

## ORIENTACIÓN AL MERCADO Y MARKETING PÚBLICO

Manuel Ortigueira Sánchez  
Universidad de Sevilla

La extensión del marketing a áreas diferentes a la empresarial están siendo cada vez más patentes. Nuestras Administraciones públicas no están siendo ajenas a esta situación. Sin embargo, los cambios que se están produciendo en la Administración pública desconocen que están empleando el enfoque de Marketing.

The extension of the Marketing to areas different to the managerial one is being more and more patent. Our public Administrations are not being unaware to this situation. However, the changes that are taking place in the public Administration ignore that they are using the focus of Marketing.

PALABRAS CLAVE: Marketing público, orientación al mercado

KEYWORDS: Public Marketing, market orientation

---

### 1. MARKETING EMPRESARIAL: LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

Sin duda el paradigma del intercambio ha significado un avance importante en el camino que conduce hacia la identidad del Marketing, es decir, hacia la configuración del Marketing como una posible disciplina científica autónoma. Y en esta ardua tarea el enfoque del Marketing relacional ha contribuido a apuntalar nuevos tramos de ese camino.

En la línea de progresos y avances referenciados, cabe destacar el enfoque denominado "orientación hacia el mercado" que aporta un valor significativo a la tarea exitosa de la gestión empresarial (Kholi y Jaworski, 1990, Narver y Slater, 1990, 1994). Este enfoque, a modo de brújula, orienta los ojos y la acción de toda la comunidad que trabaja en la organización productiva hacia "El Norte", hacia el exterior de la firma, hacia el mercado, hacia el logro de mayores cotas de satisfacción de los consumidores, de sus necesidades; y, también, hacia un referente fundamental ofrecido por las actuaciones de la competencia.

La existencia de una empresa "excelente" no sólo es buena para unos cuantos propietarios o dirigentes, lo es para la sociedad como un todo. La responsabilidad más fundamental de los gobernantes empresariales y de los equipos humanos que trabajan a sus órdenes, es esforzarse en que haya "empresa para siempre". Y esto sólo se consigue "haciendo clientes"; más exactamente, "haciendo y manteniendo clientes"; en suma, "haciendo clientes para siempre". Y esta idea, este valor, este "chip", no sólo ha de estar en la cabeza del Director de Marketing, del Director General o de los vendedores: ha de estar en lo alto de la pirámide cultural de la entidad, o sea, en la cabeza de todos sus miembros. Naturalmente, hacer clientes para siempre, exige una conexión constante con las necesidades presentes y futuras de estos, con sus niveles de satisfacción, con sus responsabilidades mentales; y, asimismo, con lo que hacen y planean hacer nuestros competidores para seducir a esos mismos clientes (consumidores). Todos los miembros de la organización en cada uno de sus puestos tienen que conocer esas necesidades, y tiene que esforzarse en realizar con la mayor excelencia posible sus cometidos, sus tareas, porque directa o indirectamente, a más corto o largo plazo esas actividades están relacionadas con la satisfacción de uno, mil, o un millón de clientes.

Cuanto acabamos de decir pone de relieve la esencia de los que se ha calificado de "filosofía". Una filosofía que conecta con la cultura y con la calidad total en todo tipo de puestos y actividades (inversiones, financiación, producción, tecnología, sistemas, personas, estructuras, innovación, estrategia, poder, etc.). Significa, sin duda, una cierta revolución, cargada de lógica, de pragmatismo, de inteligencia.

### 2. MARKETING ORGANIZACIONAL: LOS NUEVOS ESPACIOS

En la socioesfera, en el mundo de las organizaciones e instituciones, la empresa se ha mostrado como modelo de actividad y dinamicidad por excelencia. De ahí que las demás organizaciones hayan tenido que inspirarse en ella cuando por imperativos diversos se han visto

