

Marketing de servicios municipales

Toni Puig

PUNT DE VISTA

6

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

Toni Puig

Director de la Agencia de Servicios
con las Asociaciones de Barcelona y
profesor de marketing público en Esade

La Fundació Carles Pi i Sunyer no comparte
necesariamente las opiniones expresadas por los autores
que colaboran en sus publicaciones.

Revisión de textos:

Tamyko Ysa

Eva Garrido

© de la edición: Fundació Carles Pi i Sunyer d'Estudis

Autonòmics i Locals

Barcelona, noviembre de 1999

Depósito legal nº:

ISBN: 84-95417-00-6

Nota del autor

A Toni Puig le encanta crear organizaciones útiles para los ciudadanos. Ha estado en los equipos impulsores de una escuela de renovación pedagógica y en la revista Ajoblanco. Ha trabajado en el Área de Jóvenes, el Instituto de Animación y Tiempo Libre y la Agencia de Servicios a las Asociaciones del Ayuntamiento de Barcelona. Ha dirigido y dirige revistas: Entrejóvenes, El Món, La Municipal y L'Associació. Es profesor de marketing público en el Instituto de Dirección y Gestión Pública de ESADE. Escribe libros y artículos sobre las organizaciones públicas: administraciones y asociaciones. Está en contacto con numerosos municipios y autonomías para procesos de cambio en los servicios públicos. Hoy trabaja en Comunicación y Calidad del Ayuntamiento de Barcelona.

e-mail: tjussana@intercom.es

CONTENIDOS

1. De la organización al catálogo de servicios	
1.1. Las organizaciones municipales de servicios	
1.2. La planificación en servicios	
1.3. La programación en servicios	
1.4. El catálogo de los servicios	
2. La producción de un servicio de catálogo	
2.1. El equipo del servicio	
2.2. El diseño del servicio	
2.3. La fabricación del servicio	
2.4. La comunicación del servicio	
3. La visibilidad del catálogo en los ciudadanos, la fidelización y la reingeniería en servicios	
3.1. La visibilidad del catálogo en los ciudadanos	
3.2. La fidelización de los usuarios, de los ciudadanos	
3.3. Reingeniería de servicios	
Anexo. Libros para saber más	

En la producción de los servicios públicos, los municipios y sus equipos no disponen de un método claro, actual y fiable que asegure unos servicios de calidad: servicios que los ciudadanos valoran como excelentes y, desde ellos, mantienen y acentúan la confianza con su municipio y la democracia. El cómo priorizar y producir los servicios es una de las asignaturas pendientes en el sector público. Todavía.

El método del marketing de servicios municipales aparece con una línea de trazo suficientemente nítida y probada para este cómo, en su secuencia de organización, planificación, programación, catálogo de servicios, producción, visibilidad y reingeniería para asegurar la calidad excelente de los servicios públicos. Para el hoy.

Brevemente voy a presentarlo y a trabajarlo en cuanto a *método*: dónde tomar decisiones, cómo trabajar hoy en las organizaciones municipales, cómo facilitar un estilo de trabajo a todos los equipos que asegure la calidad de los servicios, entusiásticamente valorados por la ciudadanía...

Voy a lo práctico. Directamente. Voy a dibujar, con un cierto detalle, el método. Probado. Con óptimos resultados.

1. De la organización al catálogo de servicios

1.1 El municipio como organización de servicios.

- *La visión en servicios.*
- *La misión en servicios.*
- *Siempre relacionales.*

1.2 La planificación en servicios.

- *La planificación/priorización.*
- *La programación de los recursos.*
- *El catálogo de los servicios.*

2. La producción de un servicio del catálogo

2.1 El equipo de servicio.

2.2 El diseño del servicio.

- *El público del servicio.*
- *La idea útil.*
- *El posicionamiento competitivo.*
- *El paquete del servicio.*

2.3 La fabricación del servicio.

- *Recursos de información, de personal, económicos, jurídicos, de cogestión organizativa, de complicidad con los ciudadanos y organizativos.*

2.4 La comunicación del servicio.

- *Comunicación para el público objetivo.*
- *La comunicación en el momento del servicio*

3. La visibilidad, fidelización y reingeniería en servicios.

3.1 La visibilidad del catálogo en los ciudadanos.

3.2 La fidelización de los usuarios, de los ciudadanos.

1. De la organización al catálogo de servicios.

Hoy, toda organización municipal necesita un ecosistema de servicios, todos excelentes, que muestren su *utilidad pública* y faciliten interiorizarla como indispensable para la calidad de vida ciudadana.

¿Cómo se lo montan, cómo gestionan sus servicios los municipios que los ciudadanos quieren? Los municipios grandes. Los medianos. Y los pequeños. Todos. Hay un trazo común: un método, un sistema de trabajo. Que todos sus departamentos siguen. Adoptan. Y usan todos los equipos de servicios.

