



Marzo 2015

EL MARKETING EN EL SECTOR PÚBLICO: NATURALEZA, APLICACIONES Y DESAFÍOS

Israel Flores Sandoval¹

Resumen

El marketing ocupa un lugar destacado en el ámbito de la gestión empresarial, sin embargo su aplicación en el sector público es un tema poco desarrollado aún. Pese a lo anterior, las organizaciones públicas pueden beneficiarse de los modelos e instrumentos del marketing para mejorar su rendimiento. El presente documento aborda, por ello, la naturaleza y contenido del conjunto de herramientas de gestión propuestas por el marketing así como las posibilidades de aplicarlas y adaptarlas a la gestión pública.

Palabras claves: administración pública, gestión pública, marketing público, marketing mix, ciudadanos.

Marketing in the public sector: nature, applications and challenges

Abstract

Marketing figures prominently in the field of business management, but its application in the public sector is still little developed topic. Despite this, public organizations can benefit from marketing models and tools to improve performance. This paper discusses, therefore, the nature and content of all proposed management tools for marketing and the opportunities to apply and adapt them to public management.

¹Profesor-investigador en la Licenciatura en Administración Pública de la Universidad del Istmo, Oaxaca, México. Maestro en Ciencias Políticas por la Universidad Nacional Autónoma de México. Correo electrónico israello@bianni.unistmo.edu.mx

Keywords: public administration, public management, public marketing, marketing mix, citizens.

Presentación

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 (Chias, 2011). 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).

El objetivo general del presente trabajo es, por tanto, analizar el uso y la pertinencia del marketing y sus herramientas en el ámbito público; para ello, a partir de literatura relacionada con el tema, identificamos y analizamos: el significado y los conceptos básicos del marketing; sus áreas de expansión y diversificación; los factores que han estimulado su empleo en el ámbito público; así como las orientaciones metodológicas, aplicaciones, oportunidades y desafíos que tiene el enfoque de marketing en la administración pública.

Significado, conceptos básicos y expansión del marketing

Son múltiples las definiciones del marketing en la literatura especializada. De acuerdo a la *American Marketing Association* es “el proceso de planear y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las

organizaciones” (Kotler , 2001: 8). Para Philip Kotler, autor clásico en el tema, el marketing es definido como “la técnica de administración empresarial que permite anticipar la estructura de la demanda del mercado elegido, para concebir, promocionar y distribuir los productos y/o servicios que la satisfagan y/o estimulen, maximizando al mismo tiempo las utilidades de la empresa.” (Kotler y Gary, 2003: 15)

En palabras sencillas, el marketing es un planteamiento organizativo que parte de las necesidades, preferencias, deseos así como exigencias de un grupo considerado como objetivo para producir ofertas adecuados a la demanda. Una oferta creada a través del marketing debe considerar las dimensiones siguientes: producto, precio, accesibilidad y promoción: Se espera que las ofertas generen intercambios con valor, es decir, con utilidades recíprocas, tanto para ofertantes como para consumidores, y también construyan relaciones de preferencia duraderas entre los participantes del intercambio.

En el planteamiento del marketing, las necesidades, preferencias, deseos y exigencias son cosas tangibles e intangibles que las personas quieren para satisfacer sus necesidades. Las ofertas, a su vez, son productos a través de los cuales una organización o un individuo satisface una demanda de un grupo considerado como objetivo; los productos pueden ser bienes físicos, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, ideas, información, organizaciones. El grupo objetivo es el conjunto de personas u organizaciones para quienes se dirige la oferta y que previamente ha sido seleccionado como prioritario y analizado su perfil y características particulares.

La creación de una oferta acorde a la demanda de una población objetivo debe atender cuatro aspectos centrales en el enfoque clásico de marketing: producto, precio, plaza –también denominado distribución- y promoción; los cuatro dimensiones de la oferta determinan su éxito en un mercado objetivo, es necesario atender todas. En el marketing las dimensiones de la oferta, centrales para crear

intercambios valorados y duraderos, son englobadas con la expresión de “marketing mix”; también se les conoce como las “cuatro P’s del marketing – producto, precio, plaza y promoción- o cuatro C’s -cliente, costo, conveniencia y comunicación-.

