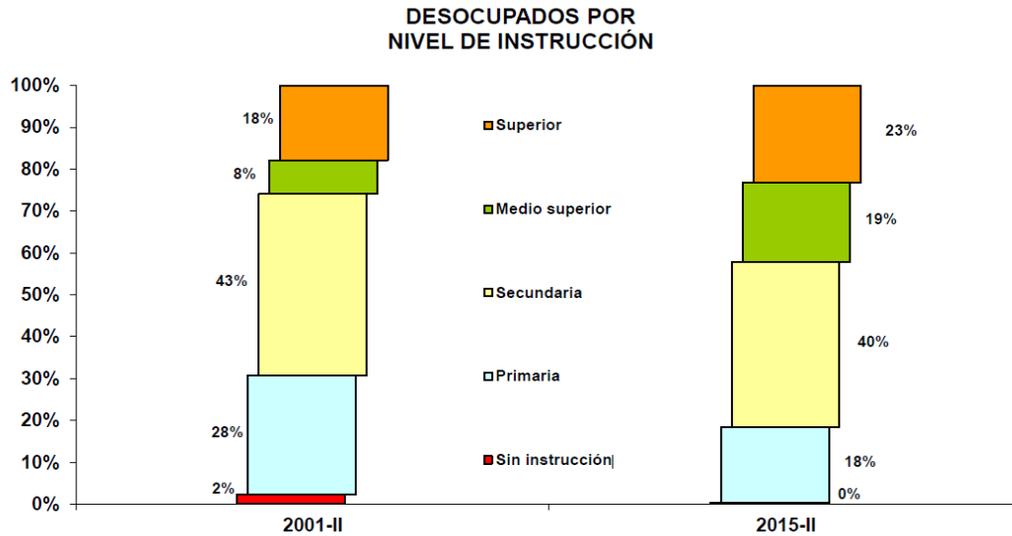
Fuente: Instituto Nacional de Geografía e Informática. 2012

La pobreza extrema ha sido el centro de la política social en el país y sin duda uno de los problemas más graves debido al alto costo social y humano que provoca. En los últimos 15 años se han dado pasos importantes en el combate a la pobreza en nuestra entidad. Sin embargo, ésta aún afecta a amplios grupos, particularmente en las comunidades rurales.

La marginación de una comunidad se define como la dificultad de propagar el progreso técnico, así como su exclusión del proceso de desarrollo y sus beneficios.

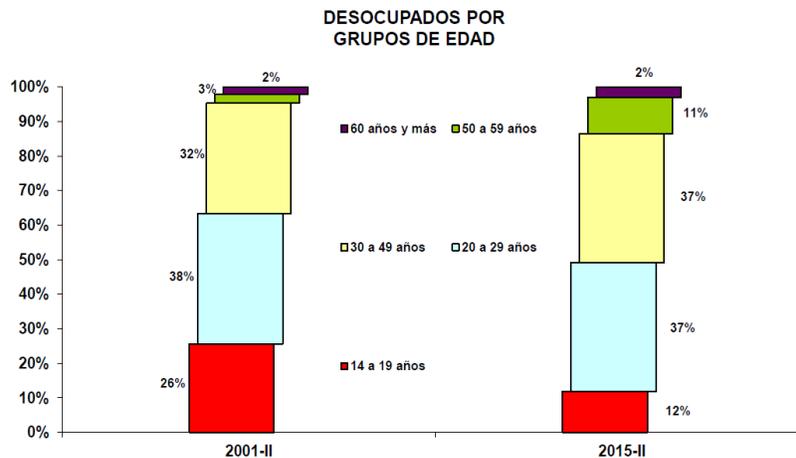
Conforme a las definiciones y mediciones del Consejo Nacional de Población (CONAPO), la marginación está asociada a cuatro dimensiones fundamentales: (i) el acceso a servicios básicos, (ii) las condiciones de la vivienda, (iii) los ingresos laborales y (iv) la educación. Con base en información del CONAPO, el Estado de México tenía en 2010 un índice de marginación bajo en relación con el resto del país.

En dos de las dimensiones, ingreso laboral y educación, la COESPO nos proporciona el dato de la desocupación al segundo trimestre de 2015, en el cuadro siguiente:



Fuente: STPS-INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

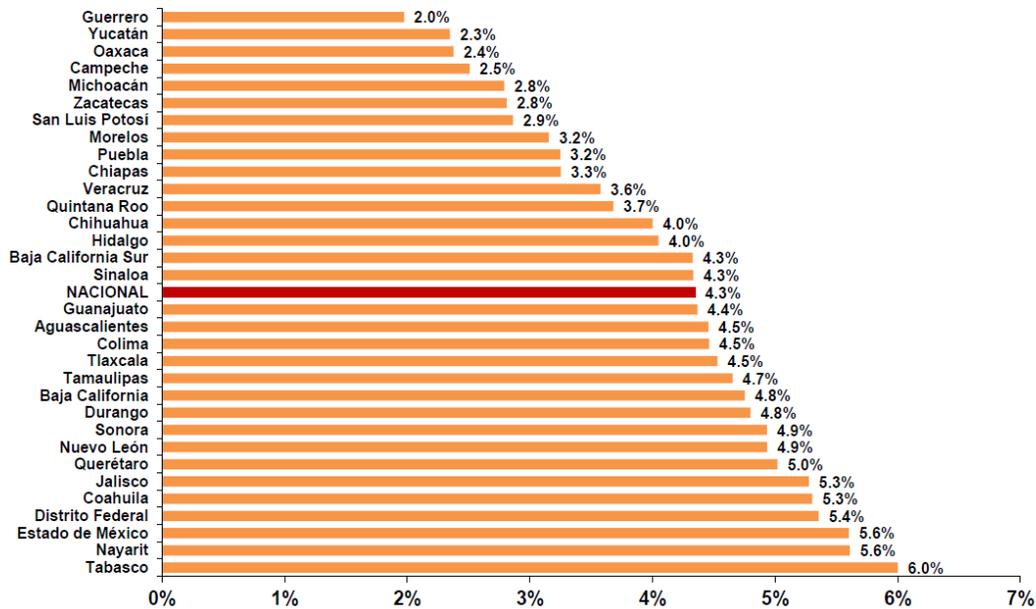
Destacamos del primer cuadro, en los años que se refieren, el incremento de desocupados de personas con instrucción superior y media superior, que contrasta con aquellos que tienen secundaria o primaria; en el segundo cuadro, explica el incremento significativo de jóvenes que se emplean de entre los 14 y 19 años y el incremento de desocupados de entre los 20 hasta los 59 años. En general, los cuadros reflejan el desempleo en los municipios del Estado de México.



Fuente: STPS-INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

No obstante que el Estado de México es un Estado receptor, la tasa de desocupación es alta, concentrándose en los municipios conurbados a la Ciudad de México y en la zona metropolitana del Valle de Toluca en menor proporción.

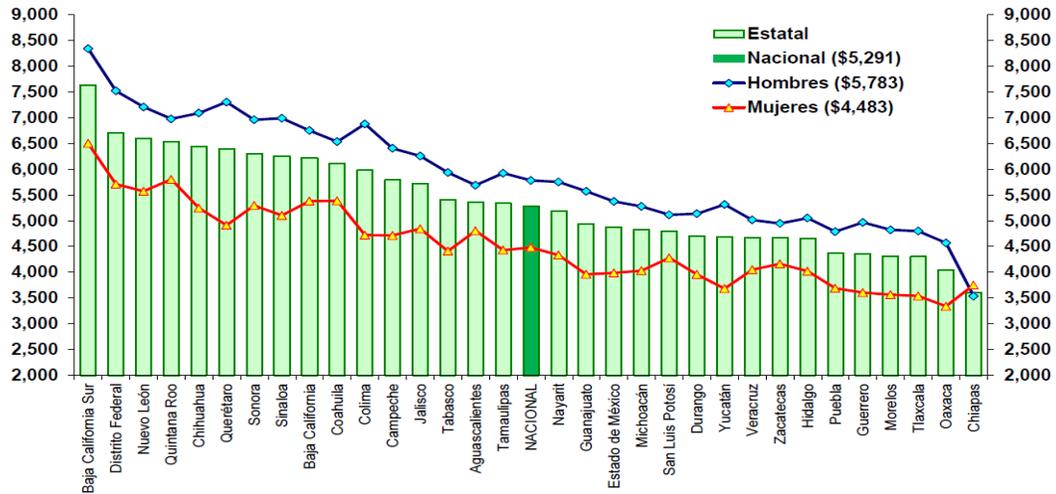
TASA DE DESOCUPACIÓN Segundo trimestre



En la dimensión de Ingresos laborales, observamos que el ingreso de la población ocupada del Estado de México, estamos por abajo del promedio nacional. Lo que interpretamos que existen otros Estados a los cuales la población migrante de otras Entidades puede elegir como opción para establecerse. Obvio que no desestimamos la cercanía que se tiene con la Capital, lo que conlleva que existe población que trabaja en la Ciudad de México, y duerme en el Estado de México.

Estos datos son útiles para implementar una estrategia con el enfoque en la estrategia del Marketing Social, para iniciar una campaña dirigida a la población con el objeto de inducir a que en el Estado de México, no necesariamente va a mejorar su estatus económico, ya que tendrán las mismas carencias, como son la falta de empleo, lo que llevaría a la ocupación informal, asentamientos humanos irregulares, equipamiento urbano, servicios, riesgos, entre otros. No evitarían el problema de la marginación.

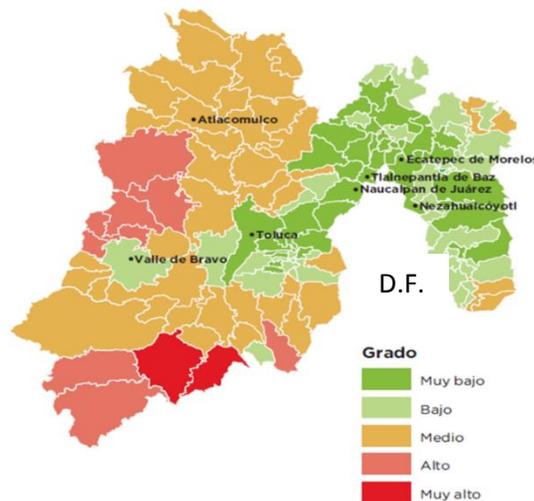
INGRESO PROMEDIO DE LA POBLACIÓN OCUPADA
Segundo trimestre 2015
(Pesos Mensuales)



El problema de marginación que más afecta a la población es el hacinamiento, ya que el 37.9% de la población vive en esta condición. Más del 65% de los municipios con niveles de marginación alta y muy alta cuentan con menos de 40 mil habitantes. Esta situación se debe a la carencia de infraestructura social que aún padecen estas áreas rurales.

Podríamos utilizar para este problema la herramienta del del Marketing de Atracción 2.0 o Inbound Marketing.

Mapa: Grado de marginación por municipio en el Estado de México, 2010.
Fuente: PDEM 2011-2017 con datos del CONAPO.

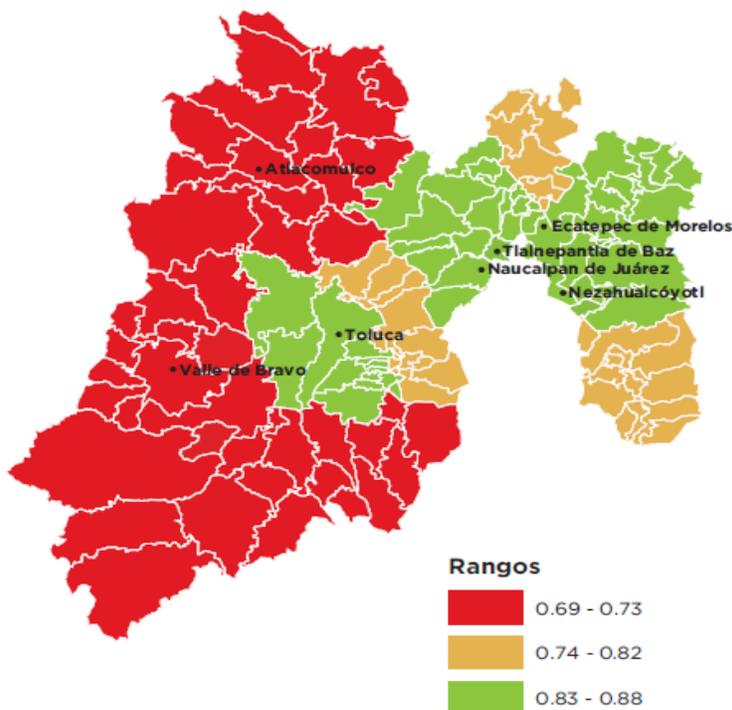


En el rubro de Desarrollo Humano, de acuerdo con el enfoque del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), es posible establecer tres dimensiones determinantes para favorecer el potencial de vida de una persona: la salud, el nivel educativo y el ingreso.

De acuerdo con el PNUD, para el año 2007, si se considerara al Estado de México como un país, se ubicaría en la sexagésima posición en el mundo y formaría parte de los países con un alto IDH. A escala mundial, el IDH de la entidad es equiparable al de Arabia Saudita, Panamá o Bulgaria. No obstante, a nivel local, existen importantes disparidades entre regiones como Naucalpan, Tlalnepantla y Cuautitlán Izcalli, que alcanzan un IDH alto, mientras que las de Valle de Bravo, Tejupilco, Atlacomulco, Ixtapan y Lerma cuentan con un IDH medio.⁸⁴

Hay que destacar que las regiones con el menor crecimiento, o incluso con retrocesos, sean aquéllas con menores niveles de desarrollo humano (por ejemplo Valle de Bravo, Tejupilco y Atlacomulco).

Mapa: IDH por región en el Estado de México, 2005.



Fuente: Elaboración propia con datos del PNUD.

⁸⁴ Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017. Pág. 47

Debido a la ubicación geográfica del Estado de México, éste se ha convertido en receptor de población, por lo que el desarrollo en los rubros de población, urbano y socioeconómico se ha dado en forma desigual. Analizar a los 125 municipios desde una perspectiva regional, nos permitirá conocer esta problemática de forma clara y sencilla. Para lo anterior, nos apoyaremos en las dos zonas metropolitanas en que se divide, a saber: la Zona Metropolitana del Valle de México (ZMVM) y la Zona Metropolitana del Valle de Toluca (ZMVT).