Un método de gestión –esto es el marketing de servicios municipales- que parte de una aparente obviedad, del sentido común: *hemos de identificar las necesidades y los retos plurales de la ciudadanía y hemos de proponer necesidades y retos distintos para una vida ciudadana mejor*. Estas necesidades identificadas y propuestas de futuro hemos de satisfacerlas: cada ciudadano –y la ciudad/villa/pueblo- debe experimentar en el uso de los diferentes servicios que su vida mejora. Enormemente. Por tanto, está encantado. Del municipio. De su equipo de gobierno. De sus trabajadores y trabajadoras. Lo quiere. Lo valora como *marca* de calidad. Y –método de gestión- hemos de hacer todo esto rentablemente: con los mínimos recursos, vamos a poner en circulación más y mejores servicios.

Esto es marketing: esto es planificación y producción de servicios. Que es lo mismo. Esto es gestión en servicios.

Vayamos, pues, por pasos. Por orden. Aquí, el orden de los factores-de la toma de decisiones- altera el servicio.

1.1 Las organizaciones municipales de servicios. El proceso de modernización emprendido hace algunos años seguro que ha situado al municipio en un talante organizativo en el que se trabaja *de fuera a adentro* o desde las necesidades de los ciudadanos. Se trabaja *de abajo a arriba* o desde la línea de servicios. Se trabaja con *equipos de trabajadores* apasionados, responsables, que optan por *los resultados*, que *personalizan* los servicios, que saben *producirlos* con cero defectos... Si el proceso de modernización no ha logrado estas cosas, no hay tiempo que perder: debe lograrse en ciento veinte días. Especialmente en un tema clave en servicios: *entusiasmo en los equipos de trabajadores*. Sólo así se pueden producir y facilitar servicios de calidad. Óptimos. Atractivos. Básicos.

Un municipio es su gente: sus trabajadores que *se relacionan* con la ciudadanía a través de los servicios. Si la gente del municipio anda desmotivada, pasiva, ciega, los servicios serán torpes. Con defectos.

1.1.1 La visión en servicios. Es clave, cada día más, en entornos de ciudadanos cambiantes, veloces, con necesidades contrapuestas, con organizaciones que facilitan servicios de alta calidad, con retos nuevos que afrontar... Visión, en marketing de servicios, comporta vivir en el hoy/mañana de los ciudadanos y las mejores organizaciones de servicios: *comporta vivirse como una organización pública de hoy, para ciudadanos de hoy, activamente*. Sin grasa burocrática alguna. Comporta *diseñar un horizonte* de ciudad con calidad de vida. Emprendedora. Que entusiasma a la ciudadanía.

Visión significa, también, conocer *las mejores prácticas* de otros municipios. Para aprender. Jamás para copiar. Significa *invertir en formación* cualificada, en informatización. Proponerse facilitar los

servicios con *la misma o superior calidad* que la mejor empresa del municipio...

1.1.2 *La misión en servicios.* Es otra de las piezas que *genera* todos los servicios del municipio, tiñéndolos de su luz y color político. La misión es *la gran idea útil* que el equipo de gobierno propone para mantener y acrecentar la calidad de vida de los ciudadanos en los próximos años. Cuando un municipio no fija, con concreción y calidad, con modernidad y entusiasmo de futuro, su misión, potencia un municipio bañera/sin/tapón: el agua de su eficacia y eficiencia va, paulatinamente, desapareciendo. Sus equipos de servicios, pues, no saben desde dónde trabajar y los ciudadanos no entienden para qué sirve en la ciudad de hoy. Tristísimo.

Proponer la misión no es fácil: debe concentrar, con rotunda nitidez, *qué vamos a hacer en los cuatro años de gobierno.* Hemos de decirlo con un máximo de quince palabras que entiendan toda la ciudadanía. Nada, pues, técnico. Es lo que somos. Es para lo que servimos.

Los municipios no acostumbran a proponer y a trabajar desde una misión: lo hacen desde el PAM, el Plan de Actuación Municipal, que es una especie de Carta a los Reyes Magos donde se promete demasiado. Y demasiado bonito. No va: hoy, quien mucho promete y bonito todo, no promete y propone nada concreto. Creíble. Interiorizable. Pinta un mapa de actuaciones. Un listado de cosas. No va: los ciudadanos prefieren *una marca.* Algo fácil de interiorizar. Algo en *qué* creer. Algo en dónde agarrarse. No quieren cosas: prefieren una idea/paraguas bajo el que cobijar su vida íntima y común. Ilusionada. *Segura.* En un horizonte de *emprendimiento* cualitativo.

1.1.3 *Siempre relacionales.* Todavía abundan: políticos que se creen que todo pasa por ellos, gerentes que lo deciden todo, trabajadores profesionales sabelotodo... Ya no. El municipio como organización omnipresente, omnisciente y omnipotente término. Felizmente.

Hoy el municipio es, siempre, *una organización relacional:* en contacto directo y constante con la ciudadanía plural. Y sus organizaciones asociativas y empresariales. Lo clave, en un municipio, es el *diálogo y la cooperación.* El hacer las cosas con la complicidad de los ciudadanos: *implicándolos,* al fin, en los equipos de planificación y producción de los servicios. En las decisiones y la gestión

Los ciudadanos y sus organizaciones son el corazón organizativo del municipio. Están, físicamente, *en el centro* de la organización. Antes que las leyes, los reglamentos, los partidos...