El producto, propuesto por el marketing, es la oferta de solución concreta diseñada expresamente para satisfacer la necesidad del grupo objetivo. La solución usualmente es una conjunción de una oferta nuclear y ofertas periféricas que deben no sólo satisfacer la necesidad de la demanda; también diferenciarse del entorno competitivo y crear relaciones de preferencia. El precio es el costo del producto para el consumidor; es deseable que sea atractivo y competitivo, para fijarse deberá contemplar variables adicionales que el consumidor enfrenta como son: tiempo, energía y barreras psicológicas. La distribución se refiere, por su parte, a los canales para exhibir, entregar y asegurar la accesibilidad del producto al mercado objetivo; en el planteamiento del marketing es importante asegurar la conveniencia de los canales de distribución considerando las particularidades de los consumidores. Finalmente, la promoción, que se refiere al diseño y puesta en marcha de estrategias de comunicación para que el público objetivo conozca y se persuada de las ventajas del producto.

Las ideas básicas del marketing no sólo se han especializado creando un vasto arsenal de categorías (Kotler, 2001); también, progresivamente, han expandido su aplicación a ámbitos no comerciales. 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 (Vázquez, 2004).

El marketing en el sector público

En la administración pública la aplicación del marketing público es incipiente. Referentes diversos, gradualmente, impulsan a las organizaciones públicas a adoptar el presupuesto básico del marketing; es decir, a considerar las necesidades y demandas de los ciudadanos como el eje central de la gestión pública. Dichos referentes son de distinto orden, empíricos, teóricos y prescriptivos; todos ellos se encuentran interrelacionados y vinculados con los procesos de reforma y modernización de la Administración Pública; aquí algunos de los más significativos.

Las limitaciones presupuestales de los gobiernos no son el único factor que ha dado centralidad pública a las necesidades y expectativas de los ciudadanos; también, han sido determinantes el desarrollo de una sociedad más exigente a la vez que participativa y la democratización progresiva de la región. Escépticos de las instituciones gubernamentales, ciudadanos más escolarizados, organizados y participativos con demandas añejas y nuevas han conformado un horizonte que apremia a las administraciones públicas a poner el centro de su gestión a los ciudadanos. Una mayor competencia partidista así como alternancia política en los distintos niveles de gobierno ha dado lugar por igual a ofertas gubernamentales más cercanas o interesadas en las problemáticas ciudadanas (Paramio, 2002) (Borja, 2002).

En el plano teórico, obras como la escrita por David Osborne y Ted Gaebler *Reinventando el gobierno: Cómo el espíritu empresarial está transformando el sector público* (1994) han sido influyentes para recuperar la perspectiva del ciudadano en la gestión pública al tiempo que han alentado la adopción de herramientas de gestión privada en el sector público. En el anterior sentido se orienta la agenda de cambios propuesta para la administración pública por los autores citados: “gobierno analítico”, “gobierno propiedad de la comunidad”, “gobierno competitivo”, “gobierno impulsado por su misión”, “gobierno orientado a

los resultados”; “gobierno impulsado por el consumidor”, “gobierno emprendedor”, “gobierno participativo”, “gobierno descentralizado” y gobierno orientado al mercado” (Osborne y Gaebler, 1994).

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).

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).

Metodologías de marketing para el sector público

Dos orientaciones metodológicas se distinguen al aplicar el marketing en el sector público. Una a favor de trasplantar sin modificaciones radicales los modelos originados en el ámbito empresarial; y otra, partidaria de adecuar sus presupuestos considerando las peculiaridades de la administración pública.

Ejemplo del primer caso es el propuesto por Philip Kotler y Nancy Lee en *Marketing en el sector Público. Todas las claves para su mejora* para quienes “los

conceptos tradicionales del marketing funcionan bien en el sector público” (Kotler y Lee, 2011:18). Dichos autores sugieren que si bien es cierto que las organizaciones privadas tienen diferencias significativas con las organizaciones públicas, no son diametrales; en ambos casos es constante la presión de un entorno más demandante y competitivo, por lo que el marketing puede ayudar al gobierno a actuar con “calidad, velocidad, eficiencia, comodidad y justicia”.