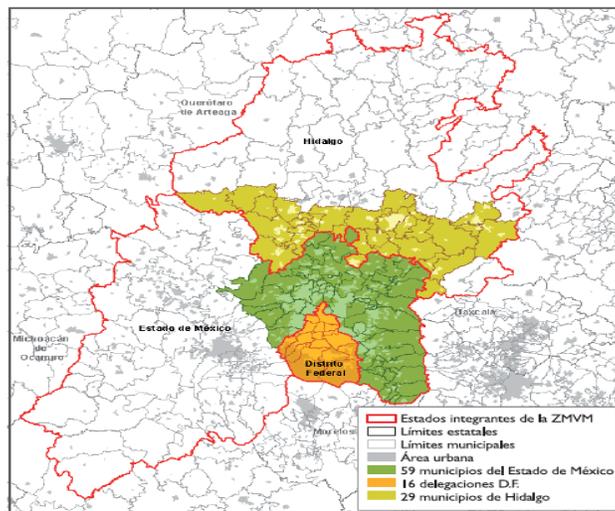
Es pertinente aclarar, que los 44 municipios que no están considerados en las ZM, y que cuentan con casi 2.0 millones de habitantes, no cuentan con las características o supuestos que se establecen para integrarlos a las dos ZM que se enuncian, y que son los siguientes:

Entre los elementos más importantes en la composición, definición y delimitación de una zona metropolitana se encuentran, que está formada por una ciudad con una fuerte concentración demográfica (ciudad central o núcleo central), la cual gradualmente expande su supremacía socioeconómica y política hacia una o varias unidades administrativas subordinadas (periferia contigua) pues la alta concentración de actividades económicas, laborales y de servicios las hace dependientes de la primera. También se toman en cuenta las unidades administrativas que por su carácter estratégico forman parte de la ZM.⁸⁵

Zona Metropolitana del Valle de México.

La ZMVM se integra por las 16 Delegaciones que constituyen al Distrito Federal y 59 municipios del Estado de México.

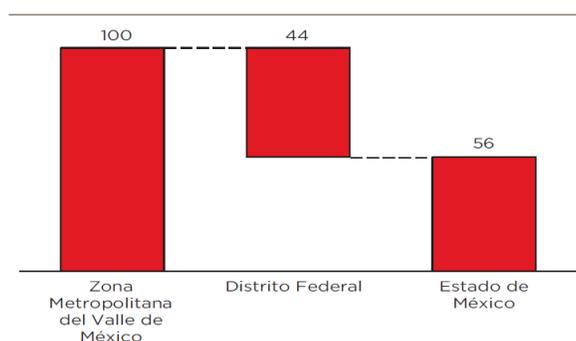
Zona Metropolitana del Valle de México



⁸⁵ Consejo Estatal de Población del Estado de México. Conformación de las zonas metropolitanas: panorama demográfico. 2009. Pág. 9

Con sus casi 20 millones de habitantes, la ZMVM es una de las metrópolis más pobladas del mundo. Es además la octava zona metropolitana más importante a nivel mundial por el tamaño de su economía, con un PIB similar al de países como Bélgica. Dentro de ella radican 11.2 millones de mexiquenses, que representan el 73.6% del total de la población estatal. Los municipios conurbados de la ZMVM tienen una enorme importancia en términos demográficos y económicos en la entidad. En éstos se encuentra casi el 75% de la fuerza laboral y se produce el 76% del PIB Estatal.⁸⁶

Gráfica: Población de la Zona Metropolitana del Valle de México, 2010.
(% de habitantes)



Aproximadamente siete de cada 10 pesos que invierte el Gobierno Estatal tienen como destino la ZMVM, de modo que el 54.8% del capital físico de la entidad se localiza en esa región. Sin embargo, a pesar del enorme peso de los municipios conurbados del Valle de México en la economía estatal, su desempeño productivo todavía es bajo, especialmente cuando se compara con el de la capital del país.

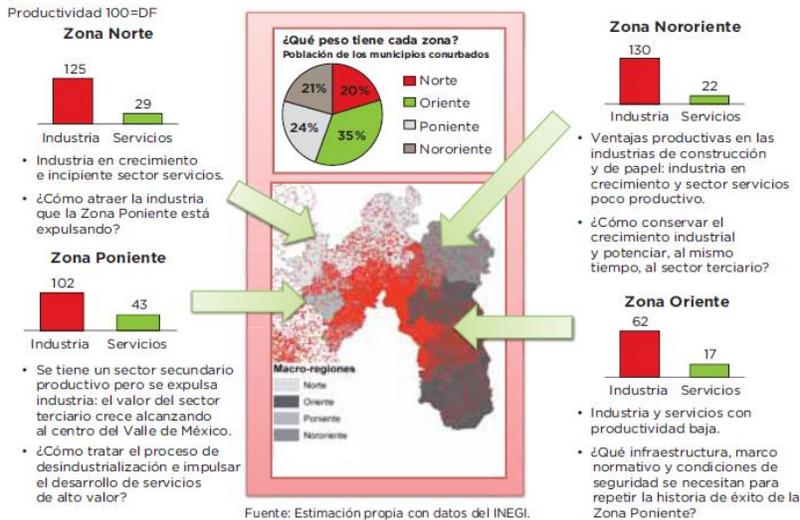
La heterogeneidad de los municipios de esta Zona, en el sector industrial, es altamente productivo, incluso por arriba de las principales zonas industriales del centro y norte del país. Sin embargo, en algunas partes del área metropolitana existe un proceso de desindustrialización, lo que ha originado el surgimiento de nuevas zonas residenciales y comerciales. Este aspecto tiene sus pros y sus contras, por una parte se incrementan el desarrollo económico en el rubro del comercio, pero por el otro, y como se conoce a este fenómeno, los municipios de esta Zona, y también los de la Zona de Toluca-Lerma, se convierten en el “dormitorio” de la población que laboran el Distrito federal.

Este fenómeno ha generado un desarrollo urbano sin planeación y control, lo que repercute en la falta de nuevos registros de predial, de servicios públicos municipales como son agua, recolección de residuos, vialidades, calles, transporte, seguridad pública, centros formales de venta de bienes y productos y otros, que se pudieran “vender” a la población que representan asentamientos humanos regulados e irregulares, que permitan obtener ingresos propios a los municipios.

⁸⁶ Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017. Pag.106

Gráfica: Productividad de la Zona Metropolitana del Valle de México.

Existen grandes diferencias en la productividad de los municipios que forman parte de la Zona Metropolitana del Valle de México que demandan soluciones particulares.

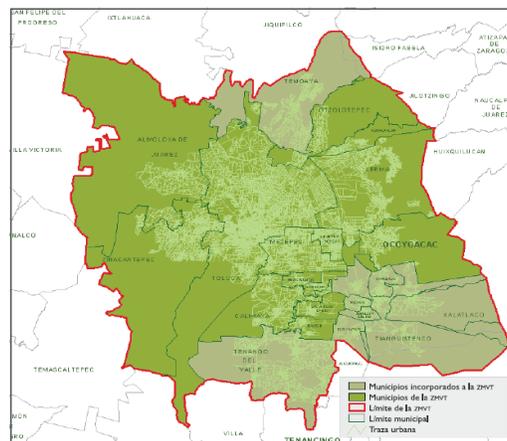


Fuente: Estimación del PDEM 2011-2017 con datos del INEGI

Zona Metropolitana del Valle de Toluca.

Por su parte, la ZMVT constituye la segunda región en importancia en términos de desarrollo económico para el Estado de México; la integran 22 municipios, (incluyendo la Capital) y su población es poco más de 2.0 millones de habitantes.⁸⁷

Mapa: Zona Metropolitana del Valle de Toluca



⁸⁷ Consejo Estatal de Población del Estado de México. Conformación de las zonas metropolitanas: panorama demográfico. 2009. Pág. 38

Esta Zona se ubica al interior del Estado de México. Dentro de ésta destaca la actividad industrial, que ocupa a cerca del 40% de la fuerza laboral en actividades con una productividad superior al promedio nacional. En esta región, el sector servicios presenta una productividad muy cercana a la media nacional. Sólo los servicios de alto valor agregado, que se aglutinan naturalmente en el DF, presentan una productividad por debajo de la media nacional.

En lo que respecta al sector servicios, la ZMVM y la ZMVT llevan la delantera en términos de productividad.

De acuerdo al Plan de Desarrollo en comento, “adicionalmente a la ZMVM y la ZMVT, se ubican sectores económicos altamente competitivos, que registran niveles de productividad por encima de la media nacional. Si bien las grandes zonas industriales de la entidad se ubican en las zonas metropolitanas mencionadas, en el resto de las regiones también existen industrias altamente productivas que han sabido sacar provecho de la vocación económica de cada región. Por ejemplo, sectores tales como el transporte, la industria del plástico, el vestido y la producción de artículos metálicos, presentan una productividad superior a la media nacional, empleando a poco menos del 30% de la fuerza laboral de la entidad.”⁸⁸

La situación que vive la mayoría de la población en los municipios, se caracteriza por la insuficiencia de servicios básicos, las deficiencias relacionadas con la vivienda, la falta de oportunidades laborales y la discriminación, ocasionando que su calidad de vida se vea deteriorada, generando empobrecimiento patrimonial, alimentario y cultural.

Una de las actividades económicas que merecen mención aparte, es el sector turístico, quien resulta estratégico para el desarrollo regional. El Estado de México tiene una oportunidad única de atraer tanto al turismo nacional como al turismo internacional que ya visita el Valle de México. Además del desarrollo de corredores turísticos en las zonas que ya son centro de atención de un número importante de visitantes, como es el caso de las zonas arqueológicas, el turismo ecológico y etnocultural son opciones sustentables de desarrollo en muchos de los municipios de la entidad.

De manera general, con base en información del CONEVAL, en el año 2010, estimaba que más de 11.5 millones de habitantes tenían al menos una carencia social, siendo la que más enfrentan los mexiquenses el acceso a la seguridad social: el 58.9% de la población estatal carecía de ella. En términos comparativos, las carencias sociales en el contexto estatal no son significativamente diferentes a las del resto del país; en éste, el índice se ubica en 60.7%. Cabe señalar que los indicadores de rezago educativo, y el de calidad y espacios de vivienda, presentan en la entidad un mejor desempeño que a nivel nacional.⁸⁹

⁸⁸ Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017. Pag.113

⁸⁹ *Ibíd.* P. 40

Otros de los aspectos importantes que influyen en el desarrollo socioeconómico de la población es la Educación. En el nivel Secundaria se tiene una cobertura de 96.3%, donde cinco de cada seis personas que se inscriben y logran concluirla. La Educación Superior plantea importantes retos, ya que actualmente, sólo dos de cada 10 mexiquenses en edad de estudiar este nivel educativo están inscritos.⁹⁰

De acuerdo a los datos oficiales, una de las principales fortalezas en los municipios mexiquenses es su gente, ya que su perfil demográfico se caracteriza por un elevado potencial de la fuerza laboral. Según estimaciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en segundo trimestre de 2015, la Población Económicamente Activa (PEA) ascendió a 7.4 millones de personas, lo cual ubica a la entidad como la que cuenta con el mayor número de trabajadores en el país.

El estatus laboral de los trabajadores mexiquenses es muy similar al observado a nivel nacional. Para el tercer trimestre del año 2015, el número de trabajadores formales en la entidad asciende a 4.9 millones, lo cual representa una tasa de formalidad de 67 por ciento. Según estimaciones del INEGI, la tasa de desempleo en el Estado de México es de 5.8%, nivel por arriba de la media nacional que fue de 4.8% al final del año 2015. Esto ubica a la entidad en la décima posición a escala nacional.⁹¹

II.2 Gobierno y Estructura.

En este apartado, analizaremos tres aspectos: Primero. Cómo se organiza el gobierno municipal en una estructura orgánica, y conocer si existe impedimento legal para crear e integrar la unidad de mercadotecnia en las APM's; Segundo. Revisar el marco legal que norma a las APM's, para saber si se incluyen actividades específicas de marketing; y, tercero, citar brevemente las reformas recientes que se le realizaron a la LOMEM, destacando las funciones que les fueron asignadas a las APM's, a partir del 2013, y que pudieran ser actividades de la Unidad de Mercadotecnia que se propone; estas funciones, se encuentran en el artículo 87 de la LOM, no obstante, la mayor parte de los municipios no ejecutan dichas funciones, y otras se realizan sólo para cumplir con objetivos y metas programadas en relación al desarrollo económico en general del municipio.

En relación a las dimensiones de las estructuras orgánicas de las administraciones públicas, hay que señalar que no dependen del presupuesto, de su extensión territorial o de la población con que cuentan. El diseño o elaboración de los organigramas depende de la administración en turno.

La estructura orgánica de las APM's se compone por las áreas de Gobierno, (Ayuntamiento o Cabildo), el cual lo integran y su estructura está determinada por

⁹⁰ Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Información laboral octubre 2015. P. 4

⁹¹ Ídem. P. 4

el número de Síndicos y Regidores. El periodo que duran en su encargo son de tres años.

Después de que se integra el Ayuntamiento, el presidente designa a sus colaboradores, alguno de ellos los debe someter a la autorización del Cabildo. Con este protocolo, se va conformando la Administración Pública Municipal, quien realiza actividades de Gobierno Municipal, para la prestación de bienes y servicios públicos para satisfacer y garantizar las necesidades de su población.

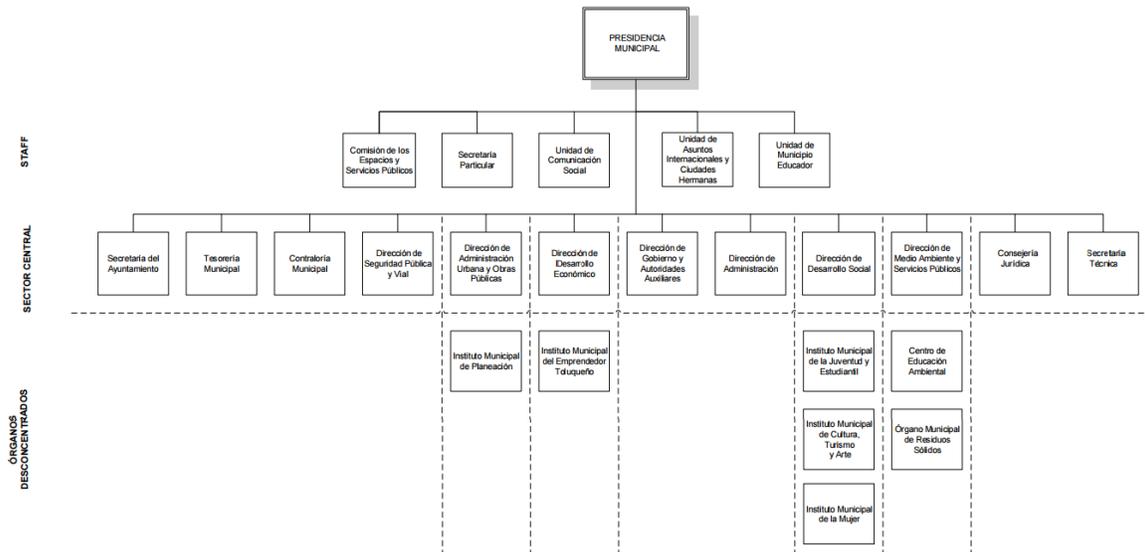
El diseño, modificación o creación de las estructuras orgánicas para cumplir con sus funciones son responsabilidad del Presidente Municipal, y debe ser acordado con el Ayuntamiento (Art. 86 de la LOM). La conformación de la estructura de las APM's, obedece principalmente en la mayoría de las veces, a diferentes factores como son, entre otros:

- ✓ Adecuar la estructura orgánica (organigrama) a las necesidades del municipio.
- ✓ Mandamiento legal, es decir, las que imponga la LOMEM o Reformas a esta Ley que apruebe la Cámara de Diputados y/o el Ejecutivo Estatal en su momento.
- ✓ Crear “espacios administrativos” en el organigrama para corresponder a compromisos.
- ✓ Caprichos del Presidente Municipal.