obligadas a introducir en su seno transformaciones estructurales y funcionales más o menos profundas. Es así como progresivamente la farmacopea del Marketing empresarial se va trasplantando paulatinamente a estos nuevos ámbitos de manera más o menos consciente. Y es así como la propia comunidad de profesionales, estudiosos e investigadores del Marketing comienza a asociar adjetivos diversos a la palabra Marketing (Marketing Social, Marketing Institucional, Marketing Político, etc.). Por ello, el paradigma de las relaciones de intercambio, concebido esencialmente en la esfera de las empresas, parece oportuno sea reinterpretado en un nuevo marco de relaciones de intercambio para todo tipo de organizaciones sociales (científicas, deportivas, profesionales, sindicales, culturales, benéficas, artísticas, recreativas, ecologistas, humanitarias, religiosas, de movimientos diversos, etc.), entidades públicas (locales, subregionales, regionales, nacionales, supranacionales, etc.), fuerzas políticas (partidos, coaliciones, grupos de presión, etc.), individuos y la gente o público en general. En la figura 1 expresamos, de manera sintética, este nuevo campo de relaciones de intercambio que, como es fácil de entender, no se concreta estrictamente en los flujos directos expresivos de tales relaciones, sino que puede extenderse a los flujos de las relaciones indirectas (eje: ventas que han conseguido las empresas hoteleras de la región x, como consecuencia de la publicitación que de dicha región llevó a cabo el Gobierno). Y, asimismo, a las entidades u organizaciones implicadas en las relaciones que actúan a modo de "nudos" (de una red) en los cuales entran y salen arcos expresivos de dichas relaciones.

El abanico de las posibilidades relacionales puede ser amplísimo. A título de ejemplo se nos ocurre mencionar relaciones de tipo dinero-dinero, dinero-bienes/servicios, bienes/servicios-dinero, bienes/servicios-bienes/servicios, dinero/bienes/servicios-imagen/poder/prestigio, promesas / expectativas-imagen/responsabilidad social, etc. En la tabla 1 detallamos, a título indicativo, y sin ser exhaustivos, los tipos de relaciones directas que se corresponden con los arcos de la figura 1.

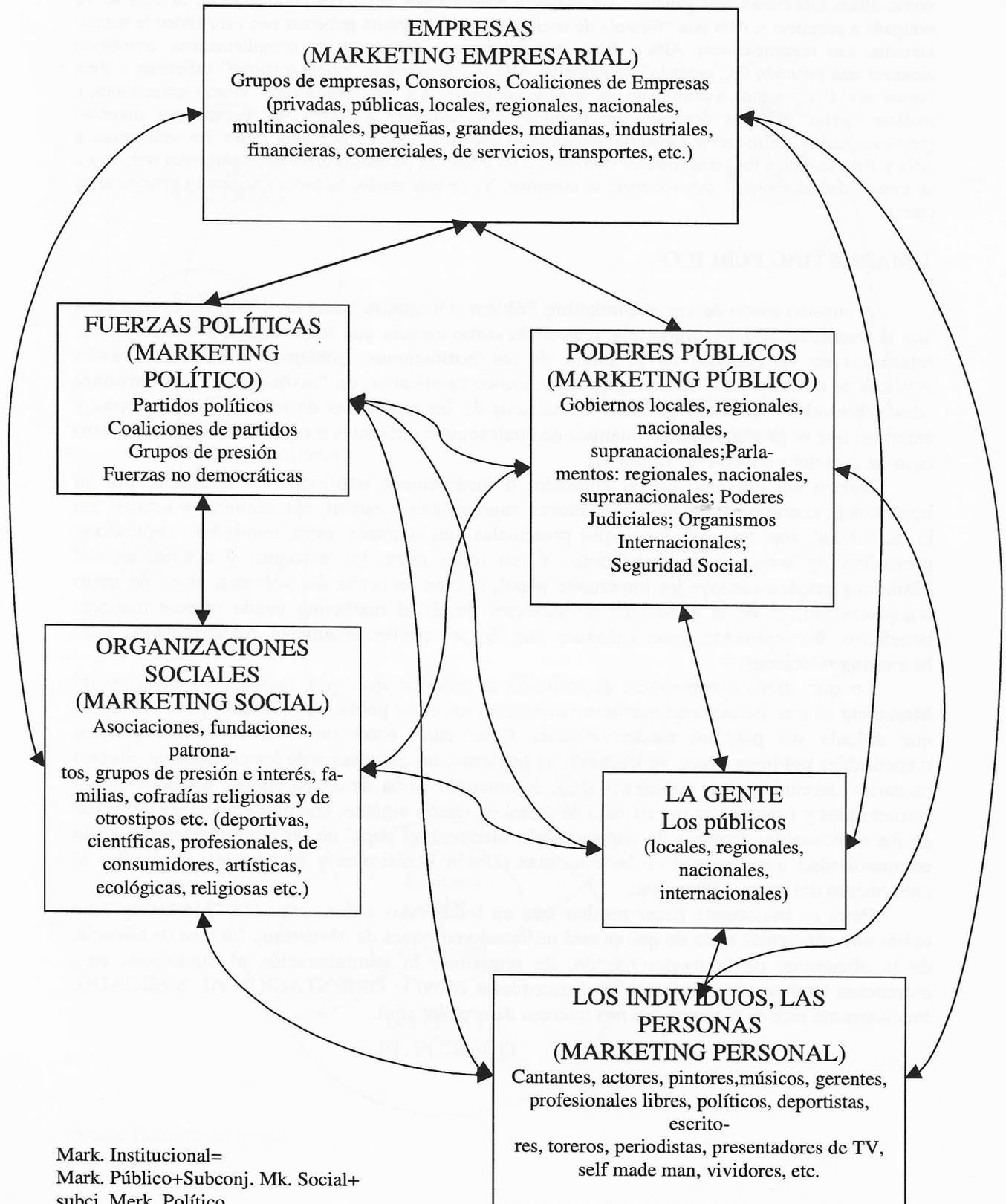
**Tabla 1: Tipos de relaciones de intercambio. FUENTE: elaboración propia**