Ejemplo del segundo caso es el sugerido por Toni Puig quien parte del presupuesto de que “de la empresa, la administración puede aprender, pero no copiar (Puig, 2004: 23) “por tanto los conceptos, metodología y herramientas del marketing no se pueden trasladar mecánicamente, es preciso desarrollar modelos que consideren las características particulares del entorno público (Puig, *et.al*, 1999:114-115)

Pese a las diferencias, las dos posturas coinciden en la necesidad de desarrollar un plan de marketing que guíe el uso ordenado e interrelacionado de las categorías y recursos del marketing. A continuación se sintetizan cada uno de los planteamientos referidos y se ofrece una síntesis de las ideas nucleares de las partes que conforman, en uno y otro, el plan de marketing.

Cuadro 1. Plan de Marketing en el sector público, Philip Kotler y Nancy Lee

1. Análisis de la situación y del entorno	Se da respuesta a la pregunta ¿Dónde estamos? Para ello se analiza la situación que motiva la intervención; se hace una auditoria de la organización prestadora del servicio –sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades-; se estudia la competencia y revisan esfuerzos anteriores similares.
2. Definición de objetivos y metas	Se da respuesta a la pregunta ¿A dónde queremos llegar? Se enuncia la situación futura a alcanzar a través de un objetivo general; se expresa de forma cuantificable y medible temporalmente en las metas.
3. Identificación de audiencias objetivo	Da respuesta a la pregunta ¿A quién se dirigirá el servicio? Se identifica y selecciona un segmento poblacional al que se dirigirá de forma preponderante la estrategia de marketing; se identifica el perfil de tal segmento, sus características demográficas, geográficas, estilo de vida, etc., se señalan las ventajas potenciales del segmento seleccionado para la estrategia de marketing.
4. Posicionamiento	Da respuesta a la pregunta ¿Qué servicio se brindará? Se formula en una proposición atractiva la oferta central de la estrategia de marketing con sus ventajas y atributos diferenciales.
5. Diseño de <i>Marketing Mix</i>	Se aplican las 4 P's del marketing: da respuesta a la pregunta ¿Cómo se hará? <i>Producto:</i> Se diseña la oferta central así como las periféricas que buscarán satisfacer las necesidades de la audiencia objetivo. <i>Precio:</i> Se establece, en su caso, el precio de la oferta, o bien los estímulos económicos para incentivar su consumo, o los desincentivos económicos que penalicen comportamientos <i>Plaza:</i> Se identifican los canales de distribución de la oferta, incluye decisiones sobre el horario de prestación, tiempo de espera y aspectos sobre el ambiente del sitio en que se distribuye la oferta. <i>Promoción:</i> Se establecen los mensajes clave para informar y persuadir de las ventajas de la oferta.
6. Plan de evaluación	Se precisan los indicadores, la forma y el plazo, para evaluar el éxito de las estrategias de marketing.

7. Presupuesto	Se cuantifican los costos relacionados con el desarrollo e implementación del plan de marketing.
8. Plan de implementación	Se ofrece una descripción de las actividades, responsabilidades, plazos y también presupuestos de cada actividad.

Fuente. Elaboración propia con datos de (Kotler y Lee, 2011)

