

---

# Marketing para paganos o como descubrí y me enamore de esta cosa que me puede y me encanta.

---

Lo mío, con el marketing de servicios, fue un flechazo. Después de años metido en el montaje de servicios públicos, usando diferentes *frankensteins* para fabricarlos con muy buena voluntad y esfuerzo, pero con resultados desacordes con el entusiasmo y el trabajo, resulta que un otoño descubrí el marketing de servicios aplicado a la gestión de servicios. Me dije: *esto es lo que buscaba, está aquí, lo entiendo y lo puedo aplicar.*

Un año después me sentía seguro en su manejo y estaba dispuesto a contarle a mi equipo de trabajo y a otros equipos de servicios públicos en las clases de marketing que empezaba a dar en el Instituto de Dirección y Gestión Pública de ESADE.

En el tiempo de una Semana Santa, perdido en una playa de Tenerife, escribí todo lo que sabía en un texto fogoso. Apasionado. Era en 1989.

Creo que hoy he aprendido. Y soy más serio en la expresión, cosa que me disgusta.

Creo que, todavía hoy, es motivador y clarificador.

Y, tal vez, más chispeante, directo y combativo.

Me gusta.

Continúa siendo mi texto básico de marketing de servicios públicos.

## **1 Marketing para paganos, esa gente no iniciada**

Dicen que los ateos son los que más se aproximan al conocimiento de Dios. Dicen que los japoneses copian aprendiendo. Nadie ha dicho que, para comprender y usar el marketing, uno deba poseer un título de Harvard. Por eso, como neófito y con todos los riesgos de un no iniciado

en grandes escuelas y grandiosos departamentos de mayestáticas empresas me acerco, timorato y apasionado, al marketing desde la vertiente que se lo pone difícil, la que a mí - y a paganos varios - nos interesa: la de lo público. Con el espíritu de los japoneses, el ánimo de los ateos y la disciplina de los harvardianos.

Y lo hago porque me interesa, me sugiere. Y, sobre todo, porque me resuelve algunos problemas que, desde años de trabajo en lo público, tengo como asignatura pendiente: cómo producir mejor hoy, creativamente, lo que la gente de lo público nos llevamos entre manos. Y cómo lo producimos con métodos de hoy, no desde el mármol de leyes inalterables y sus reglamentos agobiantes. Debemos producir, con mentalidad de hoy, los servicios de hoy. Lo que hacemos o es contemporáneo e interesa a los ciudadanos o nos vamos al gimnasio. En lo público esto es suficiente innovación.

Como ateo, sé que no domino el lenguaje neoteológico de los hombres del marketing. Como japonés, sé que he aprendido la producción de servicios cotidianamente. Como imposible harvardiano, me temo que se cuelen heterodoxas antidisciplinarias. Pero aquí estoy. Y con el marketing público me las quiero ver.

## **2 De cómo me enamoré de una pasión llamada marketing**

El simple enunciado de lo que el marketing pretende ya me subyugó: *identificar y anticipar, satisfaciendo*. ¿El qué? Aquello que *la gente quiere*: sus deseos, necesidades y problemas. Algo muy sencillo, de sentido común. Primero, identificar, sin ideologías ni tonterías baratas. Muy en plan *heavy*: hay lo que hay. Hay esto y aquello. La gente desea, necesita o pide tal o cual cosa. Y se la puedo dar de tal manera que yo quede contento y ellos también. Los dos, entonces, salimos ganando. Estamos, como la canción de los *Rolling Stones*, satisfechos. Pero hay más. Mucho más. Yo puedo anticipar. Leyendo con unas lentes de futuro las situaciones - y especialmente las tendencias del entorno territorial y amplio - puedo potenciar comportamientos y usos que satisfagan lo que se insinúa. Para que crezca. Y, así, anticipar o construir futuro, calidad de vida. Que no es poco.

Esto último me apasionó. Dije sí al marketing. ¿Por qué? Porque los paganos estamos, de un tiempo a esta parte, como muy preocupados en temas como éstos: la estructuración y potenciación de una

administración de servicios ágiles y óptimos, la vertebración de una ciudad emprendedora, la consolidación de un proyecto ciudadano progresista, la creación de una democracia abierta e innovadora, la vertebración de una ciudad mucho más interrelacionada, de alta civilidad...