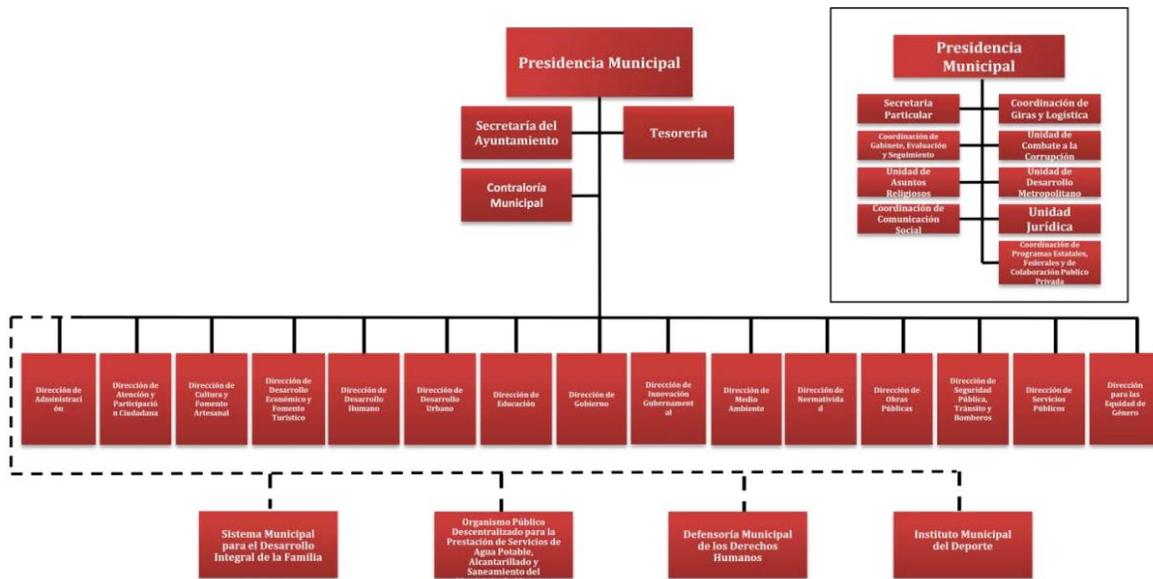
La dimensión o el “tamaño” de la estructura u organigrama, se verá afectada y/o modificada cada tres años; existiendo organigramas grandes y chicas, “obesas” o “raquíticas”, que pueden o no, adecuarse a la verdadera necesidad del municipio, resultando en muchas de las veces deficientes y nada eficaces para el cumplimiento de sus funciones, lo que hace que repercuta en el desarrollo del municipio. En el Estado de México existen 125 diferentes estructuras orgánicas, las cuales solo coinciden en aquellas unidades administrativas que por Ley Orgánica Municipal deben de cumplir.

Los organigramas que presentamos como ejemplos, pertenecen a los municipios de Toluca y Metepec, y de los cuales se pueden observar dos aspectos: primero, diferencias en el diseño, esto depende del servidor público que diseña de acuerdo al instrucción y gusto del Presidente(a) Municipal y la respectiva revisión, en su caso, modificación y aprobación de la Dirección General de Innovación del Gobierno del Estado de México; segundo, no existe la Unidad de Mercadotecnia, de hecho en ninguno de los 125 municipios; y, la dimensión de la estructura, de ambos municipios tienen casi las mismas características en cuanto importancia socioeconómica, ambos son colindantes. Toluca es la Capital del Estado. Podemos decir que son de las mejores estructuras o diseños de organigramas, lo que no sucede en municipios pequeños, tanto en sus ingresos económicos, como en su organización administrativa.

Organigrama del Municipio de Toluca⁹²



Organigrama del Municipio de Metepec⁹³



⁹² Manual General de Organización del Municipio de Toluca 2013-2015. P.32

⁹³ Manual General de Organización del Municipio de Metepec 2013-2015. P.15

Se cree que la dimensión de la estructura municipal, es factor para calificar el nivel de desarrollo socioeconómico del municipio, esto es falso. Al respecto, el municipalista mexicano, Raúl Olmedo (2009), menciona que:

“Otra manera de razonar que sesga la comprensión de las causas que determinan el desarrollo o el subdesarrollo del municipio es la tendencia a asociar el grado de desarrollo de la administración pública municipal con el grado de desarrollo urbano del municipio. Se piensa así que un municipio rural necesariamente tendrá una administración pública deficiente y mala, ineficiente e ineficaz, y que, en cambio, un municipio urbano y grande tendrá necesariamente una mejor administración porque tiene recursos monetarios, humanos y técnicos.”⁹⁴

En efecto, no hay que dejar de lado, aspectos que influyen en el diseño del organigrama de los municipios, y que pueden incidir en el desarrollo social y económico de los mismos. Por citar algunos, tendríamos que la administración pública municipal no es eficiente debido a que el periodo de gobierno es de tres años, para muchos autores y estudiosos del tema es un periodo muy corto; la aprobación de estructuras orgánicas ineficientes y poco funcionales, que se crean solo para emplear a personas con las que se tiene que compromisos políticos.

La administración pública municipal no es eficaz debido a que la mayoría de los servidores públicos no cuentan con el perfil para cumplir con sus funciones; escasa capacitación y alta rotación en los puestos; asimismo, no cuentan con unidades administrativas que por su importancia resultan indispensables para cumplir con sus funciones, además de que cada tres años el nuevo gobierno realiza cambios de servidores públicos municipales. Con esto nos referimos a mandos medios y superiores, así como personal operativo. Habrá muchos que justifiquen que se debe principalmente a la falta de presupuesto,

La estructura orgánica municipal, se integra de acuerdo a lo que dispone la Ley Orgánica Municipal, y se integra por los Servidores Públicos electos a través del voto y los de representación proporcional quienes integran el, teniendo como base para determinarlo, el número de habitantes.

En general, y de acuerdo al análisis realizado y a experiencia propia, es necesario enfatizar que ninguno de los 125 municipios cuenta con áreas de mercadotecnia.

Otro de los rubros de las APM's, son las Comisiones que se conforman al interior de los Ayuntamientos. Al realizar la revisión de la mayoría de los 125 municipios, encontramos que no existe Comisión que se haya integrado para atender funciones específicas de marketing.

⁹⁴ Olmedo, Raúl. “La modernización contraproducente de la administración pública municipal” Revista de Administración Pública, No. 119, Volumen, XLIV, N° 2 (mayo-agosto 2009). P. 57

Al respecto, el artículo 69 de la LOM, establece que las comisiones las determinará el ayuntamiento, de acuerdo a las necesidades del municipio y podrán ser permanentes o transitorias, mismas que atenderán asuntos específicos del municipio, cito.⁹⁵

I. Serán permanentes las comisiones:

- a) De gobernación, de seguridad pública y tránsito y de protección civil, cuyo responsable será el presidente municipal;
- b) De planeación para el desarrollo, que estará a cargo del presidente municipal;
- c) De hacienda, que presidirá el síndico o el primer síndico, cuando haya mas de uno;
- d) De agua, drenaje y alcantarillado;
- e) De mercados, centrales de abasto y rastros;
- f) De alumbrado público;
- g) De obras públicas y desarrollo urbano;
- h) De fomento agropecuario y forestal;
- i) De parques y jardines;
- j) De panteones;
- k) De cultura, educación pública, deporte y recreación;
- l) De turismo;
- m) De preservación y restauración del medio ambiente;
- n) De empleo;
- ñ) De salud pública;
- o) De población;
- p) De Participación Ciudadana;
- q) De asuntos indígenas, en aquellos municipios con presencia de población indígena;
- r) De revisión y actualización de la reglamentación municipal;
- s) De Asuntos Internacionales y Apoyo al Migrante, en aquellos municipios que se tenga un alto índice de migración.
- t) De asuntos metropolitanos, en aquellos municipios que formen parte de alguna zona metropolitana;
- u) De Protección e Inclusión a Personas con Discapacidad;
- v) De prevención social de la violencia y la delincuencia;
- w) Las demás que determine el ayuntamiento, de acuerdo con las necesidades del municipio.

II. Serán comisiones transitorias, aquéllas que se designen para la atención de problemas especiales o situaciones emergentes o eventuales de diferente índole y quedarán integradas por los miembros que determine el ayuntamiento, coordinadas por el responsable del área competente.

⁹⁵ Ley Orgánica Municipal del Estado de México. Gaceta de Gobierno. Julio de 2013.

Son más de 24 Comisiones las que podemos contar en esta normatividad; como lo dispone la Ley Orgánica, y que se podrán crear de acuerdo a las necesidades del municipio, pudiendo ser permanentes o transitoria.

También observamos que no existe la Comisión en asuntos de Mercadotecnia, y que muchas de las actividades que se menciona en dichas Comisiones, pueden ser materia para desarrollarlas con herramientas del Marketing público. En apego a la normatividad, se puede crear la Comisión, no existe impedimento legal y se cuenta con los argumentos y justificaciones pertinentes.

Si relacionamos el número de Comisiones con el número de Regidores de los municipios, considerando que no todos tienen el mismo número de Regidores, ya que esto depende de la población con que cuenta cada municipio, tendríamos que de 125 municipios, el 80% de ellos, cuentan de 7 a 9 Regidores, lo que nos daría un promedio de 3 a 4 Comisiones por Regidor, si es que se estima que todas son necesarias, esto sin contar las que inventan para solucionar problemas específicos de cada municipio. Entonces, faltan Regidores.

El otro 20%, cuentan hasta con 19 Regidores, lo que resulta que van casi a la par: Regidor por Comisión, recordando que no todas las Comisiones son necesarias en algunos municipios. Cabe destacar, que también en los municipios se da el “fenómeno” de la representación proporcional, es decir Regidores que obtienen trabajo solo por estar en la planilla de los Partidos que pierden la Elección municipal y que no se justifican dentro del Cabildo, como es el caso de los Diputados de representación proporcional.

Como se integran los Cabildos:

Al respecto, la Constitución establece que los integrantes de los ayuntamientos de elección popular deben cumplir con los requisitos previstos por la ley, y no estar impedidos para el desempeño de sus cargos, de acuerdo con los artículos 119 y 120 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México y se eligen conforme a los principios de mayoría relativa y de representación proporcional, con dominante mayoritario.

I. Un presidente, un síndico y seis regidores, electos por planilla según el principio de mayoría relativa y hasta cuatro regidores designados según el principio de representación proporcional, cuando se trate de municipios que tengan una población de menos 150 mil habitantes.

II. Un presidente, un síndico y siete regidores, electos por planilla según el principio de mayoría relativa y hasta seis regidores designados según el principio de representación proporcional, cuando se trate de municipios que tenga una población de más de 150 mil y menos 500 mil habitantes.

III. Un presidente, dos síndicos y nueve regidores, electos por planilla según el principio de mayoría relativa. Habrá un síndico y hasta siete regidores según el principio de representación proporcional, cuando se trate de municipios que tengan una población de más de 500 mil y menos un millón de habitantes.

IV. Un presidente, dos síndicos y once regidores, electos por planilla según el principio de mayoría relativa y un síndico y hasta ocho regidores designados por el principio de representación proporcional, cuando se trate de municipios que tengan una población de más de un millón de habitantes.

Que busquemos con esta alusión de los Regidores; destacar que el municipio eroga la mayor parte de sus recursos financieros en gasto corriente, principalmente nómina, y que si implantamos la mercadotecnia en las funciones de las APM's, es posible que los recursos propios se incrementen.

Un buen ejercicio de Mercadotecnia, enfocada a la recaudación, pueden llevarnos a una eficiente captación de recursos en los rubros de impuesto predial y captación del cobro del agua. Si usamos las técnicas del Marketing en otras áreas de quehacer público, como las que se citan en las Comisiones por ejemplo, también se pueden lograr incrementar los ingresos propios en aquellos municipios en donde dependen en más del 80% de las aportaciones federales y estatales, lo que representaría desarrollo económico y menos dependencia financiera, en beneficio de la población.

Flavia Rodríguez, Directora General de Aregional, menciona que el 35% de los municipios que hay en el país tienen un Índice de Viabilidad Financiera Municipal (IVFM) bajo, debido a que registran un alto nivel de gasto administrativo o gasto corriente y montos elevados de endeudamiento.

Agrega que "Lamentablemente muchos de estos gobiernos municipales destinan la mayor parte de sus recursos a sostener su aparato burocrático en vez de asignarlos en actividades que generen un mayor impacto económico y social", y que los municipios han incurrido en severos desequilibrios financieros, registran una elevada dependencia de la federación y sus niveles de ahorro interno son, en la mayoría de las veces, negativos.⁹⁶

Haciendo un paréntesis, la Cámara de Diputados de nuestro País, está reconocida a nivel mundial con el primer lugar en cuanto número de Comisiones que se integran para atender diferentes asuntos en una Asamblea de Representante. La crítica es en el sentido de que son demasiadas, y muchas de ellas innecesarias; como vemos, el municipio no se queda atrás, ya que cuenta con un gran número de Comisiones, las cuales se integran pero nunca sesionan.

⁹⁶ Consultar en el Economista, en: <http://eleconomista.com.mx/finanzas-publicas/2015/11/18/vulnerables-finanzas-publicas-municipios-aregional>

Servicios públicos.