	1 (E)	2 (FP)	3 (PP)	4 (OS)	5 (I)	6 (G-P)
1 (E)	1→1 D/B/S 1←1 D/B/S	1→2 D/B/S 1←2 EXPT/PRO T	1→3 D/B/S 1←3 EXPT/PROT	1→4 D/B/S 1←4 IMG/NOT/PREST	1→5 D/B/S 1←5 IMG/NOT/PREST	1→6 D/B/S 1←6 D/S/EXPT
2 (FP)		2→2 PDR/IMG/N OT/EXPT 2←2 Idem	2→3 PDR/EXPT 2←3 D/B/S/PDR	2→4 PDR//EXPT 2←4 PDR/IMG/NOT/P REST	2→5 PDR/IMG/NOT 2←5 D/IMG/PREST	2→6 EXPT/PROM 2←6 PDR/D/S
3 (PP)			3→3 D/B/S/PDR/E XPT 3←3 D/B/S/PDR/E XPT	3→4 D/B/S 3←4 D/B/S/EXPT/PDR/ IMG	3→5 D/B/S 3←5 S/IMG/EXPT	3→6 D/B/S 3←6 D/B/S/PDR/IMG/E XPT
4 (OS)				4→4 D/B/S/IMG/EXPT 4←4 D/B/S/IMG/EXPT	4→5 IMG/NOT/D/B/S 4←5 D/B/S/IMG/EXPT/N OT	4→6 D/B/S/IMG/EXPT 4←6 D/B/S/IMG/EXPT
5 (I)					5→5 IMG/NOT/EXPT 5←5 IMG/NOT/EXPT	5→6 SERVICIOS 5←6 DINERO
6 (G-P)						6→6 INFORMACIÓN 6←6 INFORMACIÓN

Leyenda: E= empresas; FP= fuerzas políticas; PP= poderes públicos; OS= organizaciones sociales; I= individuos; G-P= gente-público; D= dinero; B= bienes; S=servicios; EXPT= expectativas; PROT= protección; IMG= imagen; NOT= notoriedad; PREST= prestigio; PROM= promesas; PDR= poder.

Fuente: Elaboración propia

Figura 1: El Universo de las relaciones de intercambio



Conviene precisar que en la tabla 1 no aparecen contempladas las frecuentes y numerosas relaciones indirectas que se producen en la realidad de nuestro universo social, político y económico. Por ello, nos parece muy oportuno ofrecer, en la figura 2, un ejemplo extraído del mundo real. En efecto, la cadena relacional que aparece en esta figura se inicia con ocasión de una consulta electoral. El partido político Alfa ofrece a los electores la "promesa" de intentar cumplir un "programa electoral" determinado,

a cambio de que los electores le otorguen un nivel de confianza suficiente para gobernar, es decir, sus votos. Estas elecciones son ganadas, sin mayoría absoluta por la fuerza política Beta, la cual se ve obligada a proponer a Alfa una "fórmula de coalición" que le permita gobernar con estabilidad la nación Gamma. Las organizaciones Alfa y Beta, tras un proceso no exento de complicaciones, consiguen alcanzar una posición de "acuerdo". Según ella, Alfa le concederá el "poder o apoyo" suficiente a Beta (votos en el Parlamento), a cambio de que Beta se comprometa a "no llevar a cabo" ciertas actuaciones, a realizar ciertas políticas generales en Gamma y a favorecer a través de mecanismos diversos (presupuestarios, políticos) al Gobierno mayoritario que Alfa tiene en la región Delta. En consecuencia Alfa y Beta cumplen los compromisos pactados, y así como las promesas electorales plateadas por Alfa a su comunidad electoral, a sus votantes, se cumplen. Y, de este modo, la cadena o círculo relacional se cierra.