Estamos preocupados, pero no sabemos cómo ponernos a la labor, cómo empezar. Y el marketing lo tiene claro. Nos dice: *paganos, identificad lo que pasa y hacia dónde queréis ir. Y anticipadlo. Hacedlo realidad.* Como los de las sopas unipersonales, en polvo blanquecino. Pensadas para la gente que vive sola, se han impuesto en los mercados no ya de los que viven solos: en el de la familia. Quien quiere una sopa, cuando hay un espléndido surtido de fiambres firmados, la tiene instantáneamente. Para él solo. Con un placer inaudito. El mercado siempre crea necesidades imprescindibles nuevas. ¿Por qué en lo público no creamos necesidades vitales para convivir mejor en la ciudad más limpia, circulable, educada, solidaria, integradora...? Lo público que no crea ciudad, que sólo la mantiene, la desvigoriza.

Claro que para esto falta que cambiemos de mentalidad, que abandonemos clichés fáciles, que optemos por el riesgo y esa palabra tan mal vista en lo público de la *creatividad*: la creatividad aplicada y comunicada a quienes proponemos servicios. Porque les conocemos.

Falta que mudemos de hábitos en la dirección, la estructuración, la realización, la evaluación y la producción de nuestros servicios. El marketing nos pide mentalidad de nuevo siglo. De gente de frontera. De gente que sabe ganar y perder. Que sabe proponer. Que sabe dudar. Y, entre los paganos, todo eso brilla por su ausencia práctica. Y sólo reluce, opacamente, en sus discursos ditirámicos y sin substancia de realidad.

Me gusta la producción de los servicios públicos desde el marketing porque, finalmente, he encontrado un método de producción de servicios que hace posible aquello que todos repetimos. Pero aquí quedamos: unas organizaciones públicas *a/* servicio del ciudadano. Al servicio de las necesidades del ciudadano. De la ciudad. Unas organizaciones al servicio de la calidad de vida. Más: una organización pública –aquí administrativa- *con* los ciudadanos. Cómplice. Interrelacionada. En simbiosis. Que es mucho más. Porque es creación, mantenimiento y

expansión de ciudad compartida, emprendedora. Con todos. Sin exclusiones.

En el marketing sabemos como hacerlo. Como avanzar. Como lograrlo.

Nunca me he encontrado cómodo en las organizaciones públicas que se mueven entorno a los políticos partidarios y los altos directivos tecnopolíticos. Me asfixio.

Con el marketing tengo más claro algo que siempre he sabido: que una organización pública ha de poner *en el centro de su organización* las necesidades de los ciudadanos. A los plurales ciudadanos.

Para satisfacer cualitativamente sus necesidades. Y para provocar necesidades de calidad de vida cuando los ciudadanos se lo montan de pasivos, egoístas, insolidarios y pasan de la ciudad, de su dimensión cívica.

### **3 De cómo le tomé gusto a la palabra éxito**

Quiero triunfar. Quiero tener éxito. Estoy hasta las narices de tanto discurso socarrón y judeocristiano barato, lacrimógeno, que opta por las mediocridades del *ir haciendo, todo es muy difícil, ahora no es posible, no es el momento adecuado y no se puede hacer más*. Es el discurso del *todos juntos venceremos*. Pero no se sabe dónde ni cuándo. Tal vez en el final de la historia. Fatal. Fatal porque los servicios son para el ahora o el mañana inmediato. Han de dar resultados exitosos hoy o mañana. Esta especie de baba impotente que acostumbra a dejar todavía la mayoría de servicios públicos de la administración debe terminar. Porque *es posible hacerlo mejor*, si queremos y nos lo proponemos.

Éxito, en marketing, se escribe con trabajo. No con buenas y sentidas palabras. O grandes e inalcanzables propósitos políticos. Un trabajo que, en marketing, empieza por detectar, analizar - por *identificar* - la ciudad. Lo que pasa. Cómo está el patio. Realmente. Sin clichés preconcebidos. Y por detectar y analizar también - por identificar, vaya - *nuestra propia organización*. Ni somos dioses ni somos impotentes. Pasa por anotar y conocer los puntos fuertes y los débiles del sector al que nos queremos dirigir, del sector concreto de población. Y los puntos fuertes y débiles de los que se dirigen, también, a ese mismo sector desde otras organizaciones y con otros servicios. Porque queremos

*competir*. Queremos proponer otra cosa. ¿No? Para proponer lo mismo, mejor quedarse en casa haciendo calceta para los niños. Y pasa por anotar los puntos fuertes y los débiles de nuestra organización.