José Luis Furlan y Sonia E. Filippin⁹⁷ realizan unas reflexiones en torno a este tema. Al respecto, mencionan que hay que señalar que el sector público, incluidos los municipios o ayuntamientos, produce en general servicios más que productos. En torno a esto, y sin entrar a considerar la naturaleza privada o pública del productor, los expertos en *marketing* han concluido que, dada las notorias diferencias existentes entre productos y servicios, el *marketing* no puede ser uno, sino que es necesario especializarlo en un *marketing* de productos y un *marketing* de servicios.

Explican estos autores las principales diferencias entre unos y otros, se pueden observar en el cuadro siguiente:

PRODUCTOS	SERVICIOS
1.- Los productos son tangibles.	1.- Los servicios son intangibles.
2.- Los productos son ofertas estándar (todos son iguales).	2.- Los servicios son heterogéneos y variables (las prestaciones no necesariamente son iguales entre sí).
3.- En los productos la producción está separada del consumo.	3.- Los servicios se "producen" y consumen al mismo tiempo.
4.- Los productos son perdurables.	4.- Los servicios no son perdurables.
5.- En los productos, las empresas usualmente no entran en contacto con los consumidores.	5.- En los servicios se produce un contacto directo y continuado con la clientela.
6.- La demanda en los productos es estándar dentro de la misma categoría.	6.- En los servicios, los clientes plantean demandas personales ante el mismo servicio.
7.- Los consumidores no participan en la elaboración de los productos.	7.- Los clientes participan en la "producción" de los servicios.
8.- En los productos es difícil la personalización del producto.	8.- En los servicios es relativamente fácil personalizar la oferta.
9.- En los productos, las empresas pueden definir con precisión la "oferta" que harán a consumidor antes de su entrega al consumidor o usuario final.	9.- La propia gestión de los servicios hace que sea prácticamente imposible definir y controlar todas las características del servicio que se "entrega" finalmente al usuario.
10.- La percepción de calidad de los productos depende de sus niveles de calidad interna.	10.- En los servicios, la calidad externa es tan o más importante que la calidad interna.

Las diferencias puestas de relieve en el cuadro, fundamentalmente se basan en una idea clave: si bien es cierto que el *marketing* de servicios se sustenta en los mismos principios generales y conceptuales del *marketing* tradicional; también es cierto que el *marketing* en el sector servicios plantea serias y profundas

⁹⁷ José Luis Furlan y Sonia E. Filippin. Reflexiones Sobre Marketing Público Local. Granada, España. Octubre de 2003. En <http://celadel.awardspace.com/textos/marketingpublico>.

diferencias en los aspectos operativos, estratégicos y tácticos de su aplicación y en su forma de encarar los mercados respecto al que se aplica en el sector de los productos.⁹⁸

Las organizaciones estatales deben colocar en el centro de sus preocupaciones a los destinatarios de sus esfuerzos; esto es, a los públicos: sean estos clientes, usuarios, beneficiarios u obligados. Dicho de otra manera es positivo para las organizaciones estatales adoptar una “filosofía de marketing”. Pero deben hacerlo conscientes de la complejidad que anima su interacción y desarrollando conceptos e instrumentos de marketing pertinentes a esa realidad. Y, desde luego, lo que obtendrán a cambio no serán siempre preferencias expresadas en dinero, sino una multiplicidad de otros recursos para hacer más eficiente y eficaz su accionar, tales como apoyo político, legitimidad, consentimiento, cooperación o acatamiento.⁹⁹

Cuáles son los servicios públicos que estipula la LOMEM para los municipios, y que son materia del marketing público o marketing municipal. El Artículo 125 de la Ley en comento, dispone los siguientes: (Los servicios públicos se establecen en el artículo 115 de la Constitución Política de nuestro País, y los Estados se apegan a los mismos.)

Servicios que establece el Artículo 125 de la LOMEM.¹⁰⁰

- I. Agua potable, alcantarillado, saneamiento y aguas residuales;
- II. Alumbrado público;
- III. Limpia y disposición de desechos;
- IV. Mercados y centrales de abasto;
- V. Panteones;
- VI. Rastro;
- VII. Calles, parques, jardines, áreas verdes y recreativas;
- VIII. Seguridad pública y tránsito;
- IX. Embellecimiento y conservación de los poblados, centros urbanos y obras de interés social;
- X. Asistencia social en el ámbito de su competencia, y atención para el desarrollo integral de la mujer, para lograr su incorporación plena y activa en todos los ámbitos;
- XI. De empleo.

En cuanto a las Unidades Administrativas, la LOMEM considera como obligatorias para ser consideradas en las estructuras orgánicas de las APM's las siguientes:

⁹⁸ Ibíd. Pág. 4

⁹⁹ Ibídem. P.6

¹⁰⁰ Ley Orgánica Municipal del Estado de México. 2012.

La LOMEM de 1973, establece como Unidades Administrativas obligatorias a la Secretaría del Ayuntamiento y la Tesorería Municipal; en el 2009, se reforma y agrega la fracción III, que enuncia a la Dirección de Obras Públicas o equivalente; y, en octubre de 2012, se agrega a la Dirección de Desarrollo Económico. 36 y 39 años para agregar las dos Direcciones respectivamente; a la fecha el artículo 87 menciona lo siguiente:

Artículo 87.- Para el despacho, estudio y planeación de los diversos asuntos de la administración municipal, el ayuntamiento contará por lo menos con las siguientes Dependencias:

- I. La Secretaría del Ayuntamiento;
- II. La Tesorería Municipal.
- III. La Dirección de Obras Públicas o equivalente.
- IV. La Dirección de Desarrollo Económico o equivalente.

En el 2012 se modificó la LOM para crear La Dirección de Desarrollo Económico o equivalente. La iniciativa del Titular del Ejecutivo no tuvo mayor problema para ser aprobada por la Cámara de Diputados.

Las funciones de la Dirección en mención son:

Artículo 96 Quáter.- El Director de Desarrollo Económico o el Titular de la Unidad Administrativa equivalente, tiene las siguientes atribuciones:

- I. Diseñar y promover políticas que generen inversiones productivas y empleos remunerados;
- II. Promover programas de simplificación, desregulación y transparencia administrativa para facilitar la actividad económica;
- III. Auxiliar al Presidente Municipal en la ejecución del programa de mejora regulatoria que autorice el Cabildo en los términos de la Ley de la materia;
- IV. Desarrollar e implementar las acciones de coordinación que permitan la adecuada operación del Sistema Único de Gestión Empresarial, de conformidad con la Ley de la materia;
- V. Establecer y operar el Sistema de Apertura Rápida de Empresas del Estado de México en coordinación con los distintos órdenes de Gobierno en los términos que establece la Ley de la materia;
- VI. Desarrollar y difundir un sistema de información y promoción del sector productivo del Municipio;
- VII. Promover y difundir, dentro y fuera del Municipio las ventajas competitivas que se ofrecen en la localidad a la inversión productiva, en foros estatales, nacionales e internacionales;
- VIII. Promover en el sector privado la investigación y desarrollo de proyectos productivos, para atraer capitales de inversión;
- IX. Impulsar la participación del sector privado en el desarrollo de infraestructura comercial e industrial;

- X. Promover la capacitación, tanto del sector empresarial como del sector laboral, en coordinación con instituciones y organismos públicos y privados, para alcanzar mejores niveles de productividad y calidad de la base empresarial instalada en el Municipio, así como difundir los resultados y efectos de dicha capacitación;
- XI. Fomentar la creación de cadenas productivas entre micro, pequeños y medianos empresarios, con los grandes empresarios;
- XII. Fomentar y promover la actividad comercial, incentivando su desarrollo ordenado y equilibrado, para la obtención de una cultura de negocios corresponsables de la seguridad, limpia y abasto cualitativo en el Municipio;
- XIII. Impulsar el desarrollo rural sustentable a través de la capacitación para el empleo de nuevas tecnologías, la vinculación del sector con las fuentes de financiamiento, la constitución de cooperativas para el desarrollo, y el establecimiento de mecanismos de información sobre los programas municipales, estatales y federales, públicos o privados;
- XIV. Difundir la actividad artesanal a través de la organización del sector, capacitación de sus integrantes y su participación en ferias y foros, que incentive la comercialización de los productos;
- XV. Promover el consumo en establecimientos comerciales y de servicios del Municipio;
- XVI. Fomentar la comercialización de productos hechos en el Municipio en mercados nacionales e internacionales;
- XVII. Auxiliar al Presidente Municipal en la coordinación con las dependencias del Ejecutivo Estatal que son responsables de la mejora regulatoria y fomento económico en los términos que señale la Ley de la materia;
- XVIII. Conducir la coordinación interinstitucional de las dependencias municipales a las que corresponda conocer sobre el otorgamiento de permisos y licencias para la apertura y funcionamiento de unidades económicas;
- XIX. Las demás que señalen las disposiciones aplicables.

De las 19 funciones, que se asignan a Desarrollo Económico, se observa que la mayoría pueden ser materia de la Mercadotecnia; por lo menos diez, las podemos trasladar a la Unidad propuesta.

En relación a las Comisiones Municipales, tenemos que también es un área de oportunidad donde podemos impulsar las actividades de mercadotecnia. La situación actual es la siguiente.

Artículo 83.- La Comisión de Planeación para el Desarrollo Municipal tendrá las siguientes atribuciones:

- I. Proponer al ayuntamiento los mecanismos, instrumentos o acciones para la formulación, control y evaluación del Plan de Desarrollo Municipal;
- II. Consolidar un proceso permanente y participativo de planeación orientado a resolver los problemas municipales;

- III. Formular recomendaciones para mejorar la administración municipal y la prestación de los servicios públicos;
- IV. Realizar estudios y captar la información necesaria para cumplir con las encomiendas contenidas en las fracciones anteriores;
- V. Gestionar la expedición de reglamentos o disposiciones administrativas que regulen el funcionamiento de los programas que integren el Plan de Desarrollo Municipal;
- VI...
- VII. Proponer, previo estudio, a las autoridades municipales, la realización de obras o la creación de nuevos servicios públicos o el mejoramiento a los ya existentes mediante el sistema de cooperación y en su oportunidad promover la misma;

Existen servicios públicos que por sus características o de acuerdo a la capacidad del municipio, y por el bienestar que brindan, apoyo social, efectos económicos o para la convivencia pacífica y segura, deben ser prestados por los tres ámbitos de gobierno en coordinación y colaboración.

Son las llamadas facultades concurrentes, y la Constitución las establece precisamente en su artículo 73, y en los cuales el Congreso de la Unión tiene facultad para legislar y establecer bases de colaboración, entre otras:

- Salubridad general de la República (fracción XVI);
- Seguridad pública (fracción XXIII);
- Función educativa (fracción XXV);
- Asentamientos humanos (fracción XXIX-C);
- Protección al ambiente y preservación y restauración del equilibrio ecológico (fracción XXIX-G);
- Protección civil (fracción XXIX-I);
- Deporte (fracción XXIX-J);
- Turismo (fracción XXIX-K);
- Pesca y acuacultura (fracción XXIX-L);
- Fomento y desarrollo sustentable de la actividad cooperativa (fracción XXIX-N),
- Cultura (fracción XXIX-Ñ).

La reglamentación municipal puede abordarse en dos sentidos, uno, como la atribución que tienen los municipios para elaborar y aprobar sus propias disposiciones generales y obligatorias en las materias de su competencia, así como en las que, siendo concurrentes con la Federación y los estados, estén en condiciones de regular, a partir de las bases que legalmente establezca el Congreso de la Unión o, el Congreso estatal, si se trata de una concurrencia sólo en materia local.

La delimitación de competencias no implicaría mayor problema siempre que dichas autoridades tengan presente el ámbito que les corresponde y actúen con rapidez cuando perciban cierto exceso de otros órdenes de gobierno respecto de

las propias, las que pueden señalarse, además de las identificadas constitucionalmente con tal carácter.¹⁰¹

La Constitución Política del Estado establece que las leyes municipales determinarán los servicios públicos que serán competencia de la administración municipal, siendo estos los mismos que establece la fracción III del artículo 115 de la CPEUM. Esto no es limitativo, es decir, que sean los únicos servicios que el ayuntamiento deba tener a su cargo, pero si son los que se deben atender prioritariamente en sus comunas.

Hemos de destacar que los Ayuntamientos pueden también promover la Unidad de Mercadotecnia en sus respectivas administraciones, sustentada la propuesta en el artículo 31, de la LOMEM, que dispone lo siguiente:

Artículo 31.- Son atribuciones de los ayuntamientos:

XXI Bis. Promover políticas públicas apoyadas en sistemas de financiamiento, cooperación y coordinación, que procuren el acceso a las tecnologías de la información y comunicación, específicamente servicios de acceso a internet, como un servicio gratuito, considerando para ello las características socioeconómicas de la población.

Este sería el marco normativo que consideramos destacar, y que sería el entorno jurídico-legal en que se encontraría inmersa la Unidad de Mercadotecnia. Son estas las disposiciones normativas que interesan a nuestra investigación, y en las que encontramos que es factible en lo que respecta a la decisión política, en su caso, de cualquiera de los niveles de gobierno que decidieran promoverla; y que no puede darse impedimentos legales para implantar en dicha normatividad, a la Unidad de Mercadotecnia y su equivalente, así como sus respectivas funciones, lo que representaría, insisto, mejorar los ingresos propios de los municipios.

¹⁰¹ Castro Lozano, María del Rosario, “La reglamentación municipal y la prestación de servicios públicos”, en Primer Congreso Nacional sobre Reglamentación Municipal, 17-20 de septiembre de 2008, Secretaría de Gobernación, México, DF, 2009, pp. 58 y 59. Disponible también en edición electrónica en la Biblioteca Jurídica Virtual de la página www.ordenjuridico.gob.mx

CAPÍTULO III. Creación de la Unidad de Mercadotecnia o Equivalente

Crear la Unidad de Mercadotecnia en las APM`s responde a la inquietud personal de aportar una vez más, herramientas que sirva al municipio como alternativa de solución a su estancamiento administrativo que se ha tornado añejo, como de hace más de medio siglo. Las modificaciones o reformas realizadas a la LOM que hayan representado una acción significativa o de valor a las administraciones públicas municipales para su evolución y mejoramiento en su desarrollo social, político y administrativo, se pueden contar con los dedos de las manos, valga la expresión.

Las reformas que se han realizado, con las características mencionadas, siempre has surgido del ámbito estatal o federal. Creo, salvo mejor opinión, que no se ha dado una reforma a la LOM, que haya sido propuesta por el municipio. Este siempre se ha restringido a cumplir con las disposiciones que genera el Poder Ejecutivo, ya sea federal o estatal, así como de sus respectivas instancias legislativas.