Me gusta, a veces, rescatar la palabra ayuntamiento: suena a ajuntamiento. A estilo de trabajo intercompartido. Relacional. Que suma. Que implica. A todos. También a otras administraciones. Aunque sean de otro partido.

Estoy convencido que así como en la década de los noventa la palabra clave en los municipios ha sido *gestión,* la próxima, en el primer decenio del dosmil, será *participación:* complicidad, colaboración, codecisión, cogestión, cooperación... O, lo que es lo mismo, *cogestión pública* de la ciudad y el país implicando ciudadanos, otras administraciones, las asociaciones/fundaciones y las empresas éticas.

1.2 La planificación en servicios. Desde la opción de luz de la organización, desde la misión del municipio -que concretiza la visión, siempre más amplia- planificar en servicios comporta *analizar y anotar todas las necesidades ciudadanas* en que la misión nos exige que se esté presente. Planificar, en servicios, comporta, con las gafas de la misión, trabajar en la complejidad de las necesidades ciudadanas, *identificándolas*. Con precisión. Sin tópicos. Dedicándoles tiempo. Comprensión. Diálogo directo. Tú a tu. Relación ágil. Implicación.

La planificación siempre termina con *la priorización* de necesidades: con los recursos que el municipio dispone se debe fijar *qué número* de necesidades se van a satisfacer. Y cuales *no*. No se puede continuar, ni un día más, con un poco de servicio para todas las necesidades ciudadanas. Es la catástrofe. Es la no gestión.

El municipio que trabaja *con complicidad* con la ciudadanía y sus organizaciones, *incorpora* a las asociaciones, empresas éticas y otras administraciones en la gestión/producción de servicios, aquí: al inicio de la planificación. Son pocos los que tal cosa hacen. Todavía.

1.3 La programación en servicios. Cada uno de los recursos del municipio *deben situarse* para poder satisfacer las distintas necesidades priorizadas. Recursos económicos, de personas, jurídicos, de equipo, tecnológicos, de descentralización, de coproducción, de tiempo, organizativos-metodológicos, de información..., deben situarse *bajo cada unas de las necesidades* o conjuntos de necesidades –sociales, urbanísticas, informativas...-, para poder abordarlas. Con cero defectos. Plenamente. Con productividad.

1.4 El catálogo de los servicios. Es otra de las aportaciones del marketing de servicios. El catálogo lo forman los servicios priorizados, con recursos adjudicados y ordenados por gamas temáticas. *A cada necesidad se le traza, en el catálogo, una primera respuesta de servicio: una solución.* Posible. Clara. Contundente. Desde lo que cada necesidad ciudadana pide. Sugiere. Parece más oportuno. Aquí, creatividad. A tope. Nunca repetición: monotonía.

El catálogo es la misión en acción de servicios: *muestra cómo la misión se transformará en vida cotidiana* cualitativa de la ciudad.

Misión municipal			
Gama de servicios			
Necesidad 1.	Necesidad 2.	Necesidad 3.	Necesidad 50.

Respuesta 1.	Respuesta 2.	Respuesta 3.	Respuesta 50.
Recursos 1.	Recursos 2.	Recursos 3.	Recursos 50.

El catálogo de servicios *debemos editarlo*: hemos de hacerlo llegar a toda la ciudad. Casa por casa. Porque es lo que el municipio hace. Va a hacer. Es lo que los ciudadanos desean. Esperan.

Y hemos de usarlo para *la motivación interna*: vamos a lograr todo esto. Con todos y todas. Seguro

Es, así, el gran instrumento que *muestra* lo que el municipio es y hace: es su mayor herramienta de comunicación con los ciudadanos e interna. Muestra cómo el municipio hará posible una ciudad de ciudadanos con mejor vida cotidiana personal. Con más posibilidades de vida compartida: común.

2. La producción de un servicio del catálogo.

Éste es el tramo del proceso en el que más se debe innovar. Un tramo frecuentemente suelto, desligado de los tramos precedentes: unos servicios óptimos sólo son posibles en un municipio que trabaja desde una cultura de marketing de servicios públicos. A saber: desde los ciudadanos o abordando desde ellos y con ellos, cada día más, la visión, la misión, la planificación, la programación y el catálogo. Y la producción de los servicios, claro.

Hasta el catálogo de servicios los marcos de trabajo son políticos y gerenciales, con la colaboración de los equipos de servicios. Son, pues, decisiones de marketing estratégico. Tomadas, en la secuencia, encadenadamente. La producción de los servicios es el trabajo propio de los equipos de línea. En diálogo con los gerentes y los políticos. Es el marketing operacional. Voy a presentarlo detalladamente: es el método de trabajo *cotidiano* en el municipio.

2.1 *El equipo del servicio.* Quiero insistir en la importancia de la gente, de los trabajadores y trabajadoras en servicios.