Con este sencillo esquema en el cajón y en el equipo de trabajo, las cosas que queremos hacer ya cogen otro rumbo. Ya no es el *yo pienso, opino, creo, deberíamos, es conveniente* y el *tal vez ahora*. Basta. Marketing es rigor. Marketing es acción eficaz. ¿En qué medida, pues, nuestros puntos fuertes se corresponden con los puntos débiles de los otros? ¿Cómo reforzar nuestros puntos débiles? Son muchas las preguntas que deben hallar respuesta porque sólo desde aquí, sabiendo las posibilidades reales, podemos y debemos fijar nuestras *dianas de éxito*: aquello que obtendremos. Seguro. Pocas dianas, pero en el centro. Y ya vendrán más.

Creo que, si no somos capaces de fijar éxitos, tampoco somos capaces de marcar resultados a conseguir claros, concretos, medibles y obtenibles. Resultados grandes, medianos y pequeños. Somos incapaces, en resumen, de estructurar estrategias. Y estrategias implacables, dispositivos para la acción. Porque éxito y resultados es sinónimo de acción, de decisiones, de secuencias de trabajo evaluable y corregibles: de servicios que superen las expectativas de los ciudadanos. Con calidad. Atrayentes. Tremendamente útiles, personal y en lo común de la ciudad. Para dar en la diana, deberíamos parecernos a los tiradores con arco: ser precisos como ellos, elegantes y astutos. Son gente que sabe prever la desviación, la distancia o el viento. Son gente concentrada en su fuerza, dentro de sus posibilidades, y en el objetivo de su diana, que está ahí y es alcanzable.

Queremos producir servicios públicos de alta calidad. Que satisfagan las necesidades de los ciudadanos que hemos priorizado. Sin ninguna excusa. Sin ninguna lamentación. Lanzados a la calidad de los servicios, con equipos motivados, que vibren con el ciudadano. Que impliquen a sus organizaciones en la cogestión de los servicios.

#### **4 De cómo descubrí que todo depende de una buena dirección ejecutiva**

En marketing, lo importante son los hombres y las mujeres. Los que crean, planifican, evalúan, diseñan y producen servicios. Los que deciden. Lo interesante son las ideas, la capacidad de trabajo, la

mentalidad abierta y la organización para el cambio. Lo decisivo son *las personas*, no las infraestructuras ni el dinero. El dinero se genera. Lo decisivo es disponer de gente capaz y de gente, de directivos, con equipos. Equipos, no escuadrones, cuadrillas, alumnos o acompañantes. El servicio se crea y produce con gente capaz.

Con una gente que tome acertadas decisiones para priorizar y segmentar las necesidades de la ciudad y su población, para definir el público al que nos dirigimos y que no vamos a olvidar. Decisiones para crear, desde nuestra organización específica y diferenciada, servicios. Decisiones para saber comunicar nuestra oferta al público elegido. Con un lenguaje propio, nuestro y suyo, personalizado. Decisiones para poner en marcha la máquina de la producción de infraestructuras, de financiación y de personal necesario y adecuado. Decisiones para asegurar que, cuando uno use nuestros servicios, quedará contento, se lo dirá a la vecina. Porque damos lo que prometemos, lo que comunicamos. Decisiones para fijar precios, para fijar los criterios de calidad. *Decisiones*. Siempre en acción de resolver, de avanzar, de no pararse. Que la burocracia tiene muchas caras y subterfugios, y está instalada, en sus reales, en la administración de ventanilla: la de *vuelva usted mañana porque esto hoy no está en el ordenador*, ahora y en moderno. Está también en la neoadministración modernizada, neoburocratizada.

Como diría un harvardiano, decidir supone gente que guste y disponga de capacidad de comunicación, de habilidad social, orientación al cambio, intuición, capacidad de adaptación, eficacia en las negociaciones, sensibilidad a las diferencias y capacidad para el trabajo.