Hoy toca al tema de marketing en el municipio, el cual ha sido abordado por un gran número de teóricos en la materia. Hay mucho de donde elegir. Me declaro no experto en la materia, pero si, con lo necesario para proponer que el municipio puede alcanzar niveles de desarrollo óptimos que le permitan ajustarse a los tiempos actuales para poder estar en posibilidades de cumplir con su papel histórico, atención a la ciudadanía y la satisfacción de sus necesidades, conforme a que es una instancia, definida por ser la más cercana a la población.

Martial Pasquier explica la relación Marketing-municipio, cito: “Dada la naturaleza de las tareas confiadas a las organizaciones públicas, una aplicación indiferenciada de las herramientas de marketing con frecuencia provoca malentendidos entre las autoridades políticas y quienes intervienen en la acción pública. Sin embargo, con el incremento de las tareas asumidas por el sector público y las mayores exigencias de los beneficiarios, la mayoría de las organizaciones públicas podrían beneficiarse de los modelos e instrumentos de marketing para aumentar la eficacia de sus acciones. Para ello, es importante estudiar las posibilidades de diferenciar todos o parte de los servicios ofrecidos y analizar en qué medida los receptores de los servicios o los ciudadanos en general se sienten implicados en su relación con el gobierno. A partir de estos resultados, es posible utilizar ciertos instrumentos de marketing que pueden adaptarse a las necesidades del sector público. El marketing no ha de ser un tema tabú en el sector público, pero es esencial tener una buena comprensión de los mecanismos políticos y de las características del sector público para realizar una aplicación inteligente de las enseñanzas del marketing.”¹⁰²

¹⁰² Martial Pasquier. Marketing del Sector Público. En: <http://www.esade.edu/public/modules.php>. 30 de septiembre de 2009.

Antes de iniciar con el diseño de la Unidad de Mercadotecnia propuesta, citemos algunas técnicas y metodología básicas del marketing en el municipio. Al respecto, José Luis Furlan y Sonia E. Filippin, mencionan lo siguiente:

Las Técnicas Básicas del Marketing.¹⁰³

El *marketing* actúa sobre la demanda. Identifica, crea y desarrolla demanda, posibilitando que los deseos se conviertan en realidad. Además, contribuye también a orientar los deseos y canalizarlos hacia demandas efectivas.

El *marketing* no crea necesidades, estas deben existir, bien de forma manifiesta o latente, han de ser reales y no aparentes. Aunque puede estimularse la demanda sin existir una necesidad previa, esta demanda será artificial y acabará desapareciendo.

El *marketing* ha de identificar necesidades y, posteriormente, dar una respuesta a las mismas. Para diseñar estrategias de *marketing* existen unos instrumentos básicos que han de combinarse adecuadamente con el fin de conseguir los objetivos previstos. Estos instrumentos del *marketing* pueden resumirse en las cuatro variables controlables del sistema comercial (las denominadas 4 P's del marketing): Producto, Distribución, Precio y Promoción.

Estos instrumentos son considerados las variables “controlables” porque se pueden modificar. Sin embargo, las modificaciones sólo son posibles dentro de unos límites.

El producto y la distribución son instrumentos estratégicos, o a largo plazo, por cuanto no se pueden alterar de modo inmediato, y su utilización debe ser convenientemente planificada. El precio y la promoción, en cambio, son instrumentos tácticos, que, dentro de las limitaciones antes apuntadas, pueden modificarse con relativa facilidad y rapidez.

La fijación de objetivos no es otra cosa que establecer estándares de desempeño para la entidad pública. Medir la actuación y los resultados del sector público es una labor harto compleja. Por lo tanto es también difícil establecer los objetivos de *marketing*. Estos objetivos se pueden agrupar en cuatro grandes categorías:¹⁰⁴

- ✓ Objetivos asociados a la satisfacción de los usuarios.
- ✓ Objetivos asociados a la cantidad de servicios prestados por unidad de tiempo.
- ✓ Objetivos asociados al tiempo requerido para brindar un determinado servicio.
- ✓ Objetivos asociados al costo de prestar un determinado servicio.

¹⁰³ José Luis Furlan y Sonia E. Filippin. Reflexiones Sobre Marketing Público Local. P. 6

¹⁰⁴ Ídem p. 3

Barrera Restrepo, menciona que el marketing de municipios tiene por objetivo fortalecer la capacidad de las comunidades y regiones –aprovechamiento del capital social y humano– para adaptarse al mercado cambiante, aprovechar las oportunidades y sostener su vitalidad al futuro, como organización social.¹⁰⁵

Agrega que el marketing es exitoso en la medida que los ciudadanos internos se encuentren satisfechos y las personas visitantes vean sus expectativas colmadas en las actividades turísticas, de inversión y de negocios. Y para ello se deben diseñar buenos servicios para la comunidad, incentivar el público externo e interno de la Administración, distribuir y entregar servicios con eficiencia, y promocionar la imagen y los valores culturales.

El logro de un buen plan de marketing municipal se alcanza con la participación de todos los grupos sociales, la comunidad de negocios, el gobierno en general, y los ciudadanos liderados por la oficina de planeación municipal. Es el reconocimiento de los intereses culturales y sociales de las colectividades que conforman la población de la ciudad, para su posicionamiento.

Barrera Restrepo, destaca un ejemplo cuando alude a otro tipo de marketing, el citymarketing, es decir, como pueden promocionarse las ciudades, yo agrego, o cabeceras municipales; esta es otra de las carencias que tienen los municipio, promocionar sus ciudades. El autor cita un ejemplo, que me parece explícito, cito:

“La Ciudad de Mérida (México), por su parte, define su imagen de la forma siguiente: ‘metrópoli de alta calidad humana, líder regional en actividades y servicios avanzados, capital cultural y artística del mundo maya’.¹⁰⁶

El autor explica con la siguiente premisa: Una variante del *Marketing* de Ciudades es aquél que se dirige, no a atraer inversiones o empresas, sino a atraer turistas aprovechando las ventajas competitivas de la ciudad. Esto es aplicable, por ejemplo, a aquellas ciudades que pueden explotar el recurso de un frente de agua. Si no se dispone de océano, lago o de ningún gran río, incluso un canal bastante modesto puede valer, tal y como han descubierto un gran número de ciudades industriales británicas.

Como sostiene Philip Kotler 6, considerado el padre del marketing moderno: "Las localidades son en realidad productos cuyas identidades y valores deben ser diseñados y comercializados. Los sitios que no logran comercializarse a sí mismos con éxito, enfrentan el riesgo del estancamiento económico y declinación".¹⁰⁷

¹⁰⁵ José Luis Furlan y Sonia E. Filippin. Op.cit. p.6 El Marketing en la Gestión Municipal: Cómo promocionar el municipio, más allá del video (V). Publicado el agosto 21, 2010.

¹⁰⁶ Ibíd. P. 17

¹⁰⁷ Toni Puig, "Marketing de Servicios Municipales". Publicado por Fundación Carles pi i Sunyer d' Estudis Autonomics i Locals- Punto de Vista N°6 - Año 1999.

III.1 Marco legal.

El marco legal del municipio está integrado por un amplio conjunto de instrumentos o disposiciones jurídicas que definen la integración de su estructura, competencias de autoridad, funciones, etc. y un ámbito de regulación que permiten la continuidad del municipio como base de la organización política y del federalismo del Estado mexicano.

La normatividad tiene como propósito establecer que el texto escrito de los instrumentos jurídicos refleje fidedignamente las competencias y funciones, así como la solución y encaminar la decisión política que se pretende dar para cumplir con sus objetivos que se propone la autoridad municipal; es importante destacar que dicha normatividad no establece los requerimientos, como son el perfil, cualidades personales o profesionales que los miembros de los ayuntamientos requieren para desempeñar sus cargos, si establece que los órganos de asesoría estén en posibilidad de preparar proyectos normativos técnicamente correctos.

De acuerdo a lo anterior, nos enfocaremos en cuatro instrumentos jurídicos que consideramos necesario adecuar o reformar, como ya lo comentamos en el Capítulo anterior, para la creación e implementación de la Unidad de Mercadotecnia o Equivalente que proponemos, y son:

- ✚ Ley Orgánica Municipal del Estado de México.
- ✚ Código Administrativo del Estado de México.
- ✚ Bando Municipal (comprende los 125 Bandos)
- ✚ Manuales de Organización y de Procedimientos.

Es pertinente aclarar, que la denominación en la Ley “Unidad de Mercadotecnia o Equivalente”, se debe a que el nivel y rango deberá ser definido de acuerdo a la estrategia y/o decisión del Ayuntamiento, es decir, si la Unidad Administrativa propuesta tendrá nivel de Dirección, Coordinación o Unidad, será aprobado considerando varios factores, que van desde el capricho del Titular del Ejecutivo Municipal, del presupuesto, de lo grande o lo chico que sea el municipio, me refiero a los tres elementos constitutivos que mencionamos antes, pero no deberán ser diferente los objetivos que se persiguen con la implantación y desarrollo de las técnicas y herramientas del marketing municipal.

Para crear el marco normativo que exponga y sea claro en cuanto a los objetivos y funciones del marketing o técnicas de mercado en los municipios, es necesario que el Ayuntamiento conozca y se capacite en el tema; que el Presidente Municipal y el Síndico observen las técnicas normativas pertinentes para que las disposiciones que se emitan en este tema, se adecuen a las necesidades del municipio.

Leticia Lembo Torres, especialista en el tema de reglamentación, quien fuera Titular de la Unidad de Información y Transparencia en el municipio de Naucalpan, aconseja algunos pasos a seguir para clasificar la técnica normativa; para la elaboración de la normatividad que vaya a regir lo referente al marketing, sugerimos la que se refiere a la técnica interna.¹⁰⁸

La autora menciona que la técnica normativa interna, “es la que hace referencia al contenido total y formal del proyecto, con una estructura técnica que logre coherencia, claridad y orden.”¹⁰⁹

Aspectos que se deberán observar en este rubro:

- a) La estructura. En la elaboración del Reglamento se deben aplicar lineamientos como son su agrupamiento temático en Títulos o Capítulos, así como la división en artículos, secciones y capítulos y la confección de los fundamentos o exposición de motivos que, si bien no forman parte del proyecto, son de vital importancia, pues contribuyen a la comprensión del mismo;
- b) La redacción del proyecto. Aplicar las exigencias técnicas que se requieren en cuanto a su vocabulario o terminología, giros verbales empleados, sintaxis, ortografía y estilo, es decir la racionalidad lingüística de los textos normativos, y
- c) La aplicación de la lógica normativa. A través de ella se intenta evitar que el proyecto se vea afectado por incoherencias normativas, como pueden ser contradicciones, lagunas, redundancias, es decir, la aplicación de la racionalidad jurídica formal.

Ley Orgánica Municipal del Estado de México.

Respecto a la LOM, la creación de la Unidad de Mercadotecnia se sustenta en los siguientes artículos.¹¹⁰

Artículo 31.- Son atribuciones de los ayuntamientos:

I. Expedir y reformar el Bando Municipal, así como los reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de observancia general dentro del territorio del municipio, que sean necesarios para su organización, prestación de los servicios públicos y, en general, para el cumplimiento de sus atribuciones;

¹⁰⁸ Lembo Torres, Leticia, Manual de Técnica Normativa, en Lineamientos para la redacción de textos normativos municipales, Secretaría de Gobernación, México, DF, 2009, edición electrónica publicada en la Biblioteca Jurídica Virtual de la página www.ordenjuridico.gob.mx y http://www.inap.mx/portal/images/REVISTA_A_P/rap119.pdf

¹⁰⁹ *Ibíd.*

¹¹⁰ Ley Orgánica Municipal del Estado de México. Gaceta del Gobierno, 2 de marzo de 1993.

La fracción IV, del mismo artículo, dispone que el municipio puede “proponer, en su caso, a la Legislatura local, por conducto del Ejecutivo, la creación de organismos municipales descentralizados para la prestación y operación, cuando proceda de los servicios públicos;

IX. Crear las unidades administrativas necesarias para el adecuado funcionamiento de la administración pública municipal y para la eficaz prestación de los servicios públicos;

XXXIV. Elaborar y poner en ejecución programas de financiamiento de los servicios públicos municipales, para ampliar su cobertura y mejorar su prestación;

Para la creación de la Comisión de Mercadotecnia, al interior del Ayuntamiento, se apegara al Artículo 64, cito;¹¹¹

Artículo 64.- Los ayuntamientos, para el eficaz desempeño de sus funciones públicas, podrán auxiliarse por:

- I. Comisiones del ayuntamiento;
- II. Consejos de participación ciudadana;
- III. Organizaciones sociales representativas de las comunidades;

El párrafo segundo del Artículo 65, establece que “Las comisiones se conformarán de forma plural y proporcional, teniendo en cuenta el número de sus integrantes y la importancia de los ramos encomendados a las mismas; en su integración se deberá tomar en consideración el conocimiento, profesión, vocación y experiencia de los integrantes del ayuntamiento.”

De acuerdo a esta disposición, el Presidente Municipal y/o el Ayuntamiento, se asegurara de que los integrantes de la Comisión de Mercadotecnia, tengan el perfil para tratar los asuntos que deriven de la misma, y cumplir con el artículo siguiente, cito:

Artículo 66.- Las comisiones del ayuntamiento serán responsables de estudiar, examinar y proponer a éste los acuerdos, acciones o normas tendientes a mejorar la administración pública municipal, así como de vigilar e informar sobre los asuntos a su cargo y sobre el cumplimiento de las disposiciones y acuerdos que dicte el cabildo.

Para el caso de que los integrantes de la Comisión de Mercadotecnia no cuenten con el perfil o conocimientos del tema, se podrá justificar la asesoría de profesionales en el tema, en apego a la siguiente disposición:

Artículo 67.- Las comisiones, para el cumplimiento de sus fines y previa autorización del ayuntamiento, podrán celebrar reuniones públicas en las

¹¹¹ *Ibíd.* P. 35

localidades del municipio, para recabar la opinión de sus habitantes. Asimismo, en aquellos casos en que sea necesario, podrán solicitar asesoría externa especializada.

En el artículo 69 de la LOM, se modificaría la fracción w), quedando de la forma siguiente:

Artículo 69.- Las comisiones las determinará el ayuntamiento de acuerdo a las necesidades del municipio y podrán ser permanentes o transitorias.

I. Serán permanentes las comisiones:

- a) hasta v) ...
- w) De Mercadotecnia.
- x) Las demás que determine el ayuntamiento, de acuerdo con las necesidades del municipio.