Todavía, en multitud de municipios, los equipos de servicios se organizan a través de las casillas del organigrama, con escalafones de oposiciones, con puestos a propiedad... Desde aquí sólo es posible la catástrofe en servicios.

Para producir servicios necesitamos *equipos*. Que son algo más que grupos, la manera como se acostumbra a trabajar en los municipios. Grupo: cada uno es cada uno. Y se intenta trabajar bien. No es suficiente. Un equipo opta por *los resultados*: vamos a implicarnos para lograr lo que nos proponemos. Sin excusas. Estupendamente. Y vamos a lograrlo implicados, con sintonía relacional, con la ciudadanía.

Conseguir equipos es la tarea primera de cualquier político, gerente, directivo, coordinador... Y asegurar equipos que coproduzcan los servicios

relacionalmente, en cogestión, desde equipos interorganizativos con los ciudadanos que usan o usaron el servicio. Ésta es tarea urgente que el municipio debe afrontar. Con ganas. Con innovación. Porque es presente/futuro cualificado.

2.2 El diseño del servicio. Tómese una necesidad y una respuesta del catálogo de servicios. Y sitúese en un equipo de servicios. ¿Cómo transforma, el equipo, esta necesidad/respuesta en un servicio usable para los ciudadanos, cualitativo, altamente satisfactorio? De eso trata la producción de servicios en el marketing de servicios municipales.

2.2.1 El público del servicio. Lo primero que hace el equipo es coger la necesidad priorizada y presentada en el catálogo. Ahora el equipo de servicio que la toma, se acerca a ella con lógica de análisis y viveza de relación, para transformar la necesidad abstracta, en su propuesta o anunciando, en conjunto de ciudadanos conocidos que les urge o precisan algo. Concreto. Tangible.

Lo que el catálogo de servicios presenta en el enunciado de la necesidad del catálogo es el *público potencial*. Un conjunto de ciudadanos, un público, con un nombre genérico, difuso, sólo insinuado: un público priorizado con el que el equipo trabajará. El instrumento de aproximación son las gafas del carnet de identidad y el carnet de estilos de vida que facilitan *conocerlo*.

El carnet de identidad trabaja los aspectos visibles: cantidad de ciudadanos, media de edad y sexo, media de situación social-educativa y socioeconómica. Y ubicación. *El carnet de estilos de vida* va a lo profundo de la necesidad, del público de los ciudadanos: esta necesidad priorizada, qué valores –en negativo y positivo– comporta, qué actitudes, qué comportamientos, qué usos ciudadanos... Qué sentido, en definitiva, imprime a sus vidas. El carnet de estilos de vida se pregunta, también, dónde los ciudadanos del público se informan: a qué medios otorgan mayor credibilidad. Éste es un trabajo meticuloso que pide, al equipo, profesionalidad: conocer el fuera de la organización municipal. Le pide relación directa con la necesidad. Debe trabajarse, todo esto, desde la discusión, el contraste, los datos, las opiniones... Para obtener *una observación inteligente* del público potencial, que ahora ya no es una necesidad opaca, potencial: *es un conjunto de ciudadanos vivos, actuales*. Casi con nombres y apellidos.

En la observación inteligente del público potencial, el equipo se da siempre cuenta de que el conjunto de ciudadanos agrupados bajo el nombre común de una necesidad, es heterogéneo: frecuentemente muy plural. Se impone, pues, para conocerlos mejor, agruparlos.

La segmentación agrupa en subconjuntos homogéneos el conjunto de ciudadanos del público potencial y facilita a cada subconjunto un nombre sugerente que manifiesta, dentro de la necesidad compartida, diferencias en el vivirla. A cada uno de estos subconjuntos, ahora, el equipo de servicio debe trazarles su propio carnet de identidad y de estilos de vida. Es, éste, un trabajo artesanal, meticuloso, pero básico para un servicio de calidad: toda producción de un servicio necesita de *un tiempo de fabricación* sin saltos ni defectos. Pausado.

El mapa resultante muestra un perfil nítido de la necesidad, de los ciudadanos. Su necesidad, ahora, no sólo es conocida. Es *comprendida*: es, profesionalmente, necesidad de la organización, del equipo que, hasta aquí, ha trabajado desde fuera.

Éste es el momento para regresar al interior de la organización pública y situarse en la programación: ¿para producir el servicio, ¿de qué recursos personales, económicos, tecnológicos, jurídicos, de cogestión... *se dispondrá*? Ésta es una cuestión que debe ser planteada y contestada con una radical crudeza. Porque es desde aquí, desde las *posibilidades reales* para facilitar un óptimo servicio, que el equipo de servicio decidirá el público objetivo del servicio: el público real del servicio. El equipo sabe esto por la programación: a cada necesidad/respuesta del catálogo se le ha adjudicado unos recursos. Si se necesitan más, este es el momento para encontrarlos.

Desde los recursos, el equipo vuelve al público segmentado y se plantea si, con ellos, puede facilitar servicio a todo él, con calidad. No un poco de servicio, que es nada de servicio.