Y esta gente decide en los equipos de servicios para favorecer soluciones sólidas donde abundan las chapuzas de urgencia. Decide para reforzar el espíritu de riesgo donde se usa la cautela y la pasividad. Decide para promover la creatividad aplicada donde se cultiva el conformismo burocratizante. Decide potenciar la acción decisiva donde se nota la parálisis a través del análisis. Decide optar por el trabajo inteligente donde se elogia la mera laboriosidad. Decide simplificación donde se tiene por norma la complicación inútil. Decide acelerar la productividad silenciosa donde se oyen bisagras que rechinan. Decide potenciar el trabajo de calidad donde se opta por un trabajo rápido y

para salir del atolladero. Decide que se trabaja en equipo donde abunda el trabajo de unos contra otros.

A estos líderes directivos, el marketing les recomienda que tomen sus decisiones siempre *desde y con* los ciudadanos: desde *fuera a dentro* de la organización pública. Les recomienda que tomen sus decisiones de *abajo hacia arriba*: desde lo que opinan sobre la calidad satisfactoria de los servicios públicos los trabajadores en contacto directo con el ciudadano, hacia el arriba de los cambios para derretir las grasas de la organización y darle flexibilidad para responder, con calidad de servicio público, a las pluralísimas necesidades de la ciudadanía y la ciudad.

Directivos, pues, que con sus equipos aseguran que el público objetivo entenderá lo que le queremos comunicar, que lo que proponemos responde a lo que desea nuestro público priorizado, que nuestro servicio no es una fantasmada, que su calidad y producción va acorde con lo que pretendemos, que los trabajadores en el servicio están motivados...

Decidir, pues, constantemente y lejos de esa mística del *entre todos haremos todo*, tan propia de los paganos. Lejos, también, del dictado del amo. Y muy en sintonía con la nueva mentalidad del emprendedor, del que sabe que los tiempos son otros y necesitan métodos de decisión rápidos, distintos y desde equipos de servicio volcados a la calidad, al entusiasmo

## **5 De cómo comprendo que todo no es para todos**

A los paganos nos va el cuento de la sopa boba o el café para todos. Esto, en palabras mayores, reza así: *el servicio público siempre es para todos*. Pues ni hablar. *Esto es para todos* equivale a afirmar que *esto no va dirigido a nadie*. O a casi nadie. Contemplan, los escépticos, los resultados de campañas y servicios públicos no dirigidos a un sector muy claro de población. Así, la limpieza para todos de la ciudad se convierte en ciudad semilimpia y, a trozos, sucísima. La circulación de todos por toda la ciudad, hace que el centro sea un caos, un despropósito, que pide a gritos ser cerrado al tráfico. La cultura para todos comporta que los museos estén vacíos. Y un servicio de acogida general de la inmigración significa problemas seguros para algunos grupos. Son ejemplos, clásicos.

Aquí, en el todo para todos, es donde el marketing desmitifica rotundamente y enseña vertiginosamente, porque no hay nada para todos. Si fuera barroco y tremendo, diría la muerte. Pero nada más. Y ésa, aun, viene en formatos distintos.

Pero, a lo que íbamos: el marketing enseña que cualquier servicio debe *surgir* del análisis de las necesidades de un público objetivo y concreto. Cada servicio tiene así - o debe tener - su público. Un público real, -una necesidad- que exista, o bien un público posible, que debamos crear. Da igual.

Una de las grandes aportaciones del marketing es partir del público, de la gente, de un territorio, no del dinero que uno tiene o el furor por cambiar el mundo. Siempre debemos partir de las necesidades concretas de los ciudadanos, de un público que puede y debe detectarse con medios actuales, inteligentes. Un público que está en la ciudad y que hemos de priorizar. A saber: para cualquier servicio ya existe o ha de crearse un público real, definido, exacto.

Así, para cada servicio hay un público potencial. Y un servicio es una *idea útil* que se facilita a este público, a este fragmento de la ciudadanía, para solucionar/satisfacer unas necesidades concretas, conocidas, suyas.