Se sugiere como estrategia para no realizar gastos de asesoría, la Comisión de Mercadotecnia deberá integrarse como dispone el artículo 82 para la Comisión de Planeación para el Desarrollo Municipal, el cual refiere que esta Comisión “se integrará con ciudadanos distinguidos del municipio, representativos de los sectores público, social y privado, así como de las organizaciones sociales del municipio, también podrán incorporarse a miembros de los consejos de participación ciudadana.”¹¹²

En cuanto a la Unidad de Mercadotecnia como una Dependencia Administrativa, se sustentara de la siguiente manera:

Artículo 86.- Para el ejercicio de sus atribuciones y responsabilidades ejecutivas, el ayuntamiento se auxiliará con las dependencias y entidades de la administración pública municipal, que en cada caso acuerde el cabildo a propuesta del presidente municipal, las que estarán subordinadas a este servidor público.

Para el despacho, estudio y planeación de los diversos asuntos de la administración municipal, el ayuntamiento contará por lo menos con las siguientes Dependencias:

- I. La secretaría del ayuntamiento;
- II. La tesorería municipal.
- III. La Dirección de Obras Públicas o equivalente.
- IV. La Dirección de Desarrollo Económico o equivalente; y,
- V.- La Dirección de Mercadotecnia o equivalente.

¹¹² Ibid. P.41

Como se observa, se agrega la fracción V, misma que en su momento, en la Reforma respectiva, se justificaría y argumentaría la creación de la Unidad Administrativa y la adición de la fracción en comento.

En la LOMEM, también se adecuaría el artículo siguiente:

Artículo 96 Sextus.- El Director de Mercadotecnia o Titular de la Unidad Administrativa equivalente, además de los requisitos del artículo 32 de esta Ley, requiere contar con título profesional en el área económico-administrativa, y con experiencia mínima de un año, con anterioridad a la fecha de su designación.

Además deberá acreditar, dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que inicie funciones, la certificación de competencia laboral expedida por el Instituto Hacendario del Estado de México.

Código Administrativo del Estado de México.¹¹³

Para sustentar a nivel de este instrumento jurídico-administrativo, la materia de Mercadotecnia, es necesario agregarla en el artículo correspondiente, cito:

Artículo 1.1. Las disposiciones de este Código son de orden público e interés general, y tienen por objeto regular las materias que se señalan a continuación, a fin de promover el desarrollo social y económico en el Estado de México:

I al XVII...

XVIII.- Mercadotecnia.

(Adicionada mediante decreto número xxx de la “XXXX” Legislatura, publicada en la Gaceta del Gobierno el...)

Artículo 1.4. La aplicación de este Código corresponde al Gobernador del Estado y a los ayuntamientos de los municipios de la entidad, en sus respectivas competencias, quienes actuarán directamente o a través de sus dependencias y organismos auxiliares, en los términos de este ordenamiento, las leyes orgánicas de la Administración Pública del Estado de México y Municipal del Estado de México y los reglamentos correspondientes.

TÍTULO (que se asigne)

LIBRO (que se asigne)

De la mercadotecnia en los Municipios

(Adicionada mediante decreto número xxx de la “XXXX” Legislatura, publicada en la Gaceta del Gobierno el...)

¹¹³ Código Administrativo del Estado de México. 13 de diciembre del 2001. . p.1

Artículo xxx. Las dependencias y organismos municipales, integraran funciones de mercadotecnia, en la prestación de los servicios a su cargo, observando las disposiciones que se señalen en la ley para el uso de técnicas y herramientas en la materia.

Artículo xxx. Este Libro tiene por objeto regular los actos relativos a la planeación, programación, presupuestación, contratación, ejecución y control de la mercadotecnia, así como los servicios relacionados con la misma que, por sí o por conducto de terceros, realicen:

- I. Los ayuntamientos de los municipios del Estado;
- II. Los organismos auxiliares y fideicomisos públicos de los municipios.

Se pueden agregar funciones específicas en los siguientes artículos de este Capítulo o Libro.

Es posible que para algunos Juristas no sea necesario reformar el Código Administrativo debido a que las funciones de mercadotecnia son para aplicación de los municipios, no obstante se puede agregar una Dependencia del Estado que realice funciones de supervisión como podría ser la Secretaría de Desarrollo Económico o la Coordinación de Comunicación Social del Gobierno del Estado de México. Como antecedente y justificación, se tienen los casos de la Transparencia o Acceso a la Información y las funciones de Mejora Regulatoria. Esto depende de la importancia que le otorgue el Ejecutivo Estatal a la iniciativa.

Bando Municipal (125 Bandos).

El bando municipal es el más importante de los reglamentos municipales, pues representa para el Ayuntamiento un instrumento fundamental de gobierno municipal.

El Instituto de Administración Pública del Estado de México, define esta herramienta jurídica como: “El Bando Municipal es el conjunto de normas administrativas que regulan el funcionamiento de la administración pública municipal y sus relaciones con la comunidad.”¹¹⁴

Bando, en su acepción gramatical y jurídica significa "anuncio público de una cosa: edicto, mandato o ley que se publica solemnemente".

El bando municipal, es el conjunto de disposiciones de carácter reglamentario y administrativo que regulan la organización política y administrativa de los municipios, las obligaciones de sus habitantes y vecinos, así como sus

¹¹⁴ Manual Básico para la Administración Municipal. Instituto de Administración Pública del Estado de México. octubre de 2001. p.12

competencias de autoridad municipal para mantener la seguridad pública en su jurisdicción.¹¹⁵

En el Bando Municipal se deberá publicar lo concerniente a las funciones que tiene el Presidente, el Ayuntamiento y la Unidad de Mercadotecnia, destacando, en su caso, las funciones que pudieran tener los ciudadanos u organizaciones civiles. El lugar, dentro del Bando, será donde se enuncian las funciones de mercadotecnia, conforme a la LOM.

Manuales de Organización y de Procedimientos.

Conforme la Normatividad que emita la Dirección de Innovación del Gobierno del Estado de México, respecto a los Manuales, los municipios procederán a elaborar sus respectivos Instrumentos Administrativos y publicarlos. Esta actividad, a la fecha, es supervisada por la Instancia antes citada, quien después de la revisión, en su caso, procede a la autorización. Por lo regular, esta actividad se desarrolla en más de un año, inclusive, puede concluir el trienio y no se concluyen.

III.2 Organigrama y Funciones.

En la administración pública municipal se debe dimensionar y valorar la creación de un área que se le designen funciones específicas de marketing público, definiendo las estrategias de los Programas o Políticas Públicas que habrán de desarrollarse para beneficio de la APM y de la población, para contar con mejores servicios y hacerla más eficiente. Al respecto, Toni Puig menciona que “Esto es marketing: esto es planificación y producción de servicios. Que es lo mismo. Esto es gestión en servicios.”¹¹⁶

En este tenor, hay que reflexionar que cuando pensemos en el municipio, no solo lo liguemos como una instancia prestadora de servicios, sino que hay que ampliar la visión y dimensión de la APM a otros rubros para lograr un desarrollo socioeconómico integral.

Considerando lo anterior, a lo que menciona Puig, le agregaría lo que menciona Raúl Olmedo, cuando señala que “La administración pública municipal, que hasta ahora se ha limitado a la administración de los servicios públicos municipales, tiene que ampliar su acción hacia el ámbito de la economía local y ser promotora del desarrollo de sus comunidades, como se ha venido insistiendo desde hace tres décadas; es decir, tiene que crear las bases que les permitan a sus comunidades organizarse para producir, distribuir y consumir de manera autónoma (“economía solidaria”, “sistemas de intercambio local”) y poder defenderse de los estragos de la globalización. Los municipios tienen que prepararse para ser autosuficientes,

¹¹⁵ Ibíd. P.12

¹¹⁶ Toni Puig. Marketing de servicios municipales. “El proceso de planificación y la producción de los servicios por equipos de trabajadores que colocan a los ciudadanos en el centro de sus decisiones. Barcelona 1999. Pag. 10

iniciando con la producción de sus alimentos, en vez de importarlos, y contribuir así al “descrecimiento”. Pero para ello requiere una administración pública municipal y una capacitación radicalmente diferentes a las existentes, que están basadas en el objetivo del “crecimiento” del Producto Interno Bruto monetarizado.”¹¹⁷

Si analizamos las estructuras orgánicas de los 125 municipios, se observa la gran heterogeneidad y falta de metodología en el diseño de la mayoría de sus organigramas, los cuales no responden a las características y necesidades de las APM’s y por consecuencia en la deficiente asignación de funciones en los Servidores Públicos.

De acuerdo a la experiencia, podríamos afirmar que algunos organigramas obedecen a crear espacios para cumplir compromisos políticos o de amigos de los Presidentes Municipales y/o integrantes de los Ayuntamientos, creando unidades administrativas innecesarias, careciendo de argumentos y fundamentos jurídico-administrativos para justificar su existencia, inclusive hay que admirar la gran inventiva cuando crean el nombre de algunas unidades administrativas.

Las unidades administrativas básicas, se conforman de la forma siguiente:

ESTRUCTURA ORGÁNICA

H. AYUNTAMIENTO

- 1.0 Presidencia
- 2.0 Sindicatura

Nivel centralizado (Sólo se citan las Dependencias que disponen el Artículo 86 de la LOM y la propuesta)

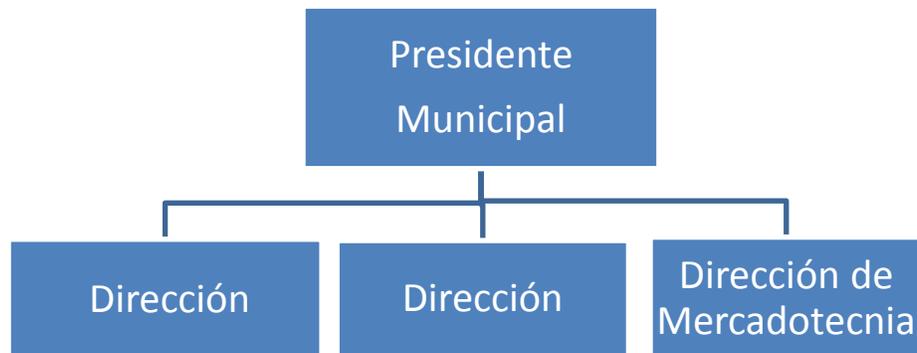
Secretaría del Ayuntamiento
Tesorería
Dirección de Obras Públicas
Dirección de Desarrollo Económico
Dirección de Mercadotecnia

La estructura orgánica se complementa con las dependencias que cada Presidente Municipal y el Ayuntamiento aprueban, y que según, responde a las necesidades de sus respectivos municipios. Como se puede observar, en la LOM faltan dependencias o unidades administrativas con funciones básicas como son Administración, Desarrollo Urbano, Desarrollo Social, y otras.

¹¹⁷ Olmedo, Raúl. “La modernización contraproducente de la administración pública municipal” Revista De Administración Pública, No. 119, Volumen, XLIV, N° 2 (mayo-agosto 2009). p.67

De igual forma, después de conformar la estructura orgánica se procede a diseñar el Organigrama correspondiente. Para el caso del ejemplo, se diseña un organigrama que integra a la Unidad de Mercadotecnia o Equivalente. En este caso le asignamos el nivel de Dirección.

ORGANIGRAMA



La Dirección de Mercadotecnia puede contar con dos áreas principales: la de Mercadotecnia y Servicios y la de Imagen Institucional y Publicidad.

Objetivo: Promover el uso de herramientas y técnicas para elaborar estrategias de marketing, evaluando su impacto en la población; así como administrar el sistema de comunicación institucional.

Misión: Crear las condiciones para promover el desarrollo socioeconómico del (citar municipio), con eficiencia, transparencia e innovación, mediante la mejora continua de los servicios que se ofrecen, para fortalecer la imagen y confianza de la ciudadanía, siendo un gobierno eficaz en la promoción de la economía y el turismo, con el propósito de elevar la calidad de vida y la identidad social y cultural de los (citar el gentilicio del municipio).

FUNCIONES.

Se proponen de forma enunciativa, las funciones de la Unidad de Mercadotecnia siguientes: (cada municipio podrá detallarla)

- Elaborar y llevar a cabo estudios de marketing.
- Promover el uso de técnicas y herramientas de marketing.
- Elaborar Estrategias de Marketing (de acuerdo al municipio).
- Observar y analizar el impacto en el ciudadano.
- Elaborar encuestas.
- Análisis de la información.

- Realización de test de mercado.
- Desarrollar y hacer pruebas de mercado de los servicios públicos.
- Mejora continua de la calidad.
- Creación y/o mejora de logos o frases institucionales.
- Planear la forma de prestar el servicio público.
- Análisis de costos.
- Determinar estrategias para el cobro.
- Establecer términos y condiciones para la prestación del servicio.
- Establecer centros de información.
- Crear y operar Tecnologías de Información y Comunicación (TIC´s)
- Fijar objetivos promocionales
- Seleccionar medios de difusión y publicidad
- Desarrollar anuncios publicitarios
- Medir la eficacia de las campañas
- Determinar territorios y zonas de acuerdo a prioridades.
- Elaborar y distribuir publicaciones y propaganda

De forma específica, en las áreas de la Unidad de Mercadotecnia:

- ✓ Elaborar y ejecutar los proyectos incluidos en el Programa Operativo, así como de los Proyectos Internos del municipio.
- ✓ Desarrollar y supervisar la implementación de las campañas de posicionamiento del municipio en relación con sus similares.
- ✓ Evaluar el impacto de los Programas y Proyectos.
- ✓ Elaborar estudios de marketing para nuevos productos y servicios.
- ✓ Apoyar a las unidades administrativas que integran al municipio que lo requieran.
- ✓ Diseñar y desarrollar las campañas de publicidad para la difusión de los productos y servicios que ofrece el municipio a nivel estatal, nacional, e internacional, evaluando su impacto.
- ✓ Gestionar los espacios en los medios de comunicación, generando nuevas opciones de difusión y comunicación.
- ✓ Desarrollar y supervisar la publicidad del Municipio, evaluando el impacto producido.
- ✓ Dar seguimiento al cumplimiento de los contratos de servicios que realice el municipio.
- ✓ De acuerdo a los lineamientos aprobados, proyectar la imagen y presencia del Municipio a nivel estatal, nacional e internacional.
- ✓ Establecer y mantener relaciones permanentes con entidades públicas y privadas vinculadas a las actividades del Municipio, así como con los medios de comunicación.
- ✓ Determinar las necesidades institucionales de comunicación con el fin de proponer, diseñar y desarrollar estrategias, planes y programas para el establecimiento y mantenimiento de canales de comunicación.
- ✓ Incrementar la relación con los servidores públicos del municipio, así como con los usuarios (clientes) y proveedores del Municipio.