Frecuentemente se impone, al equipo, una decisión dolorosa, no habitual en las organizaciones municipales: debe *priorizar, todavía, algunos subconjuntos* a partir de la mayor homogeneidad posible y a la luz de la respuesta trazada en el catálogo y de la misión municipal o sumisión de gama de servicios, cuando la haya.

El conjunto resultante es *el público objetivo*: el público del servicio. La necesidad transformada en *conjunto de ciudadanos a los que se les ofrecerá el servicio*. Estupendamente.

2.2.2 *La idea útil*. El equipo toma después, la respuesta del catálogo, que es siempre un primer trazo de servicio, de solución de la necesidad, y la trabaja hasta transformarla en *una idea útil*. A saber, algo concreto, práctico, terriblemente útil para el conjunto de ciudadanos con la necesidad priorizada. Traza, pues, *desde la necesidad*, desde los ciudadanos con una necesidad comprendida, *una respuesta*. Una pista de solución. Utilísima. Adecuada. Más y más acorde con la necesidad: con el público objetivo ciudadano.

En el catálogo de servicios esta respuesta/propuesta está esbozada. Aquí se concreta. Tremendamente. Con fuerza.

Un ejemplo, aquí, vale por mil palabras. Si la respuesta del catálogo a una necesidad de gente mayor abandonada en sus casas es construir una residencia, ahora esta residencia debe transformarse en algo adecuado – extraordinariamente útil – para el conjunto de estos ciudadanos. Porque residencia para gente mayor pueden ser *aparcamientos, pensiones/hoteles agradables o espacio para convivir la plenitud de la vida abierta en la ciudad...* Son, sólo, tres ideas útiles. La primera, útil para municipios pésimos que montan residencias como *párkings* de gente con dificultades. Una idea útil indigna. La segunda – *pensiones/hotel agradables* – es la idea útil que está detrás de muchas residencias fantásticas, pero que sólo se ocupan de la vida biológica de la gente mayor. La última idea es la realmente, la públicamente, útil: presenta la residencia como lugar de convivencia, de relación, para ciudadanos en la madurez de sus vidas, que quieren continuar construyéndolas abiertas a la diferencia que siempre es la ciudad o el

pueblo. La idea útil, pues, configura la calidad de la respuesta, su adecuación a la ciudadanía priorizada y muestra el talante cívico/político del municipio que facilita el servicio.

A lo bruto: ¿en cada uno de los servicios de seguridad, urbanismo, cultura, educación, recaudación de impuestos..., se trabaja así? ¿Se propone una idea utilísima para la ciudadanía? ¿Se opta por la de mejor utilidad? Ésta es la cuestión.

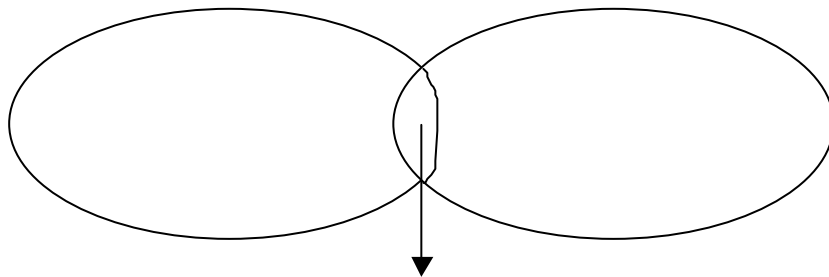
La idea útil no es, como demasiado frecuentemente se confunde en las organizaciones burocráticas, el nombre administrativo del servicio, siempre críptico para los ciudadanos que lo usan. Tampoco es el nombre del equipamiento donde se facilita el servicio. Un equipamiento, hoy, es un *contenedor* que cobija a uno o varios servicios. La idea útil es algo que *soluciona*, óptimamente, una necesidad. Es pensamiento en acción: útil. Jamás es dinero. O algo, sólo, técnico.

La idea útil debe ser fijada, finalmente, *desde el lenguaje* de los ciudadanos cuya necesidad aborda. Porque está pensada *desde ellos*: no desde abstracciones profesionales.

2.2.3 *El posicionamiento competitivo.* Fijada la idea útil desde el equipo de servicio –nunca la primera es la mejor- se debe *comparar* esa idea con la de otros servicios iguales o parecidos del entorno organizativo próximo o lejano. Por dos motivos. Primero, la idea útil del servicio debe *diferenciarse* de estos servicios: debe ser mejor. Y, segundo, siempre se puede *aprender de otros servicios*, especialmente si son excelentes, para mejorar la propia idea útil.

El resultado de esta comparación será una idea útil mejor, *más útil* para la necesidad a satisfacer. O la confirmación que la idea útil escogida es la clave para el servicio. El resultado: sitúa el servicio en un *posicionamiento óptimo de satisfacción*, calidad y entusiasmo.

2.2.4 *El paquete de servicio.* Necesidad de ciudadanos y respuesta organizativa municipal casan. Hay servicio. Ahora, el equipo de servicio debe transformar la *interrelación positiva* entre necesidad/público objetivo y respuesta/idea útil en servicio municipal usable. Ha de transformar, pues, la idea útil en servicio usable para el público objetivo. Ha de dar forma, para este público, a la idea útil para que en el momento de uso cada uno de sus ciudadanos experimente que aquello que necesita se lo facilita el municipio.