Lo importante, después del público -mira por dónde-, es crear/disponer de ideas que faciliten calidad de vida pública. Ideas que salen del conocer y comprender las apremiantes necesidades de nuestras ciudades. No son invento en el vacío. No son moda. Salen de la realidad: de la propia necesidad. De lo que pasa hoy en las ciudades. Salen de los públicos.

Y se las presentamos, en forma de servicios, a un público concreto de ciudadanos. No a todos los ciudadanos: *prioricemos* aquellos que más les urgen.

A unos ciudadanos, pues, les facilitamos unos servicios. A otros públicos de ciudadanos, otros servicios. Ya tenemos, pues, públicos. Y servicios.

Servicios que son *ideas útiles para satisfacer sus necesidades*. Espléndidamente.

Y se las comunicamos con fuerza.

A veces creo que esto del marketing es sólo pura y franca comunicación, una interrelación casi pasional y amorosa: uno descubre



al otro. Servicio descubre público o público descubre servicio. Necesidad descubre respuesta de servicio. Y viceversa.

En los largos tiempos democráticos, se han hecho muchas cosas. Pero, ¿para quién, para qué ciudadanos, con qué resultados constatables? Hoy, en la administración, hay como un escepticismo en todo lo que suena a servicios: hay monotonía, automatismo. Es lo peor. En el fondo, bate el problema del no conocer las necesidades de los ciudadanos, de la ciudad. Bate el problema del constatar que, con el método del *todos juntos venceremos*, no hemos logrado los resultados que esperábamos y la ciudad quiere. O el país.

Insisto: es básico, hay que priorizar. Optar, con decisión política. Pública. Que es lo fundamental que hoy debe hacer la administración, porque ya ha constatado experimentalmente que no se puede hacer todo lo que se quiere o se pide. Y que no todo es para todos. Y es básico, para estas necesidades/públicos ciudadanos, presentar ideas – servicios- óptimos. Claves. Inmejorables. Innovadores.

## **6 De cómo me gustó saber que siempre debo crear utilidad**

Sólo funcionan aquellos servicios que tienen *algo que ofrecer*, que tienen idea, que aportan y dicen algo. Que ofrecen sentido. Sólo se llenan los servicios que ofrecen algo concreto, para algo concreto y de modo concreto. Todos los demás se los lleva el viento huracanado de lo sin sentido.

Y, si esto es así, es lógico que detrás de cada servicio haya un equipo que piensa. Porque pensar no ha pasado de moda. Imposible. Hoy, lo que se persigue - y lo que se compra caro - son las ideas. Y las ideas prácticas. Las ideas que resuelven necesidades satisfactoriamente, para la organización que las propone y para el público que las utiliza. Se buscan ideas prácticas, innovadoras, que satisfagan necesidades de la gente, necesidades de índole muy diversa, que comuniquen utilidades, para ser *rentablemente satisfechas*.

Ideas, pues, que se transforman en servicios que la gente usa, en los que a la gente le apetece estar porque le van, le ofrecen una experiencia distinta, una aventura de vida, un cambio. O le resuelven algo, le dan estatus, le facilitan sentido, le dan marcha, ganas de vivir y cualifican su vida cotidiana: son estilo de vida.

Siempre he pensado que la gente no usamos los servicios. Nos los ponemos encima, nos los hacemos nuestros o pasamos de ellos. Es básico tener esto claro: la gente, los ciudadanos, somos –vestimos-ideas. Ideas que son vida: que potencian vida mejor. Íntima y común.

Muy a menudo, cuando me he planteado un servicio, me he preguntado: si fuera un ciudadano, ¿cómo sería? Mayor, joven, vive sola, va al cine, estudió con los jesuitas, le gusta Julio Iglesias o Mozart, está casada y tiene dos hijos, le gusta la ciudad, viste deportivamente, le van las ideas progresistas, es pasivo, quiere mejorar su calidad de vida, busca más sentido a su vida, le va la ciudad, es cerrado o abierto... Éstas son algunas de las posibilidades para hacer un retrato robot del ciudadano/usuario y del servicio que quiero ofrecerle a él y a los que son como él. Son, estas, preguntas, también, las que definen al propio servicio que se ofrece. Porque un servicio, siempre, ha de personalizarse: se ofrece a personas, a ciudadanos conocidos.