### 3. MARKETING PÚBLICO

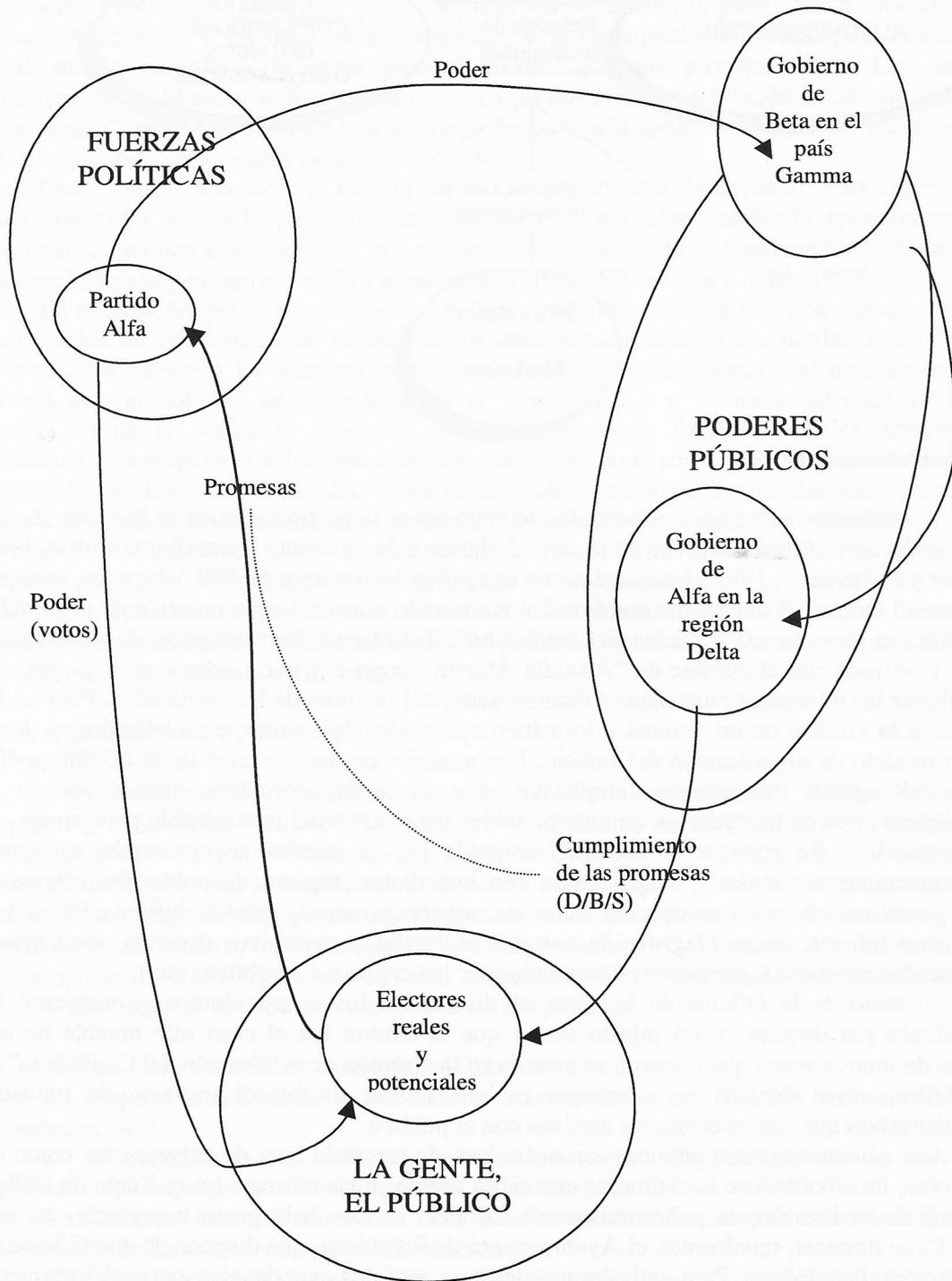
A nuestro modo de ver el Marketing Público (Ortigueira Sánchez, 1998) no es otra cosa que la manifestación del Marketing, concebida como ciencia que se encarga del estudio de las relaciones de intercambio en la esfera de las instituciones, gobiernos y administraciones públicas de todo tipo. El Marketing es un auténtico catalizador, un "favorecedor" (en ocasiones "desfavorecedor": políticas públicas antitabaco) de las relaciones de intercambio, internas y externas, que se producen en la dinámica de cualesquiera entidades u organizaciones, en nuestro caso de carácter público (ver figura 3)