Plan de marketing aplicado a los servicios públicos, Tony Puig

1. Organización y catalogo de servicios	
1.1. Organización pública de servicios	Su premisa es que la administración pública gestiona servicios desde las necesidades ciudadanas y la línea de servicios para generar resultados que personalizan y mejoran la calidad de sus respuestas.
1.2. Visión	Define un horizonte futuro de servicios públicos que entusiasmen, respondan y anticipen las necesidades de los ciudadanos.
1.3. Misión	Se enuncia un horizonte de emprendimiento cualitativo con el que el equipo de gobierno alcanzará, mantendrá y acrecentará lo propuesto en la misión.
1.4. Premisa relacional	Se asume el compromiso de colocar en el centro de la gestión a la ciudadanos, lo que implica su participación en el diseño, ejecución y evaluación del plan
1.5. Planificación	Se analiza, identifica y anticipa las necesidades ciudadanas que la organización, a partir de su misión, gestionará.
1.6. Priorización	Consiste en determinar las necesidades que serán satisfechas considerando los recursos de la organización.
1.7. Programación	Significa prever los recursos económicos, de personal, jurídicos, de equipo, tecnológicos, de descentralización, de <i>co-producción</i> , de tiempo, organizativos-metodológicos y de información.
1.8. Catalogo	Es la inclusión en un documento de comunicación interna y para los ciudadanos de las prioridades a las que la administración pública dará respuesta.
2. Producción de un servicio del catalogo	
2.1. Idea útil	Es la solución concreta, práctica, útil, satisfactoria para el grupo de ciudadanos donde se ha detectado la necesidad. No es el nombre del servicio ni del equipamiento, es la solución a una necesidad ciudadana.
2.2. Posicionamiento competitivo	La idea útil es comparada con la de otros servicios similares para mejorarla y diferenciarla.
2.3. Público del servicio	Se define con precisión la identidad del público al que se prestará el servicio, se caracterizan sus atributos demográficos, socioeconómicos, valores, actitudes, estilos de vida y segmentos.
2.4. Paquete de servicio	Se debe imaginar y diseñar un conjunto de servicios, nuclear y periféricos, que trasformen la idea útil en servicio concreto
3. Fabricación del servicio	
3.1. Recursos de información	Debe disponerse de información para tomar las decisiones del caso.
3.2. Recursos de personal	Debe considerarse las necesidades de personal así como de capacitación para brindar el servicio.
3.4. Recursos económicos	Debe analizarse el costo del servicio para asegurar su productividad.
3.5. Recursos jurídicos	Debe considerarse la observancia o modificación marco

3.6. Recursos de organización	normativo que regulara la prestación del servicio Debe fijarse el método de organización para construir, poner en marcha, mantener y mejorar el servicio.
4. Comunicación del servicio	
4.1. Comunicación para el público destinatario	Elaborar una comunicación clave, directa, clara, relacional que señala la utilidad del servicio y entusiasme a los ciudadanos a usarlo.
4.2. Comunicación	Disponer de instrumentos que permitan a los ciudadanos comunicar su satisfacción sobre el uso del servicio.

Fuente: Elaboración propia con datos de (Puig, *et.al*, 1999) (Puig, 1999, 2004)

Aplicaciones del marketing en el sector público

El marketing en el sector público tiene aplicaciones diversas; particularmente en la prestación de los servicios públicos, sobresalen las siguientes: investigación de mercados; desarrollo y mejora de productos y servicios; diferenciación y segmentación de las ofertas públicas; fijación de precios así como de incentivos y desincentivos económicos; optimización de canales de distribución; comunicación eficaz con los públicos clave; mejoramiento de la satisfacción de los usuarios, modificación de conductas públicas; y posicionamiento de marcas públicas, entre las más destacadas (Kotler y Lee, 2011).

La investigación de mercados es un recurso básico del marketing, consiste en “el diseño, recopilación, análisis e información sistemática de los datos relevantes de una determinada situación de marketing en la que se encuentra una organización (Kotler y Lee, 2011: 418-419). A través de la investigación de mercados se conocen las características demográficas y socioeconómicas, las opiniones, los valores, las actitudes así como los patrones de conducta de la población objetivo a la que se dirige el servicio; permite caracterizar también el entorno competitivo en el que se insertará la oferta gubernamental. La información obtenida a través de la investigación de mercados es indispensable para tomar decisiones críticas sobre el diseño, costo, distribución y promoción de los servicios públicos.

El desarrollo y la mejora de programas y servicios públicos es otra de las aplicaciones del marketing; implica un proceso sistémico cuyos pasos principales son: generación y selección de ideas para crear una oferta de servicios orientada

a satisfacer las necesidades ciudadanas; desarrollo y prueba del concepto; diseño del producto considerando sus atributos centrales y periféricos así como ventajas para el mercado objetivo; desarrollo y prueba del producto; y finalmente creación de estrategias de distribución, costo y promoción de la oferta diseñada.