Tener presente esto, tenerlo ideado, pensado y decidido, es lo que en marketing llaman el *posicionamiento*. Saber dónde estás, cómo estás y qué pretendes. Posicionarse ante el público que eliges. Posicionarse ante la competencia, ante todos los que ofrecen algo parecido o diferente a este mismo público escogido, es fundamental. Posicionarse en servicios públicos: saber qué hay en el servicio que ofreces para satisfacer las necesidades de un público ciudadano, ofreciéndole servicio de alta calidad.

Porque en marketing, aunque a muchos de los paganos les parezca inconcebible, se piensa. Mucho y siempre. Y cuando no hay pensamiento, cuando no hay posicionamiento, cuando no hay una idea clave para el servicio y no se comunica con fuerza a los usuarios, aparece la derrota, la catástrofe: servicios vacíos o semidesiertos.

En marketing, pensar significa crear, palabra mágica que hoy se exhibe en cualquier papel o discurso como talismán todopoderoso, sin saber muy bien qué es eso de la creación. Es como la palabra participación. Hemos de participar, dicen. Pero, ¿dónde? Hemos de ser creativos. ¿En qué? Al pronunciarla, evoca fantasía y arte. Mucho arte. Demasiado. No van por aquí los tiros.

Crear es un verbo, una acción. Es algo que se aprende, se potencia. Nadie nace creador, como nadie nace arquitecto. El creador se hace. Y como verbo transitivo, la creación personal - tu creatividad - pasa y ha de

pesar en los servicios que se proponen. Ha de dinamizarlos en su totalidad, desde su idea útil base y el proceso de producción, hasta su comunicación, uso y evaluación.

Básicamente, el hombre y la mujer - el equipo - de marketing constantemente adopta decisiones *diferentes* en todo lo que hace. En todo lo que trabaja inyecta su creatividad aplicada, su diferencia, su modo de ser, carácter, especificidad, para lograr un servicio atractivo y con un *fuerte plus* de utilidad propia y distinción frente a la competencia.

Hay pocos - muy pocos - servicios creativos en la gama de servicios que ofrece la administración. Hay mucha copia, mucho continuar haciendo lo que se hacía hace años, mucha repetición. Porque pensamos que crear es fácil, que lo nuestro es lo mejor. Que la competencia siempre es ridícula. Que la creatividad es arte. Cuando *la creatividad es producción*, es la generación de servicios útiles para resolver, satisfactoriamente y sin grandes costes, las necesidades detectadas de los ciudadanos y de la ciudad. De una manera sorprendente. Fuerte. Enérgica. Con impacto. Así: tal cual.

Hay pocos servicios interesantes porque tenemos, los paganos, muy poco definido nuestro posicionamiento. Nos bastan un par de buenas frases y cuatro inmejorables intenciones. Y ya está. Lo otro, pensamos, se nos dará por añadidura. Y no se nos da. Proponemos servicios que se dan de bofetadas entre ellos. Y lo justificamos. Proponemos servicios que no proponen casi nada. Ofrecemos servicios sin utilidad concreta para un público de ciudadanos inconcretos. Pero siempre decimos que lo hacemos todo estupendamente bien.

Los paganos justificamos lo injustificable. Somos los hombres de la palabra fácil. Pero... Hay un duro pero: no tenemos éxito. La gente no usa, con colas, nuestros servicios. Demasiados contenedores con la basura fuera, a deshora. Los servicios públicos para los jóvenes los usa una camarilla de enterados. Los centros cívicos van tomando un aire de refugio. Los niños huyen despavoridos de las escuelas. A los centros de planificación familiar acuden cuatro gatos. Y todo, todo, nos cuesta mucho esfuerzo. Demasiado dinero fácil e injusta insistencia en que la gente no participa, es pasiva y el personal se amuerma.

Y no es verdad, todos lo sabemos. Cuando trabajamos bien y coherentemente, lo constatamos: el ciudadano responde. Y responderá

siempre si aprendemos a trabajar mejor. Estoy seguro que desde el marketing.