Dentro del universo de las entidades o instituciones públicas cabe desatacar, por su importancia económica, las administraciones supraestatales, estatal, autonómicas y locales. En la actualidad son tres las funciones principales que cumple estas entidades: reguladora, prestadora de servicios y negociadora. Y, en todas ellas, los enfoques y actividades del Marketing pueden cumplir un importante papel, si bien en razón del volumen anual de gasto comprometido, es en la prestación de servicios donde el marketing puede ofrecer mayores beneficios. Naturalmente estos enfoques han de ser convenientemente reinterpretados (eje: Marketing relacional).

Lo que llama sobremanera la atención es advertir que, por imperativos diversos, el Marketing se está instaurando vertiginosamente en los entes públicos, formando parte del tejido que articula sus políticas modernizadoras. Cabe citar, entre otras, la necesidad que los responsables públicos tienen de legitimar su gobierno, las exigencias de los ciudadanos-clientes (usuarios, administrados, contribuyentes), el aumento de la demanda social, las deficiencias estructurales y funcionales del modelo de Administración vigente, las insatisfacciones y críticas de los responsables internos, la confrontación electoral, el papel de las administraciones en la competitividad internacional de las empresas (Unión Económica y Monetaria), los límites al crecimiento del gasto público, etc.

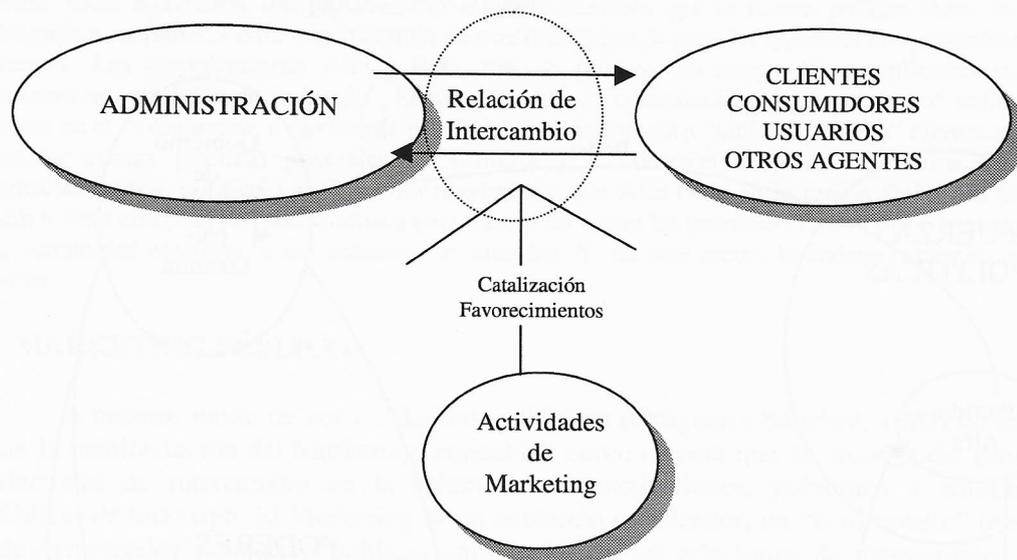
Pero, es importante hacer resaltar que en todas estas actuaciones (de "Marketing") no existe una conciencia clara de que se está utilizando enfoques de Marketing. La idea de eficacia, de la eficiencia, de la modernización, de aproximar la administración al ciudadano, etc., enmascara totalmente un enfoque tan trascendente como la **ORIENTACIÓN AL MERCADO**. Precisamente este es el punto que nos interesa desarrollar aquí.

Figura 2: Cadena o circuito de relaciones de intercambio.



Fuente: Elaboración propia

Figura 3



Fuente: Elaboración propia

A mediados de los años ochenta la literatura sobre la gestión pública se hizo eco de una innovación en la Administración de la ciudad alemana de la Unna (Westfalia) (Dunker, 1985; Dunker y Noltemeier, 1985). Una ciudad con una población de unos 60.000 habitantes, cabecera del "kreis" (comarca) del mismo nombre. Tal innovación consistió en la creación de una unidad organizativa denominada "Oficina del ciudadano". Tal oficina formaba parte de un proyecto piloto bautizado con el nombre de "Alcaldía Abierta", cuyo objetivo o idea central no era otra que liberar las relaciones ciudadano-Administración del maratón de las ventanillas. Para tal fin se dotó a la Oficina de un sistema informático apropiado, de agentes especializados, y de un nuevo modelo de organización del trabajo. Los usuarios de los servicios de la oficina podían acudir al agente (funcionario, empleado) que desearan, quedaban exonerados de la cumplimentación de los tediosos e ininterpretables impresos y del interminable peregrinaje por las ventanillas. En esencia la actividad asumida por la oficina se concretaba en tareas fundamentalmente simples y despachables con inmediatez: registro de población, oficina de voto, permisos, objetos encontrados, licencias, asistencia social, trabajo, información útil al ciudadano (planos, mapas, legislación, eventos culturales y deportivos diversos, requisitos y documentos necesarios, prestaciones facilitadas por los organismos públicos etc.).