La diferenciación y segmentación en las ofertas es aquella aplicación del marketing que permite introducir variaciones, principalmente, en el precio y en la distribución de los servicios públicos considerando la heterogeneidad de las necesidades y perfiles del público objetivo. Así, por ejemplo, mediante la diferenciación y segmentación del mercado se diseñan sistemas de tarificación de servicios públicos en función de criterios socio demográficos (personas pensionadas, grupos de la tercera edad, madres solteras, estudiantes, personas con tarjetas de crédito, pagos con plazos sin intereses, etc.); o bien, se desarrollan alternativas diversificadas de acceso al servicio (solicitud escrita tradicional, trámites en línea, citas por teléfono o internet, pago electrónico, etc.)

Si bien es cierto que en la administración pública las tarifas de los servicios públicos no son determinadas con relación a los costos directos e indirectos de producirlos; el marketing provee de información relevante para crear incentivos económicos y no económicos que maximicen el uso de un servicio así como para diseñar, por el contrario, desincentivos que inhiban conductas no deseadas socialmente. En el primer caso auxilia poderosamente para crear promociones, descuentos y bonificaciones por segmento poblacional, zona geográfica, etc. En el segundo caso, el marketing permite diseñar multas y mecanismos de exposición en caso de no acatar disposiciones públicas.

Otra de las aplicaciones del marketing es la optimización de canales de distribución, es decir, de los medios utilizados para proveer la oferta pública; sin duda, su elección determina la respuesta de los ciudadanos. Aspectos de la provisión de los servicios públicos como los referidos al horario, lugar y modo, son determinados directamente por los canales de distribución; así que una mala

elección de ellos puede afectar su demanda, la satisfacción de los usuarios y tener un costo económico desfavorable para la organización pública. La investigación de mercados propuesta por el marketing suministra información clave para fijar la pertinencia de los medios de distribución.

La comunicación eficaz con los públicos clave es una de las aplicaciones más visibles del marketing. A través de ella no sólo se informa al público objetivo de los atributos del servicio promocionado, se posiciona sus ventajas y beneficios tangibles motivando a actuar a los usuarios. El logro de la comunicación eficaz es resultado de un proceso ordenado que parte del análisis del perfil de la audiencia objetivo; sigue con la creación de mensajes clave, con un tono y estilo adecuado para los usuarios del servicio; continúa con una selección adecuada del transmisor del mensaje y de los canales de comunicación. Las estrategias de comunicación sirven para respaldar los objetivos y metas del marketing.

La modificación de conductas sociales es una aplicación reciente del marketing en el sector público; consiste en persuadir y motivar para que de forma voluntaria una audiencia objetivo acepte, rechace, modifique o abandone comportamientos en beneficio del colectivo social (ejemplo: uso del cinturón de seguridad, reciclaje de residuos domésticos, reutilización de bolsas del supermercado, reducción del uso del automóvil particular, etc.). Para llevar a cabo campañas de marketing de conductas sociales se debe contemplar, entre otros aspectos: esfuerzos similares, dirigirse a las audiencias predispuestas y promover las conductas entre públicos dispuestos al cambio.

Un balance del marketing en el sector público: oportunidades y debilidades

Las posibilidades de aplicar el marketing al sector público son múltiples, también sus ventajas. Como una herramienta de gestión de la administración pública no sólo da centralidad a las necesidades y expectativas de los ciudadanos; mejora la relación recursos/impactos por varias razones, entre otras las siguientes: los

recursos públicos son gestionados permanentemente para atender y dar respuestas a los problemas y las demandas de ciudadanos; por ello, la oferta pública puede mejorar constantemente su calidad; la posibilidades de satisfacer las expectativas ciudadanos se incrementa también la legitimidad de las organizaciones públicas; permite atender diferenciadamente y con equidad sectores de la población con características particulares y en situación de desventaja social.

La adopción del marketing, como una herramienta de gestión en la Administración Pública, dependerá de diversas circunstancias, entre las más relevantes, las siguientes: de la adaptación creativa de las metodologías de marketing al sector público; del conocimiento, dominio y experiencia gradual que del marketing adquieran los técnicos y planificadores de la administración pública; de la evolución de una cultura administrativa, orientada cada vez más al servicio de los ciudadanos. Factores ambientales a las organizaciones públicas serán también decisivos para adoptar el marketing; una ciudadanía más exigente de la calidad en la prestación de los servicios públicos y la proliferación de ofertas del sector privado que compitan con las públicas (ejemplo: educación, cultura, turismo, salud, mercados) (Echebarría y Mendoza, 1999) (Pasquier, 2009).