## **7 De cómo el marketing reforzó mis ganas locas de comunicación**

Para demasiados, marketing todavía es sinónimo de venta rara, de anuncio, de cartel en papel couché y cuatricomía. En resumen, de propaganda. Nada más falso. Marketing es una concepción de la producción del servicio, una concepción moderna de las organizaciones públicas, una metodología de hoy para servicios de hoy o del mañana inmediato. La propaganda es otra cosa: son trompetas y colores al viento y, a menudo, sin resultados prácticos, sin más participación, sin más usuarios. Con mucho, hoy, es diseño, Pero ineficaz. Un lujo innecesario. Está en declive.

En marketing, la comunicación es un puente. Un puente unas veces sofisticado y otras artesanal, que une nuestra oferta del servicio que queremos presentar con el público priorizado, con el segmento de población que ya nos conoce y nos usa, o quizá ni nos conoce ni usa.

Hablaremos un *lenguaje diferente* a cada uno de nuestros públicos. Les ofreceremos un puente especial para que nos conozcan más y mejor. Para que nos comprendan de modo amplio y profundo. Para que *nos quieran*: que apuesten por nosotros, que vengan, participen, den el paso definitivo del uso.

A ese público le hablaremos con su lenguaje, propio, personal. Porque queremos transmitirle algo nuestro de una forma fácil e inteligente, de una manera distinta a como lo hacen los demás. Tenemos algo que ofrecer, algo que le va a interesar, algo que es útil para sus necesidades, para su calidad de vida.

Normalmente nosotros, los paganos, pensamos la comunicación como mera propaganda. La pensamos al final, de prisa y corriendo. Nos la sacamos de encima con un encargo a algún diseñador para que nos haga una cosa bonita. Y la mayoría de las veces, los folletos, programas y carteles suelen salir con un tiempo hiperjusto, se cuelgan y reparten apresuradamente. Y uno, si es creyente, enciende un cirio a Santa Rita para que no nos coja todo el fracaso. O, si nos coge, lo haga con una excusa aceptable entre los labios.

El marketing propone otros métodos. Enseña a pensar y planificar como un todo compacto nuestra idea útil de servicio, el público objetivo y real a quien lo vamos a dirigir y la comunicación: cómo vamos a decirlo, cuándo, dónde, por qué. Tres momentos, pues, que deben mantener una misma línea de criterios y creatividad. Son las tres patas básicas de la mesa de la comunicación.

Dicen los expertos que, en el amor entre dos, hay siempre un tercero. Tal vez. Pero esto sí que es cierto en comunicación. Entre el dueto de la idea útil del servicio y el público que lo usa, siempre hay un tercero. Importantísimo, básico e indispensable. Ese tercero, ese tercer pasajero en el tren de los servicios públicos, es la comunicación.

Una comunicación que, en sus líneas fundamentales, hemos de decidir nosotros. De una vez por todas, debemos terminar con el dictado absurdo de los diseñadores. Y la sola comunicación de publicidad: hemos de apostar más y más por las relaciones públicas, por las reuniones, porque los medios hablen de nuestros servicios. La técnica, el aparato tecnológico o de soporte, vendrá después. Aquí especialmente debemos tomar opciones, porque detrás de toda comunicación estamos nosotros. Está el servicio público. Con su equipo de producción del servicio. Que sabe qué comunicar y con qué lenguaje. Y a través de qué y quienes. Porque conoce al público. Y ha pensado y trazado la idea útil de respuesta. La comunicación es nuestra imagen, nuestro físico. Nuestro contacto

La comunicación debe pensarse desde un buen principio, no como apéndice o coletilla. Debemos pensar, además, la comunicación concreta del servicio desde el marco de la comunicación global de la administración, que nos presente como organización, nos identifique como marca pública. Que no es, únicamente, un logotipo mono.

Es una manera de pensar y hacer las cosas. Una manera de estar y proponer. Una manera de relacionarnos cómplicemente. Y debemos marcar, desde ella, la diferencia de una comunicación fragmentada para los diferentes servicios, con coherencia, sin triunfalismos ni miserabilismos. Con lo que sea menester para empalmar con un público, que en un servicio será uno y en otro será otro. Un servicio necesitará una comunicación con un lenguaje y otro necesitará otro lenguaje diferente.