El éxito de la Oficina de la Unna se difundió a los cuatro vientos, y surgieron las imitaciones por doquier. Sería injusto omitir que la oficina fue el caso más notable de una cadena de innovaciones que tuvieron su génesis en la creación de la "Sección del Ciudadano" en St. Galles, cuyo objetivo era reagrupar en una misma unidad el mosaico de unidades administrativas que tenían contactos masivos con el público.

Las administraciones públicas españolas han ido tomando nota de experiencias como las anteriores, incorporándose inicialmente con cierta timidez a las mismas: En la Xunta de Galicia (Consejería de Presidencia y Administración Pública) se han dado pasos importantes en esta línea. Cabe destacar, igualmente, el Ayuntamiento de Barcelona, que dispone de una Oficina de orientación al ciudadano. Pero, quisiéramos destacar aquí dos experiencias extraordinariamente interesantes: una llevada a cabo en el Ayuntamiento de Santurzi (Vizcaya) y otra en el Gobierno de La Rioja.

Nos parece oportuno significar, en este punto, que las experiencias referenciadas y que trataremos a continuación, se circunscriben más específicamente en el enfoque de Marketing hacia el CONSUMIDOR (usuario, ciudadano) que en el enfoque hacia el MERCADO. Y ello es obvio, por cuanto la "competencia", aún pudiendo existir, no se percibe con nitidez en estos casos. No obstante, esta competencia está presente en más administraciones de las que nos imaginamos. Así, en el mundo universitario ya se está produciendo entre las universidades públicas y privadas. Incluso entre las propias universidades públicas, que tratan de conquistar

mayor población universitaria para lograr su legitimación. Se advierte esta rivalidad en los cursos de verano, en los programas de doctorado, en los cursos de postgrado, en la oferta de nuevas carreras, etc. Y, para ello, las universidades se embarcan en programas de calidad, en actuaciones publicitarias múltiples, y en esfuerzos por conquistar la autorización para impartir nuevas titulaciones. Y en otras administraciones está sucediendo otro tanto (administración postal versus mensajería, colegios públicos versus colegios privados, etc.). Las nuevas disposiciones del Ministerio de Sanidad permiten pronosticar una evolución hacia este enfoque "de mercado", por cuanto los centros públicos de asistencia sanitaria (hospitales y centros de salud) es posible que terminen compitiendo entre sí.

Dicho cuanto antecede, le toca el turno a la experiencia de Santurzi. Una experiencia cuyos resultados han sido profusamente detallados en una obra publicada recientemente y presentada al público a principios de octubre de 1998 bajo el título "Ayuntamiento y ciudadano: retos sociológicos y organizativos" (Varios autores, 1998; Villanueva y Pallín, 1998).

En esencia, lo que el Ayuntamiento de Santurzi ha hecho es extraer una muestra de 386 cuestionarios de los ciudadanos mayores de 18 años pertenecientes a una población de 40.592 personas. Sin entrar en los aspectos relativos al diseño del cuestionario y al plan de sondeo, diremos que el objetivo de la indagación se orientó hacia el conocimiento del nivel de satisfacción de la población residente en el municipio de Santurzi con los servicios y actuaciones municipales. De los ítems del cuestionario se pudieron extraer informaciones sobre necesidades de los consultados. Las áreas de actuación municipal exploradas fueron Cultura, Obras y Servicios, Urbanismo, Bienestar Social, Economía y Hacienda, Seguridad Ciudadana y Atención a la Ciudadanía. Una vez procesados los datos de los cuestionarios, las reflexiones sobre los resultados permitieron ofrecer un total de 84 propuestas para la mejora de los servicios y las actuaciones locales que, en estas fechas, se están llevando a cabo. Al mismo tiempo, se realizó un riguroso análisis y racionalización de procedimientos administrativos, que condujo a una oferta de 53 propuestas de mejora.