3. Paquete de servicio: *uso del servicio por los ciudadanos.* Su necesidad halla respuesta. Están *encantados* con el municipio.

La fase del *paquete de servicio* cierra el proceso del diseño. La propuesta de trabajo, aquí, desde el marketing de servicios es muy sugerente: todo servicio es un paquete de servicio. La idea útil, pues, es un paquete de servicio útil que satisfará la necesidad ciudadana.

Trabajando en el cruce de idea útil y público objetivo, el equipo entra, ahora, en una fase de *alta creatividad* porque debe imaginar, trazar y concretar un conjunto de servicios que transforman la idea útil en servicio usable. Todas las ideas, aquí, son bienvenidas. Todas las sugerencias deben ser consideradas. Y jamás se debe copiar, repetir. Una copia de servicio es, siempre, un servicio mediocre.

En concreto. La idea útil debe transformarse en un *servicio nuclear*. Fuerte. En el servicio de la residencia, éste será el hábitat o todo lo referente a casa/comida/higiene/salud... Y debe transformarse en algunos *servicios periféricos*. Por ejemplo, un periférico será la información continuada de cuanto ocurre en la ciudad para poder estar en ella. Otro, facilitar que la gente mayor pueda participar como voluntariado en las asociaciones. Otro, un servicio de sala de estar abierta a todos los amigos de los residentes... En definitiva, la idea útil de vida en convivencia, relación y contacto con la ciudad, es lo que facilita –lo que es– el paquete del servicio de la residencia: es la residencia.

¿Cuál será el servicio nuclear en un proyecto urbanístico de mejora radical del casco antiguo de la ciudad o el pueblo? ¿Y cuales serán los periféricos? ¿Y en el servicio de multas de circulación? No es más complicado. Sólo es diferente.

2.3 La fabricación del servicio. El servicio, diseñado, ahora el equipo ha de construirlo artesanalmente: *montarlo para que sea usable*. Es el momento de usar los recursos para el montaje: para la fabricación. Los recursos programados y adjudicados a cada servicio.

Brevemente, porque los elementos de esta fase del proceso son más conocidos, pero frecuentemente no trabajados con cero defectos, con productividad. En lo concreto.

2.3.1 Recursos de información. Para construir el servicio el equipo necesitará recursos de información para poder tomar todas las decisiones que sean menester. Una información que la organización municipal debe poner al alcance de todos los equipos. Ésta información, a veces, toma la forma de asesoramiento especializado interno o externo.

2.3.2 Recursos de personal. Para el paquete de servicio se necesitará más o menos personal, tal vez, del que está construyendo el servicio. A menudo será necesario que el equipo –y el personal complementario– puedan formarse para desarrollar las tareas a la perfección. También será necesario distribuir, entre el equipo, responsabilidades para el montaje y el uso del servicio.

2.3.3 Recursos económicos. Tema clave, hoy, en todas las organizaciones municipales: cómo, con menos dinero, poder facilitar más servicio y a más ciudadanos. También deberá estudiarse cómo se adjudica la economía a cada uno de los servicios del paquete de servicio: cómo se

hace el plan económico del servicio, en definitiva, para asegurar su productividad. Aquí necesitamos una revolución económica municipal: los equipos han de poder manejar la economía para el servicio sin pedir, continuamente, permiso y pasar por el laberinto burocrático/caduco de los expedientes administrativos. Se debe confiar en la gente. Sin confianza/responsabilidad no hay gestión.

2.3.4 *Recursos jurídicos.* Los servicios, en las organizaciones municipales, se realizan dentro del marco de la ley. Algunas de estas han quedado, hoy, obsoletas, porque los ciudadanos y los tiempos cambian con gran velocidad. Se debe, pues, conocer la ley e interpretarla para los tiempos actuales.

2.3.5 *Recursos de cogestión organizativa.* El paquete de servicio, o algunos de sus periféricos y el mismo nuclear, puede ser cogestionado con una administración, una asociación ciudadana o una empresa ética. Debe fijarse, desde el diálogo y el pacto, *cómo* será esta cogestión. Y debe decidirse *cuándo* se incorpora la organización al proceso de producción del servicio. Lo he apuntado. Nunca debe incorporarse al final del proceso. El momento óptimo es que esté ya presente en el proceso del diseño del servicio. Como a más tardar. Mejor, todavía e insisto, pero es un sueño: deberíamos, los municipios, incorporar las asociaciones, las empresas, otras administraciones y algunos ciudadanos en la planificación de los servicios, montando equipos multiorganizativos. Con decisión. No sólo con opinión. Y estos equipos deberían continuar en la programación: ¿qué recursos aportan? Debemos sumar. ¿Qué servicios hará el municipio solo? ¿Cuáles con otras organizaciones? Es otra manera de gestionar: con los ciudadanos. Es *gestión relacional de la ciudad*. Es futuro público: *con* todos. Es democracia práctica y directa en la organización.