- ✓ Estandarizar los spot y mensajes que el Municipio difunde a través de los diferentes medios de comunicación.
- ✓ Evaluar la percepción ciudadana de la imagen del Municipio, así como elaborar y supervisar las campañas de posicionamiento del mismo al exterior.
- ✓ Establecer la identidad institucional, cuidando su cumplimiento en todas las áreas a nivel municipal y estatal.
- ✓ Difundir al público en general información institucional, proyectando una imagen positiva del Municipio.
- ✓ Organizar y concertar la participación del Municipio en actividades de responsabilidad social, culturales, cívicas, turísticas.
- ✓ Promover la aplicación de políticas públicas del Municipio hacia la comunidad.
- ✓ Utilizar los módulos de atención a la ciudadanía para fines de marketing, tanto del municipio, como los que opera el Estado.
- ✓ Administrar el contenido y diseño de las páginas Web, en lo correspondiente a las estrategias de marketing que se establezcan en Internet.
- ✓ Actualizar la información del portal web del municipio.
- ✓ Organizar y supervisar la redacción, edición, diseño del logo y texto institucional para la correspondencia y en toda forma, escrito o audio visual que requiera el municipio.
- ✓ Mantener una relación permanente con los medios de comunicación masivos de todo el país para difundir las actividades del Municipio.

Después de establecer las funciones y la organización de la Administración Pública, se procederá a elaborar los Manuales de Organización y de Procedimientos.

En relación a las funciones, es necesario considerar lo que Barrera Restrepo menciona en relación a que “los Municipios que cuentan con un alto desarrollo organizacional y presupuestal, así como los que están considerados con menos desarrollo estructural y de presupuesto, que es la gran mayoría de los municipios, no cuentan con técnicas del marketing social y/o marketing público. Muchos impulsores de localidad creen que comercializar una ciudad es promocionarla. Son típicas ya, sus actuaciones: congregan voluntades alrededor de unas imágenes de fotografía, elaboran un vídeo lo más fiel posible y programan unos viajes a ciertos lugares, generalmente de los que más viajeros llegan y allí reúnen a los interesados en el negocio de los destinos turísticos y en el cóctel muestran el vídeo. Todos quedan satisfechos. Asumen así la creencia popular que la mercadotecnia es un ejercicio de elaboración de imagen y la confunden con una de sus actividades: la promoción. Es irónico, ésta es sólo una de las tareas importantes de la mercadotecnia. La promoción no ayuda por sí sola a una ciudad con problemas.”¹¹⁸

¹¹⁸ Efrén Barrera Restrepo. Op. Cit., pág.7

En este sentido, el marketing está empezando a ser considerado en el sector público (Cervera et al. 2001) promovido básicamente por una cuestión de competencia del mercado, por las crecientes expectativas de los ciudadanos y el crecimiento de las alternativas en el sector privado (Laing, 2003). Y aunque las estrategias del marketing privado no puedan ser trasladadas directamente al ámbito de lo público (Chapman y Cowdell, 1998), el marketing público tiene necesariamente que ganar protagonismo en la gestión pública en los próximos tiempos (Stokes y Lomas, 2008) a fin de satisfacer las necesidades de los ciudadanos de forma eficaz y efectiva.

Al respecto, Barrera Restrepo (2010), menciona que “El marketing es una de las herramientas eficaces de la gestión municipal, si ésta tiene sentido y una orientación gerencial, para ‘llevar el timón’ como dicen Osborne y Gaebler, con vocación al mercado. Es un proceso social y continuo de construcción, desarrollo y comercialización de una ciudad, en la perspectiva que ésta sea competitiva por sus recursos, sus servicios ofertados, localización, infraestructura, arquitectura, ‘atmósfera’ o ambiente que trasmite y comunidad.”¹¹⁹

Agrega Restrepo, que “Su aplicación en la gestión del municipio resulta funcional, en la medida que: determina los servicios requeridos por los ciudadanos y estos manifiestan su satisfacción por ellos; aumenta el sentido de pertenencia y de participación ciudadana; permite un buen posicionamiento frente a los otros municipios y eleva la imagen positiva del municipio, en beneficio de su renombre o marca.”¹²⁰

III.3 Cronograma de actividades y Comunicación.

Toda propuesta debe cumplir con un proceso administrativo, que representa un seguimiento en un determinado tiempo para su realización.

En nuestra propuesta, consideramos un máximo de cuatro meses para que las instancias correspondientes que tengan la competencia legal y administrativa de participar e impulsar el proyecto de creación de la Unidad, elaboren conforme a Derecho los documentos que argumenten y justifiquen la creación de la Unidad de Mercadotecnia.

Es optimista el tiempo que se otorga para llevar a cabo el proceso de creación, pero hay que considerar diversos factores para que se pueda realizar dicho proceso, a saber:

- El periodo que dura una APM’s, que son de tres años. Aquí hay que considerar el año en que se encuentra la Administración en funciones;

¹¹⁹ Efrén Barrera Restrepo. El Marketing en la Gestión Municipal: Cómo promocionar el municipio, más allá del video (V) Publicado el 21 de agosto de 2010.

¹²⁰ *Ibidem*.

- El año, de los seis que dura el periodo, en que se encuentre la administración del Ejecutivo Estatal el más importante y decisivo para el proyecto, , ya que de este depende la instrucción para que se lleve a cabo el procedimiento legal-administrativo para la creación de la Unidad de Mercadotecnia; y,
- La suficiencia presupuestal y recursos en general para llevar a cabo las funciones. En este punto, es la estrategia administrativa que se adopte para justificar la creación y por ende el impulso de la Unidad propuesta.

Para llevar a cabo el proceso de creación, hay que determinar tiempos.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE MERCADOTECNIA

Actividad	Mes/ Semana				Responsable/ Comentarios												
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Elaborar la iniciativa de Reforma a la LOMEM y Código Administrativo.																	Consejería Jurídica.
Enviar a la Cámara de Diputados la Iniciativa de Reforma para su análisis y aprobación.																	Cámara de Diputados. Comisión correspondiente
Enviar la Iniciativa al Poder Ejecutivo para su publicación.																	Recepción: Consejería Jurídica. Gaceta
Presentación al Cabildo para su conocimiento y ejecución.																	Presidente Municipal
Implementar la Unidad de Mercadotecnia.																	Municipios del Estado de México
Publicación en el Bando Municipal.																	En la fecha oficial.
Elaborar Manual de Organización y de Procedimientos.																	Unidad de Mercadotecnia Municipal
Elaborar el Programa Anual de actividades de la Unidad																	Unidad de Mercadotecnia Municipal
Designar Servidores Públicos.																	En fecha oficial.
Actividades de capacitación.																	Instancias Estatales
Cumplimiento con la normatividad estatal y municipal																	Unidad de Mercadotecnia Municipal

Comunicación.

Conlleva la creación de la Unidad de Mercadotecnia, contar con funciones de inherentes a la comunicación. Al respecto, María Susana Reina López, menciona que “El desarrollo de un plan estratégico comunicacional debe ser complementado con un esfuerzo de vinculación entre políticas públicas y sus ciudadanos beneficiarios y ello no sólo puede hacerse a partir de un tratamiento adecuado de los canales o los mensajes. Se requiere conocer al ciudadano y sus necesidades y utilizar esta información como guía para el cambio organizacional.”¹²¹

Reina López, sugiere tres opciones para integrar estos procesos a la gestión operativa municipal, y son:

1. Manejar la gestión de marketing a partir de cada línea de política y su organización responsable (o coordinadora, en el caso de tratarse de un servicio público que implique transversalmente a varias funciones en la organización).
2. Gestionar un plan de marketing centralizado, donde los objetivos de política, sus medios, sus responsables y recursos corresponden a una misma sub organización que responde directamente al gobernante por la gestión del plan.
3. Manejar la gestión del marketing como un apoyo funcional centralizado a cada organización o programa que requiera su apoyo, fijando también lineamientos generales de acuerdo al mandato de acercamiento al usuario que haya asumido el plan de marketing. En este caso la gestión comunicacional se realiza en forma paralela e independiente de la gestión de marketing.

Destaca Reina López, que la capacidad de planificación supone un nivel de coordinación entre los cuadros técnicos y políticos. “La gestión comunicacional muchas veces consigue el escollo de mezclar los objetivos políticos (en ocasiones de corto plazo) del gobernante con los objetivos institucionales que se pretende desarrollar para el mejor posicionamiento frente a los ciudadanos que atiende un proyecto o programa.”¹²²

Uno de las grandes barreras que se da en el desarrollo de la comunicación, es en donde impone “el jefe” su criterio; Reina López, menciona al respecto que: “Esta confluencia de objetivos puede desembocar en un extraordinario sometimiento de

¹²¹ María Susana Reina López. Módulo 6: Marketing Público Y Comunicación Institucional, Especialización Sobre Alta Gerencia Pública. 2012. P.17 y 18.

¹²² Ídem. P.19

la gestión comunicacional hacia la proyección política de la persona o grupo que, coyunturalmente, abordan el espacio de gestión pública.”¹²³

Ahora bien, el marketing público requiere de un sistema de comunicación que facilite los intercambios entre la administración municipal y los ciudadanos. El objetivo es transmitir información respecto al servicio, costos o tarifas, quienes, donde y como, así como otros puntos de atención; en este rubro, de acuerdo a Bañon y Carrillo, los siguientes métodos promocionales:¹²⁴ (40)

- Publicidad
- Publicidad gratuita
- Ventas personales
- Relaciones públicas
- Merchandising
- Marketing directo
- Promoción de ventas

A estos puntos habrá que adicionar también, los medios informáticos y electrónicos con los que se cuenta, lo cual facilitaría las actividades que se programen, es de reconocer también, que en algunos municipios existen deficiencias en la recepción de internet y el manejo de sistemas y equipo informático, pero creo que se puede superar los problemas que se presentan en este rubro, con la debida capacitación.

Es pertinente aclarar, que no importa si el municipio es rural o semiurbano, que se considere integrar el tema de la tecnología de la información, acceso a internet y promover el uso de sistemas informáticos para el manejo y control de la información y archivos. Este tema, está considerado en la LOM, cito:

La comunicación del servicio.

Ana Da Viá y Arenas, mencionan que en el momento que se tenga la certeza de brindar el servicio, debe comunicarse a los ciudadanos para que lo usen y que sepan que la necesidad que les preocupa será abordada por la administración municipal, enfatizando que “lo que motiva la comunicación que logra que el ciudadano quiera el servicio: lo siente como suyo porque descubre que, en él, hay respuesta a la necesidad que le preocupa. Ésta es una comunicación clave, directa, que aporta hechos, remarca utilidad, se dirige al corazón del ciudadano con un lenguaje plano, claro y relacional. Memorable. Convincente.”¹²⁵

¹²³ Ídem. 9.21

¹²⁴ Bañon, Rafael Y Carrillo, Ernesto (comps.) La nueva Administración Pública, capítulo 7: El marketing para el gobierno y la administración pública, pág. 215.

¹²⁵ Ana Da Viá, *Marketing Público y Marketing Universitario. “La orientación de las universidades hacia la satisfacción de demandas de conocimiento de la sociedad.* España, marzo de 2011. P.1

Algo que se destaca de estos autores, es cuando mencionan que debe trabajarse con el personal que tiene contacto con la ciudadanía, para que cada uno de los servicios aseguren no sólo la satisfacción del usuario, sino que se debe lograr que el ciudadano se dé cuenta de que el servicio está personalizado para él, con calidad, que sienta que satisface sus expectativas sobre el servicio. Para ellos, deben cuidarse aspectos como el contacto entre usuario y servicio, la luz, los muebles, los cuestionarios, las esperas, la escucha, el diálogo de intercambio, el acompañamiento relacional a través de todo el proceso de uso del servicio, etc.; éstos son cuestiones claves. Indispensables para un servicio satisfactorio, cualitativo, entusiasta, comunicativo y útil.

Hoy, la importancia del sector público en la economía, la política y la sociedad justifica el desarrollo del marketing en tanto proporciona a la administración la posibilidad de mejorar la legitimidad a través de cuatro grandes objetivos: la eficacia en los impactos, la eficiencia en la relación recursos / impactos, la calidad en satisfacción de las expectativas de beneficio de los ciudadanos - clientes y la tan demandada equidad en la distribución de beneficios.

El marketing público, en esencia, establece un intercambio entre Estado - sociedad, donde a través de la Administración Pública ofrece políticas, programas, bienes y servicios para satisfacer necesidades y demandas de los ciudadanos, quienes como contraparte ofrecerán apoyos mediante impuestos y costos de desplazamiento, tiempo, oportunidad, esfuerzo personal y otros.¹²⁶

“Si la promesa del servicio en la comunicación es igual que el uso del servicio, se puede decir que el servicio es *satisfactorio*, lo que conlleva a que el ciudadano confíe en el equipo que la gobierna. Y hablará del servicio con otros ciudadanos, amablemente; por el contrario, siguiendo con la reflexión de los autores en comento, si la promesa del servicio no es igual al uso del servicio, el servicio es *insatisfactorio* el ciudadano queda defraudado. Desconfía, a través de su experiencia, de la organización municipal y su equipo de gobierno. Y lo criticará ante otros ciudadanos. Hoy, cualquier organización municipal debe optar por servicios con usuarios líder, quien es quien califica el servicio, mediante el uso del proceso de producción del servicio desde el marketing municipal: *método*. y, en el momento del uso, personalización: relación entre personal en contacto de la organización -¡el municipio!- y el ciudadano usuario.”¹²⁷

Todo servicio termina, a través de *datos que indiquen* el grado de satisfacción/liderazgo del servicio, con la introducción de *cambios continuados* en el servicio.”

El beneficio que se generaría sería en dos vertientes: incremento en los ingresos de los municipios, lo que conlleva al bienestar de los ciudadanos; la importancia del sector público en la economía y la sociedad justifica el desarrollo y aplicación

¹²⁶ Ibíd. P. 3

¹²⁷ Ibíd. P. 1

del marketing en este sector. El marketing proporciona a la administración pública las siguientes grandes ventajas:

- ✚ Eficacia: producción de resultados. Obtención de los resultados esperados a través del cumplimiento de los objetivos planteados. Es el grado en que una entidad pública, programa, proyecto, actividad o función consigue los objetivos establecidos en las políticas de Gobierno, las metas operativas establecidas y otros logros o efectos previstos en la planificación ya sea ésta nacional, provincial o municipal.
- ✚ Eficiencia: mejora la relación recursos/impactos, maximizando los productos sobre los insumos. Es la relación entre la producción de bienes y servicios y otros resultados alcanzados por el Estado a través de sus entidades o unidades económicas y los recursos utilizados o producidos para alcanzarlos.
- ✚ Efectividad: es la suma de eficacia y eficiencia con el agregado de que ambas se alcancen teniendo en cuenta la demanda o las necesidades a satisfacer.
- ✚ Economía: es el grado en que un organismo del Estado, programa, proyecto, actividad o función minimiza el costo de los recursos humanos, financieros y físicos adquiridos o utilizados, después de dar debida consideración a la cantidad y calidad adecuada, en la oportunidad debida y a los mejores precios.
- ✚ Calidad: satisfacción de las expectativas de beneficio de los ciudadanos clientes.
- ✚ Equidad: criterios para asignar cantidades de servicio a los distintos segmentos de mercado.