#### 4. LA EXPERIENCIA DE LA RIOJA

Entre el conjunto de mecanismos que permiten la articulación de una "Política Pública de Mejora de los Servicios Públicos" formulada por el Gobierno de la Rioja, hay que destacar su reciente Plan de Atención al Ciudadano (Gobierno de la Rioja, 1998). Entre los argumentos que justifican dicho plan nos llaman la atención frases como estas: "...la Administración se había convertido a lo largo del tiempo en una estructura cerrada, poco permeable a los cambios y a las demandas de sus dueños, los ciudadanos..."; "El ciudadano es hoy el núcleo determinante de la acción pública". Unas frases que revelan claramente el protagonismo del ciudadano, del "cliente", hacia quien se debe orientar toda la acción pública.

Al Plan que comentamos se asociaron cinco objetivos:

1º) Mejorar la calidad de la información administrativa que difunde la Administración autonómica (A.A.).

2º) Conseguir que los ciudadanos tengan un mayor conocimiento de los servicios, organización, competencias y procedimientos de la A.A.

3º) Aumentar los medios de acceso a la información de referencia, mediante la utilización y promoción de las tecnologías de la información.

4º) Dotar a los ciudadanos de los medios necesarios para el ejercicio efectivo de sus derechos frente a terceros y frente a la Administración.

5º) Hacer lo posible para conseguir la efectividad del principio de ventanilla única.

Para el logro de los objetivos del Plan se definen los 9 proyectos siguientes:

1. PROYECTO SAC (Servicio de Atención al Ciudadano), cuyo objetivo principal es ofrecer al ciudadano la posibilidad de interrogar a la A.A. sobre cualquier información que precise de la misma (general, estado de procedimientos administrativos iniciados por el interesado). Para ello se creará una única base de datos a la cual se podrá acceder por vía

telefónica o telemática. Se implantará en Ayuntamientos y organismos públicos con condiciones para ello.

2. PROYECTO VENTANILLA ÚNICA, cuyo objetivo es la creación de un sistema intercomunicado de registros administrativos. Asimismo, el intercambio de las bases de datos y medios de información y atención al ciudadano que tienen las distintas administraciones. También, la simplificación e integración de los trámites y procedimientos administrativos en que participen las administraciones intervinientes (Administración General del Estado, CC. Locales, A.A.).

3. PROYECTO "NETCAR", cuyo objetivo es dar al ciudadano la posibilidad de realizar trámites administrativos desde su casa o su trabajo a través de internet.

4 PROYECTO "TELEMAT", cuyo objetivo es fomentar el acceso de los ciudadanos a los servicios administrativos mediante instrumentos telemáticos y promover los principios y desarrollos de la información. Para ello, la A.A. activará tres programas:

A) Programa "ENFITEL", cuyo objetivo es promover acuerdos con entidades financieras para la prestación de servicios administrativos de información a través de sus redes. También promover la simplificación de procedimientos administrativos que implican a las entidades financieras en el cobro de tasas, impuestos, etc.

B) Programa "TELÉFONO DEL CIUDADANO", cuyo objetivo es ofrecer una vía telefónica a los ciudadanos que necesiten acceder a informaciones administrativas facilitadas por el SAC.

C) Programa "AGORA", cuyo objetivo es abrir canales telemáticos que permitan a los ciudadanos participar en la vida democrática y administrativa de la Comunidad Autónoma, emitiendo sugerencias y opiniones sobre cuestiones que sean de interés.

5. PROYECTO "GUÍA DE SERVICIOS", cuyo objetivo es poner a punto un documento a modo de agenda con informaciones sobre los servicios, dependencias, funciones y procedimientos de la A.A., a fin de que los ciudadanos puedan relacionarse con ella.

6. PROYECTO "ACTIVE", cuyo objetivo es ofrecer a los ciudadanos la vía para presentar sus quejas y reclamaciones sobre los servicios prestados por la A.A., y poder agilizar su tramitación.

7. PROYECTO "SERI", cuyo objetivo es facilitar un servicio de respuesta inmediata al ciudadano, tramitando los procedimientos administrativos en un acto único, y evitando, de este modo, una nueva comparecencia del interesado en las dependencias de la A.A.

8. PROYECTO "SGIP" (Sistema de Gestión Integrada de Procedimientos), cuyo objetivo se centra en la implantación de una aplicación corporativa de gestión de procedimientos administrativos a instancias de parte que permita al ciudadano conocer, en todo momento, el estado en que se encuentra la tramitación de su procedimiento y los plazos de las distintas fases del mismo en tiempo real. Asimismo, su consulta personal a través de una clave de acceso que le facilitará la A.A.