2.3.6 *Recursos de complicidad con los ciudadanos.* Todo servicio, siempre, es una relación, una interacción entre ciudadanos y equipo de servicio/organización. Por tanto, debe entenderse el uso del servicio, también, como una cogestión: el ciudadano aporta desplazamiento, precio/impuestos, esperas, se le pide que tome algunas opciones en su vida personal y común. Y la organización municipal, a través del personal en contacto en el servicio, aporta ideas, espacio, recursos, acompañamiento...

2.3.7 *Recursos de organización.* Finalmente –hay otros recursos- debe fijarse el sistema organizativo o estilo de trabajo a través del cual el equipo construirá el servicio, lo pondrá en funcionamiento, lo mantendrá activo con calidad e introducirá cambios para su mejora continuada.

2.4 La comunicación del servicio. Es la última fase del proceso de producción. Construido el servicio, debe comunicarse a los ciudadanos para que lo usen. Y debe cuidarse, con atención comunicativa, cada uno de sus usos. Comunicación, primero, para que los ciudadanos *sepan* que la necesidad que les preocupa será abordada por la organización municipal, prioritariamente. Y comunicación de uso para *adecuar* a cada ciudadano la respuesta/idea útil del servicio, personalmente.

2.4.1 *Comunicación para el público objetivo.* La comunicación, en la producción de un servicio sirve, sólo, para acercarse, para *convencer*

al público objetivo de ciudadanos a quien se facilita. No a todos los ciudadanos. La comunicación debe lograr, pues, que los ciudadanos del público objetivo usen el servicio. Pero otros ciudadanos, no: no es para ellos. La comunicación *urbi et orbi* es sinónima de tirar el dinero. Sólo. Es fracaso. Rotundo.

¿Cómo lograrlo? No hay recetas. Se debe, en marketing de servicios municipales, trabajar siempre desde la racionalidad y la creatividad. Pero hay pistas que facilitan, al equipo, trazos de comunicación.

El equipo debe tener claro que la comunicación que sólo da a *conocer* el servicio no motiva a los ciudadanos del público objetivo a usarla. Es demasiado fría, gélida. Es la comunicación que está trazada sólo con palabras vacías, oficiales, estereotipadas. Tampoco motiva el uso del servicio la comunicación que da a *comprender* el servicio. Es una comunicación mejor, pero no convence: le falta persuasión, fuerza. 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.

Para trazar esta comunicación el equipo de servicios sabe qué tiene que decir: *la idea útil en forma de promesa*. Sólo esto. A saber: la idea útil ya la ha trabajado. En forma: la forma de la comunicación es el lenguaje del público objetivo que el equipo conoce a través del carnet de estilos de vida. Sabe, desde él, qué subrayar, qué poner en primera línea de la comunicación. Promesa: asegura, la comunicación, que este servicio es para los ciudadanos del público objetivo con los que la organización municipal establece un acuerdo de complicidad porque está allá, con el servicio, para ayudarles a resolver una necesidad. Allá: la buena comunicación pone, en sitio privilegiado, la dirección, los teléfonos, el logotipo organizativo...

Además, por el carnet de estilos de vida, el equipo sabe *en qué medios de comunicación* confían los ciudadanos para hacerles llegar la propuesta del servicio.

Ahora, pues, sobre estos trazos, el equipo *escribe* la comunicación del servicio empezando por el texto. Hoy, en la época del todopoderoso audiovisual, la palabra es clave. Y piensa también *la imagen*. Traza la comunicación a lápiz. Después, si es necesario, busca en la organización pública o fuera, en una asociación o una empresa de comunicación, quién la realice a color: *la perfeccione*. No que la cambie a partir de arabescos artísticos.

Esta comunicación debe llegar a los ciudadanos del público objetivo con *un tiempo suficiente* para excitarlos al uso del servicio: para convencerlos de que lo que buscan para su necesidad clave, está en el servicio.

2.4.2 *La comunicación en el momento del servicio*. Motivados por la comunicación del servicio, los ciudadanos del público objetivo *usan* el servicio. Estamos en *el momento de la verdad*: el momento real del servicio.

Algunas cuestiones básicas. Deben trabajarse, especialmente, con el personal en contacto el día a día del servicio: qué aspectos de cada uno de los servicios del paquete del servicio *se subrayan* para asegurar no sólo la satisfacción. Se debe lograr que el ciudadano se dé cuenta de que el servicio está *personalizado* para él, con calidad, para –incluso– satisfacer sus *expectativas* sobre el servicio. Debe, para ello, cuidarse *el local* como primer 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... Son cuestiones claves. Indispensables para un servicio satisfactorio, cualitativo, entusiasta. Comunicativo: útil.

Terminado el servicio, el ciudadano lo *valora*. Si la promesa del servicio en la comunicación es igual que el uso del servicio, el servicio es *satisfactorio*. El ciudadano confiará en la organización municipal. En el equipo que la gobierna. Y hablará del servicio con otros ciudadanos, amablemente. 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. Cuando, finalmente, el uso del servicio supera con creces la promesa del servicio comunicado, este ciudadano es un *líder* del servicio: no sólo confía en la organización. Es *un entusiasta de lo público* y del equipo de gobierno que dirige la organización que *le* facilita el servicio. Hoy, cualquier organización municipal debe optar por servicios con usuarios líder. ¿El secreto? 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.