Algunas limitaciones tendrán que solventar los planteamientos del marketing en el sector público; uno de los más relevantes es la incorporación de la participación ciudadana en su metodología. Lo anterior implicará diversificar las técnicas de investigación y consulta de las expectativas ciudadanas, más allá de la realización de encuestas. En algunas áreas del sector público tendrá, asimismo, aplicaciones limitadas; en aquellas en que no existe libertad en el diseño de los servicios, en las que el acceso al servicio está definido por la ley (justicia, policía, etc.) la única herramienta de marketing a su disposición es la comunicación (Pasquier, 2009).

Pese a esto último, la mayoría de las organizaciones públicas podrían beneficiarse de los modelos e instrumentos de marketing para aumentar la eficacia de sus

acciones. 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. (Pasquier, 2009) La adopción del concepto de marketing en las organizaciones públicas puede facilitar la prestación de servicios públicos más ajustados a las demandas de los ciudadanos y más cuidadosamente dirigidos aquellos cuyas necesidades es mayor (Cervera, 2001).

Bibliografía consultada

- Borja, Jordi (2002), "Ciudadanía y globalización" en *Desarrollo y Democracia* , 22, Venezuela: CLAD
- Carrillo, Ernesto, y Tamayo, Manuel (1997). "El marketing para el gobierno y la administración pública", en Bañón, Rafael y Carrillo, Ernesto, *La nueva Administración Pública*, Madrid: Alianza.
- Cervera Taulet, Amparo (2001), *La gestión del marketing en las administraciones públicas locales*. Disponible en:
<http://www.revistadyo.es/index.php/dyo/article/view/206> [20 de febrero de 2012]
- Chias, Joseph (2011), "Marketing público en España y latinoamérica, algunas consideraciones" en Kotler, Philip, *Marketing en el sector público*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Da Vía, Amparo (2005), *Marketing en el sector público*. Disponible en:
[http://www.mailxmail.com/curso-marketing-sector-publico/marketing-como filosofia](http://www.mailxmail.com/curso-marketing-sector-publico/marketing-como-filosofia) [22 de febrero de 2012]
- Echebarría, Koldo y Mendoza, Xavier (1999), "La especificidad de la gestión pública: El concepto de management público" en Losada i Marrodán, Carlos, *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración*, Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kotler, Philip (2001), *Dirección de Marketing*, México: Pearson Education.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2003), *Fundamentos de marketing*, México: Pearson Educación.
- Kotler, Philip y Lee, Nancy (2011), *Marketing en el sector público*, México: Fondo de cultura económica.
- Losada, Carlos y Dove Suzanne (1999), "Marketing para los servicios públicos" En Losada i Marrodán, Carlos, *¿De burocratas a gerentes?*, Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- OCDE (1996), *La administración al servicio del público*, Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Osborne, David y Gaebler, Ted (1994). *Reinventando el gobierno: Cómo el espíritu empresarial está transformando el sector público*. Madrid: Paidós.

- Paramio, Ludolfio (2002), "Reforma del Estado y desconfianza política" en *Reforma y Democracia*, Venezuela: CLAD.
- Pasquier, Martinal (2009), *Marketing del sector público*. Disponible en: <http://www.esade.edu/public/modules.php?name=news&idnew=578&idissue=47&newlang=spanish> [1 de marzo de 2012]
- Puig, Tony (1999), *Marketing de servicios municipales*, Barcelona: Fundació Carles Pi i Sunyer d'Estudis.
- Puig, Tony (2004), *Marketing de servicios para administraciones públicas con los ciudadanos. En red, claves y entusiastas*, Andalucía: Junta de Andalucía
- Puig, Tony *et.al.* (1999), "El marketing, el marketing de servicios públicos y la gestión pública" en Losada i Marrodán, Carlos, *¿De burocrátas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración*, Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Vázquez Burguete, José Luis (2004). "Pasado, presente y futuro de las dimensiones pública y social en el desarrollo conceptual del marketing" en *Revista Internacional de Marketing Público y No Lucrativo*, Volúmen 1, Núm. 1, España: Asociación Internacional de Marketing Público y No Lucrativo.