9. PROYECTO “CARTA DE DERECHOS DEL CIUDADANO”, cuyo objetivo es poner a punto un documento, claro y exhaustivo, que contenga los derechos que los ciudadanos pueden exigir en sus relaciones con la A.A.

## 5. CONSIDERACIONES FINALES

En las páginas precedentes hemos intentado aproximarnos a un gigantesco universo, cual es el de las administraciones públicas, poniendo de relieve las realidades de sus transformaciones más recientes. Unos cambios que, buscando la excelencia de las entidades, se orienta de manera determinante hacia sus entornos externos y, muy particularmente, hacia un protagonismo preeminente de esos entornos: el ciudadano, el cliente, el rey del sistema. El marketing, tiene un amplísimo campo de expansión más allá de las esferas empresariales donde tuvo su origen. Este campo deberá ser colonizado por el Marketing en beneficio de todos. Este es el momento.

## BIBLIOGRAFÍA

- Drucker, P. (1973). La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas. Ateneo, Buenos Aires
- Dunker, K. (1985). Das Bürgeramt der Stadt Unna- Schnittstelle Zwischen Bürger und Verwaltung, en Städte-und Ggemeinderat. Heft, 9-316 un. ss.
- Dunker, K. y A. Noltemeier (1985): Organisationmodelle für ein Bürger und deren Realisierung in der Stadt Unna. GMD-Studie, St. Agustin, nº 95.
- Gobierno de la Rioja (1998). Plan de Atención al Ciudadano. Acuerdo del Consejo de Gobierno, Logroño, Octubre, 11 páginas (multicopia, pendiente de publicación).
- Hermel, L. y P. Rogmani (1990). Le Marketing Public: une introduction au Marketing des Administrations Publiques et des organisations publiques. Economica.
- Jaworski, B. J. y Kohli, A. K. (1993): Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, vol. 57, nº 3, pp. 53-70.
- Kohli, A. K. y Jaworski B. J. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propotions and Managerial Implications. *Journal of Marketing* , vol. 54, nº 2, abril, pp. 1-18.
- Martín Armario, E. (1991): “El Marketing en las coproraciones locales”. Primeiras Xornadas Galegas sobre Economía das Corporacions Locais, Xunta de Galicia, Consellería de Economía e Facenda, Santiago de compostela, noviembre, pp. 423-467.
- Narver, J.C. y Slater, S. F. (1990): “The Effect of Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, vol. 54, nº 4, pp. 20-55.
- Ortigueira Bouzada, Manuel (1987): “Administraciones Públicas: Teoría básica de las auditorías de gestión”, Publicaciones del CUR, Huelva.
- Ortigueira Bouzada, Manuel (1998): “La responsabilidad histórica de gobernar la empresa: consecuencias gerenciales, culturales y motivacionales”. Obra: Tendencias de gestión en el nuevo milenio, vol II, Edit. Cluster Conocimiento, Zamudio, Bilbao (Vizcaya).
- Ortigueira Sánchez, Manuel (1998): “Marketing público: La imagen de Portugal en Argentina, Chile, Colombia, México, Perú y Portugal”. Revista do Instituto Superior de Economia e Gestão, vol IV, nº2, pp. 135-143.
- Slater, S.F. y Narver, J. C. (1994): “Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship?”, *Journal of marketing*, nº 58, enero, pp. 46-55.
- Slater, S.F. y Narver, J. C. (1995): “Market Orientation and the Learning Organization”, *Journal of Marketing*, vol. 59, pp. 63-74.
- Stewart, J. y S. Ranson (1988): “ Management in the public domain”, *Public Money and Management*, primavera-verano, pp. 13-19.
- Subirats, Joan (1992): “Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración”, MAP, Madrid.

- Touminen, M. y K. Möller (1996): "Market Orientation: A State of the Art Review". *Proceedings of the 25th. European Marketing Academy Conference*. Budapest, pp. 1161-1181.
- Villanueva, R y F. Pallín (1998): " Retos sociológicos y organizativos de las corporaciones locales ante la llega del euro". VII Xornadas Galegas sobre Economía das Corporacions Locais, Xunta de Galicia, Santiago 19/20 de Noviembre (pendiente de publicación).
- Varios autores (1998). Ayuntamiento y Ciudadano. Ayuntamiento de santurzi, Santurzi (Vizcaya).
- Walsh, K. (1989). Marketing in local government. Longman/Local Government Training Board.