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. Porque si el servicio es excelente, debe mantenerse. Si no funciona, debe cambiarse. No en general: en aspectos concretos, detectados.

3. La visibilidad del catálogo en los ciudadanos, la fidelización y la reingeniería en servicios.

Cada servicio del catálogo debe ser producido por un equipo de servicio. Debe ser facilitado a los ciudadanos del público objetivo. Y debe ser valorado: si satisface la necesidad priorizada y la transforma en oportunidad de vida ciudadana. Esto debe hacerse en cada servicio. Y en el conjunto de los servicios del catálogo.

3.1 La visibilidad del catálogo en los ciudadanos. El catálogo de servicios muestra *dónde* apuesta una organización municipal por mantener y mejorar la vida cualificada de la ciudad. Debe, pues, saberse –y no con bellas y huecas palabras– si esto se logra: deben disponerse de *datos que muestren*, claramente, que el catálogo *mejora la vida ciudadana*, en el conjunto de necesidades que aborda una gama de servicios o un servicio. Y todo el catálogo: ¿la ciudad vive mejor? Debe, el resultado, utilizarse para mejorar, continuamente, los servicios de la organización municipal. Con estrategias claras. Y debe usarse

estos datos -¡hechos!- para *facilitar noticias a los medios de comunicación* para crear un clima de transparencia y confianza ciudadana hacia la organización municipal.

3.2 La fidelización de los usuarios, de los ciudadanos. Es a través de estos datos que se detecta la mayor o menor confianza y entusiasmo de los ciudadanos con el municipio: con su gobierno y organización. Con sus servicios.

¿Qué es la fidelización? Algo aparentemente sencillo: conociendo el grado de proximidad, de satisfacción de los ciudadanos con la marca municipal, su agrado en cómo facilitamos los servicios, debemos potenciar esta proximidad con campañas imaginativas. Contundentes. Para fidelizar: *lo que propone el municipio es clave en mi vida personal y la común de la ciudad*. Éste es el tema.

Campañas, aquí, de complicidad. Muy directas. Tiernas. Próximas. Para toda la ciudad. O para grupos de ciudadanos. Campañas que hablen a la ciudadanía. Campañas que en nada pueden parecerse a las insufribles campañas de las elecciones. Siempre estereotipadas. O autocomplacientes. Y vagas.

Aquí deben usarse, con propuestas y noticias directas, motivadoras y relacionales, las revistas, la radio o tele municipal y ciudadana. Jamás se debe hacer propaganda. Jamás oficialismo. Siempre proximidad. Siempre transparencia.

3.3 Reingeniería de servicios. Es desde fuera de la organización municipal, desde los resultados ciudadanos, que se debe, cada cuatro años, seguro, repensar todo el proceso que aquí planteo: la propia organización, la visión, la misión... Porque las necesidades cambian: algunas ya no lo son, otras aparecen, unas apremian, otras se insinúan... Y los ciudadanos quieren un municipio próximo. Flexible. Con ellos.

Esta manera de trabajar –la del márketing de servicios- es la que usan hoy, como cultura organizativa, las organizaciones municipales que los ciudadanos valoran, confían y les entregan, a sus equipos de gobierno, su voto. A la vez, satisfechos de los servicios que facilita la organización municipal, pagan menos perezosamente los impuestos. Y –éste es el tema clave- valoran la democracia: una sociedad, una ciudad..., con liderazgo y servicios municipales para su calidad de vida íntima y común.

3.4 Libros para saber más. Los interesados en marketing municipal, les sugiero que lean el libro: *Manual para la producción de los servicios municipales*. Lo escribí en 1998. Y lo ha editado el Instituto Vasco de Administraciones Públicas. Hallareis, aquí, una guía práctica para todo el proceso. Muy detallada. Para los interesados en marketing de servicios culturales municipales, les sugiero otro libro mío: *En el bosque de la gestión relacional para la cultura de los ciudadanos*, 1999. Lo ha editado la Agencia Municipal de Servicios con las Asociaciones de Barcelona.

Para no terminar estas notas de una manera narcisa, cuatro libros más. Excelentes. *Nuevas organizaciones para tiempos de caos*. De Tom Peters. El libro de marketing que me ha impactado más. Editado por la editorial Deusto en 1994. Y el libro de Josep Chias: *El mercado son personas*, editado por McGraw-Hill en 1992. Y el de Philip Kotler: *El marketing según Koetler*. Paidós, 1999. Kolter es el padre del marketing. El último: D. Osborne y T.

Galbler, *La reinención del gobierno*, Paidós, 1994. Los tres primeros son del sector empresarial. Pero llenos de sugerencias para el municipio. El último, directo a lo público. Todos, excelentes.

Toni Puig
*Comunicación y Calidad
del Ayuntamiento
de Barcelona y profesor
de marketing público
en Esade.*