Agregaría a estos puntos el tema de los ingresos propios, fundamentales para que el municipio no dependa en gran porcentaje de los ingresos que provienen del Estado y la Federación.

Refuerzo la idea con lo que menciona Osborne y Gaebler, cito: “De esta manera la gerencia local, se dinamiza, ya que identifica de acuerdo con las demandas del mercado, las orientaciones que debe de imprimir en las políticas locales, de acuerdo a lo sentido en el exterior de la misma administración y se evita caer en la trampa de ‘la Jaula de hierro’ de la burocracia, la que gusta tanto de enredar al Ejecutivo en la atención a sus exigencias, para que abandone las demandas de la población electoral a quién se debe y de quién es, su gobernante.”¹²⁸

¹²⁸ David Osborne y Ted Gaebler. “La Reinención del Gobierno”. Paidós, 1994. P.9

Me gustaría agregar, que una de las actividades que en el Programa Anual Municipal correspondiente integraría como prioritaria, para realizarla inmediatamente, es la de implementar una estrategia de Digital Marketing.

Cuantas veces no tenemos el molesto mensaje de la SHCP, a través del SAT; la de compañías telefónicas, Instituciones financieras, sobre todo Bancos, y la de otras compañías, recordándonos nuestras obligaciones fiscales o empeñadas en vendernos productos “mágicos” respectivamente, o recordarnos que está próximo a vencer un pago, invitándonos a realizarlo para no crear malos antecedentes en los historiales que ellos mismos inventan.

Estos métodos que son efectivos en la mayoría de las veces, por qué no pensar en incluirlos en las actividades administrativas de los municipios. Estoy consciente de la situación grave por la que atraviesa la mayoría de la población, pero en este caso, la estrategia es para aquellos ciudadanos que pueden y no quieren cumplir con sus obligaciones tributarias municipales.

El Digital Marketing, debe ser una herramienta indispensable en las APM's, así como capacitar a los servidores públicos en esta materia, como una estrategia de recaudar impuestos o vender las acciones que realiza el municipio para allegarse de recursos financieros a través de otros rubros impositivos.

Es cierto que los municipios no cuentan con la capacidad financiera, tecnológica y mucho menos de personal capacitado que impulse la comunicación con la Sociedad a través de esta herramienta tecnológica de información, pero justamente de esto se trata el objetivo de esta investigación o tesis, crear nuevas alternativas de solución a la problemática financiera del municipio, a través del Marketing Público.

CONCLUSIONES

Es de reconocer, y de acuerdo a la experiencia, que en el corto plazo los municipios, no crecerán en los diferentes rubros y funciones que tiene a su responsabilidad, que seguirán registrándose esfuerzos de los teóricos municipalistas para mejorar sus condiciones socioeconómicas y políticas.

Si las autoridades estatales y federales, en conjunto con las municipales dejaran a un lado sus intereses propios y de partido, los municipios en sus administraciones públicas podrían tener una evolución favorable, con el objeto de alcanzar los niveles óptimos de eficiencia y eficacia, con gobiernos honestos y transparentes, que identifiquen con oportunidad las necesidades de cada una de sus comunas, y crear alternativas de solución viables y tangibles.

El uso de las herramientas y técnicas del marketing, puede ser una de esas alternativas. La propuesta que desarrollamos es perfectible y busca crear las condiciones que logren potencializar en las administraciones públicas municipales su capacidad de competencia, a fin generar mejores perspectivas de desarrollo para su población.

Varios son los retos que deben solucionar los municipios, los cuales han rebasado la capacidad de sus administraciones públicas; no vamos a citar la frase trillada que aluden la mayoría de nuestros políticos en sus discursos cuando sienten que descubrieron el problema, y expresan “es el momento histórico” para solucionar dicha problemática, no, debe ya de pasar a las acciones efectivas para superar el rezago en muchos rubros que presentan los gobiernos locales a través de estrategias de marketing, para:

- Elevar las condiciones de vida de la población, a través del mejoramiento del entorno, de los servicios y la obra pública municipal, y generar el equilibrio entre las necesidades del desarrollo urbano y la preservación de los recursos naturales.
- Fomentar la integración económica, mediante el establecimiento de condiciones propicias para la generación de opciones productivas de inversión y de creación de empleos.
- Propiciar la cultura cívica, política y de transparencia entre la población como elementos generadores de participación, integración, respeto, cohesión e identidad comunitaria.
- Transparentar, evaluar y comunicar las acciones de gobierno, a fin de generar confianza sobre el uso y destino de los recursos públicos.

- Crear una administración pública que llegue a cada localidad con la misma eficiencia y eficacia, a través del uso de las tecnologías de la información y medios de comunicación de forma racional.
- Promover la mejora regulatoria para beneficio de los municipios y las actividades empresariales y profesionales de los ciudadanos.
- Establecer estrategias de marketing a través del uso de las herramientas que nos ofrece, dejando paradigmas y usos y costumbres que no han derivado en beneficios para las APM's y su población.
- Promover al municipio para atraer el turismo, que genere ingresos propios y creación de empleo.
- Crear estrategias para proyectar la imagen ante la población, de aquellos que aspiren a un puesto de elección, con el objetivo de disminuir gastos electorales que pueden invertir en otros rubros.

En fin, son muchas las áreas de oportunidad en donde se puede utilizar al marketing.

Para finalizar, quiero citar a Pedro Asensio, “El marketing, entendido en su conjunto, es una filosofía de dirección, un modo de orientar la actividad productiva hacia la satisfacción de las demandas de los clientes. En el ámbito municipal, los clientes son los ciudadanos. Por tanto, satisfacer las demandas es el principio máximo que todo gestor con vocación de servicio público debe cumplir. Y con esto queda dicho casi todo.”¹²⁹

¹²⁹ Asensio Romero Pedro. (2008) Marketing Municipal. Introducción, p. XVIII. Ediciones Díaz de Santos. España.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTE DE DATOS

Libros:

1. Ana Da Viá, (2011) Marketing Público y Marketing Universitario. “La orientación de las universidades hacia la satisfacción de demandas de conocimiento de la sociedad”. España.
2. Aguilera Luna Sebastian Alejandro. (2012) “Neuromarketing: Herramienta de nueva generación para entender mejor al cliente”. Universidad Veracruzana. Xalapa, Veracruz, P. 56
3. Al Ries y Jack Trout. (1986) La guerra de la mercadotecnia. Mcgraw-hill.
4. Asensio Romero Pedro. (2008) Marketing Municipal. Introducción, p. XVIII. Ediciones Díaz de Santos. España.
5. Arellano Cueva, Rolando. (2010) Marketing: Enfoque América Latina. Capítulo 1, pág. 2 al 7. México.
6. Bañon, Rafael Y Carrillo, Ernesto (1997) La nueva Administración Pública, capítulo 7: El marketing para el gobierno y la administración pública. Alianza Editorial, Madrid.
7. Colín Mario. (1978) El Municipio Libre. Colección Divulgación Histórica. Estado de México.
8. Kotler, Philip. (2001) *Dirección de Marketing*, México: Pearson Education.
9. Kotler Philip, (1996) Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, Prentice Hall.
10. Osborne David y Ted Gaebler. (1994) “La Reinención del Gobierno”. Paidós.
11. Reina López María Susana. (2012) Especialización sobre Alta Gerencia Pública. España. Unión Iberoamericana de Municipios.
12. Stanton, Etzel y Walker. (2004) Fundamentos de marketing. University of Colorado. 13ª Edición.
13. Santesmases, M. (2004): Marketing: Conceptos y Estrategias. Ed. Pirámide.
14. Martín, E. (1999): Marketing, Barcelona, Ariel Economía.
15. Manual Básico para la Administración Municipal. (2003) Elaborado por Selene Rosa María Reynoso Soto y Miguel Ángel Villafuerte y Eudave. Instituto de Administración Pública del Estado de México. 4a edición.

16. Olmedo, Raúl. (2009) “La modernización contraproducente de la administración pública municipal” Revista de Administración Pública, No. 119, Volumen, XLIV, N° 2.
17. Ley Orgánica Municipal del Estado de México. (Julio de 2013) Gaceta de Gobierno del Estado de México.
18. Código Administrativo del Estado de México. (2001).
19. Manual Básico para la Administración Municipal. (2001). Instituto de Administración Pública del Estado de México.
20. Toni Puig. (1999) Marketing de servicios municipales. “El proceso de planificación y la producción de los servicios por equipos de trabajadores que colocan a los ciudadanos en el centro de sus decisiones. Barcelona, España.
21. Reina López María Susana. (2012) Módulo 6: Marketing Público y Comunicación Institucional, Especialización Sobre Alta Gerencia Pública. Unión Iberoamericana de Municipios.

Documentos de una institución:

22. Especialización sobre Alta Gerencia Pública: Módulo 6: Marketing Público y Comunicación Institucional. Unión Iberoamericana de Municipalistas. P.15 2013.
23. López Miranda, Elena y Sánchez Hernández, M. Isabel. (2010) “Barreras para el Marketing en las Empresas Públicas Extremeñas”. Departamento de Dirección de Empresas y Sociología, Universidad de Extremadura, España.
24. Programa “La Cátedra Investiga” (2011). Universidad Nacional De Cuyo, Mendoza, Argentina.
25. Visión México 2020. (2006) Políticas públicas en materia de Tecnologías de Información y Comunicaciones para impulsar la competitividad de México. Coordinación: Instituto Mexicano para la Competitividad. México.
26. Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017.
27. Consejo Nacional de Población (CONAPO) 2014. Proyecciones de población de las entidades federativas de México.
28. Consejo Estatal de Población del Estado de México (2009). Conformación de las zonas metropolitanas: panorama demográfico.

Artículo de revistas:

29. Consejo Editorial de la Cámara de Diputados de la LXI Legislatura (Abril, 2012). *Una Agenda Digital: Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información en México* de Rodrigo Pérez-Alonso y Ernesto Piedras Fera. México, D.F.
30. Pedraja Iglesias Marta, Marzo Navarro Mercedes y Rivera Torres Pilar. (2006) ¿Se puede aplicar el marketing a los servicios públicos? Justificación en el caso de la educación superior. Revista Aragonesa de Administración Pública.

Fuente electrónica (Internet):

31. American Marketing Association: Sección Dictionary of Marketing Terms. En: <http://www.marketingpower.com/>
32. American Marketing Association (A.M.A.), (2014) de la sección: Marketing Dictionary, En: <http://www.ama.org/>.
33. Israel Flores Sandoval (2015): “El marketing en el sector público: naturaleza, aplicaciones y desafíos”, Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, n. 27 (enero-marzo 2015). En línea: <http://www.eumed.net/rev/cccss/2015/01/ciudadanos.html>
34. Definición de (2008-2016) En: <http://definicion.de/marketing/>
35. Marketing, del Blog sobre mercados de Tendencias21, Editado por Barranco Saiz Javier. Consultar en: <http://www.tendencias21.net/marketing-de-los-Servicios-Publicos>
36. Lambin, Jean-Jacques; Gallucci, Carlo; Sicurello, Carlos. Dirección de marketing, Gestión estratégica y operativa del mercado. Consultar en: http://es.m.wikipedia.org/wiki/Orientaci%C3%B3n_al_mercado
37. Ivan Thompson. Marketing Relacional: ¿Qué Es? Artículo publicado en octubre 2014, En: <http://www.ama.org/>
38. Efrén Barrera Restrepo. (2010) El Marketing en la Gestión Municipal: Cómo promocionar el municipio, más allá del video. Consultar en: <https://gerenciapublicamarketing.wordpress.com/2010/08/21/>
39. Israel Flores Sandoval. (2015) En: “El marketing en el sector público: naturaleza, aplicaciones y desafíos”, Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, n. 27. Consultar en línea: <http://www.eumed.net/rev/cccss/2015/01/ciudadanos.html>

40. Marketing de los Servicios Públicos, del Blog sobre mercados de Tendencias21, Editado por Barranco Saiz Javier. En: http://www.tendencias21.net/marketing-de-los-Servicios-Publicos_a45.html
41. Marketing de los Servicios Públicos, del Blog sobre mercados de Tendencias21, Editado por Barranco Saiz Javier, Pág. 2, URL del sitio: http://www.tendencias21.net/marketing-de-los-Servicios-Publicos_a45.html
42. <http://e-gobi.blogspot.mx/2010/10/concepto-de-gobierno-electronico.html>
43. Ley General para la Igualdad entre Hombres y Mujeres en su artículo 5, y adaptado para este instrumento. Texto completo en la liga, en: <http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGIMH.pdf>
44. <http://eleconomista.com.mx/columnas/impresas/2010/10/05/agenda-digital>
45. José Luis Furlan y Sonia E. Filippin. Reflexiones Sobre Marketing Público Local. Granada, España. Octubre de 2003. En <http://celadel.awardspace.com/textos/marketingpublico>.
46. Castro Lozano, María del Rosario, (2009) “La reglamentación municipal y la prestación de servicios públicos”, en Primer Congreso Nacional sobre Reglamentación Municipal. Secretaría de Gobernación, México. Disponible en www.ordenjuridico.gob.mx
47. Martial Pasquier. Marketing del Sector Público. En: <http://www.esade.edu/public/modules.php>. 30 de septiembre de 2009.
48. Lembo Torres, Leticia, (2009) Manual de Técnica Normativa, en Lineamientos para la redacción de textos normativos municipales, Secretaría de Gobernación, México. Edición electrónica publicada en la Biblioteca Jurídica Virtual de la página www.ordenjuridico.gob.mx
49. Oscar Del Santo. Marketing de Atracción 2.0. “como conseguir tus objetivos online con el mínimo presupuesto.” En: www.nuevoviernes-nuevolibro.es/2012/03/marketing-de-atraccion-20
50. ¿Qué es NeuroMarketing? Las neurociencias utilizadas en el marketing. En: <http://www.roastbrief.com.mx/2012/04/que-es-neuromarketing-las-neurociencias-utilizadas-en-el-marketing/>
51. Neuromarketing en el sector público. Consultar en: <http://brainandmarketing.blogspot.mx/2015/08/neuromarketing-sector-publico.html>