## 8 De cómo me gusta la calidad constante

El milagro de los servicios que funcionan radica en que alguien los hace posibles asegurando una calidad media/alta. Mejor, altísima. Y una calidad constante. El milagro está en ofrecer calidad, calidad constante. Los que se lo proponen y saben hacerlo, tienen éxito. Son emergentes. Y optan por una calidad máxima: superan las expectativas del público objetivo. Los ciudadanos se la agradecen llenando los servicios. Y confiando en la administración: es casa de servicios indispensables para la ciudad. Para mi vida personal y pública.

Esta calidad ha de asegurarse en el servicio puntual y en todos: en la globalidad de la oferta de todo el catálogo de servicios.

Pero hay un momento especial para detectar la calidad que el marketing enseña a cuidar escrupulosamente: *el momento en que se realiza el servicio*, el tiempo en que se usa. Esto es especialmente interesante: porque lo que ofrecemos no es jamás un servicio estocable. No es un producto material, mucho más fácil y apto para ser controlado.

Ofrecemos inmateriales. Ofrecemos intangibles. Ofrecemos *sentido de ciudad*. Ofrecemos *vertebración ciudadana*. Ofrecemos *ideas útiles en forma de servicios*. Siempre estamos ofreciendo cosas en torno a la participación, el cambio de mentalidades, el uso responsable de la ciudad, la asistencia social, la innovación y la construcción de la ciudad, la calidad de vida, el transporte público, la seguridad, la convivencia, la salud, la cultura, la enseñanza... Algo que no se puede almacenar, algo que, a pesar de todo, debemos saber concretar.

¿Cómo? Intentando que tome cuerpo, asegurando algunas cosas mínimas e indispensables: que las personas que dan y están en el servicio sean gente con gran comunicación y preparación. Que se haya hecho todo lo posible para que lo que el servicio propone responda, de modo directo, a deseos, necesidades y problemas de los ciudadanos que lo usan...

Y asegurando - ahí está la técnica - algunos temas clave: que el local sea acogedor y señalizado, que las personas que atienden sepan escuchar e informar, que los horarios se cumplan, que la amabilidad sea la atmósfera de nuestra cotidianidad, que los obstáculos no se conviertan en problemas insolubles, que todo respire lo que hemos prometido en nuestra comunicación o que las utilidades prometidas en la comunicación - algo básico - se satisfagan...

Cosas muy concretas que, en cada servicio, se resumen en seis o diez cuestiones indispensables que hemos de asegurar, rotundamente, sin ningún fallo. Porque ayudan a concretarlo, a materializarlo, a usar el servicio con satisfacción: servicios públicos personalizados que superan las expectativas de los ciudadanos.

Cada día estoy más convencido de que sólo aquellas administraciones que aseguran una calidad básica y constante en los servicios que proponen, no construyen sobre arena. Aportan y anticipan el futuro. Optan por la calidad de vida. Por su continuidad significativa en su territorio y en sus ciudadanos. Construyen democracia.

Los tiempos de las operaciones singulares y de prestigio van tocando a su fin. La gente quiere, pide y desea servicios de calidad cotidiana. Los fuegos artificiales ya sabe montarlos ella. Con su iniciativa.

## **9 De cómo sé que estoy empezando algo que va para largo**

El marketing, para mí, no es una moda pasajera. Forma parte de algo más profundo. Forma parte de una reconversión.

Después de años de búsqueda infructuosa en alambicados y varios métodos de producción en servicios públicos, me he convencido de que sólo hay un método general y diverso para producir nuestros servicios: el de *la gente emprendedora*. No hay más. No busquemos desesperadamente el sexo de los ángeles.

Y el método es el marketing, una técnica, con años de experiencia, que se ha situado en el centro de las organizaciones de servicios públicos.

¿Por qué? Porque, como intento explicar, el marketing puede solucionar muchos temas pendientes, muchas asignaturas en suspenso, si dejamos de ser paganos y pasamos al estado de creyentes. Mejor, de convencidos practicantes con algo de escepticismo, con un mucho del espíritu japonés y una pizca de constancia harvardiana.

El marketing sólo es una tecnología punta con un resultado: dar el mejor servicio público a la gente, a nuestros ciudadanos. Porque el marketing es, hoy, tecnología de vanguardia pública. Sin duda. De trabajo, de servicio, con los ciudadanos.

¿No queremos esto en todos nuestros servicios?

Pues usémoslo.

Toni Puig  
tpuig@hotmail.com

---



