

O/N. 24/
M H m

44903

MENDOZA

**CONSEJO FEDERAL DE
INVERSIONES**

MARKETING MUNICIPAL

INFORME FINAL



**Ing. Adriana Marcela Martín
Febrero de 2005**

INDICE

1- Introducción	Pág. 1
2- Desarrollo del Trabajo correspondiente al Primer Informe	Pág. 5
2.1 – Datos Generales del Municipio	Pág. 11
2.2 – Elaboración de Herramientas	Pág. 13
2.3 – Procesamiento de Información	Pág. 19
3- Desarrollo del Trabajo correspondiente al Segundo Informe	Pág. 23
3.1 – Análisis Interno	Pág. 25
3.2 – Análisis Comparativo entre Distritos	Pág. 28
3.2.1 – Prestación de Servicios	Pág. 28
3.2.2 – Preguntas Generales	Pág. 32
3.2.3 – Prioridades en la Provisión de Servicios	Pág. 35
3.3 – Valoración y Prioridades de los Funcionarios	Pág. 39
3.4 – Análisis FODA	Pág. 40
4- Desarrollo del Trabajo correspondiente al Tercer Informe	Pág. 48
4.1 – Marketing y su aplicación a la actividad privada	Pág. 48
4.2 – Marketing y su aplicación a municipios	Pág. 49
4.3 – Los Objetivos y el Mercado	Pág. 51
4.4 – Mezcla de Marketing	Pág. 53
4.5 – Marketing Relacional	Pág. 56
4.6 – Segmentación	Pág. 58

4.7 – Plan de Acción para el desarrollo del “Producto Municipio” Pág. 59

5 – Conclusión

Pág. 67

ANEXO I: Resultados de las entrevistas a Funcionarios

ANEXO II: Resultados de las encuestas a Empresarios

ANEXO III: Resultados de las encuestas a Ciudadanos

ANEXO IV: Gráficos Comparativos entre Distritos según Empresarios

ANEXO V: Gráficos Comparativos entre Distritos según Ciudadanos

ANEXO VI: Datos Generales de LA MUNICIPALIDAD

1- Introducción

En la presentación del Proyecto "Marketing Municipal", se mencionaba que actualmente, existen municipios que tienen una creciente demanda por participación ciudadana, enfrentados a una difícil situación presupuestaria, dentro de un contexto de cambio en valores sociales, económicos, tecnológicos, sociales y demográficos.

Esta realidad, sumada a la de experiencias exitosas de empresas que aplican el marketing en su gestión diaria para lograr sus objetivos, dio origen a este proyecto, con la idea de aplicar Marketing en municipios, ya que el Marketing según Philip Kotler, prestigioso profesor y consultor, "es la actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambios" y desde nuestro punto de vista permitiría a las instituciones municipales:

- ✓ Establecer un contacto permanente con los ciudadanos.
- ✓ Reconocer sus deseos y necesidades.
- ✓ Desarrollar servicios correspondientes a estos deseos.
- ✓ Generar un programa de información que comunique los objetivos de la organización.
- ✓ Evaluar la efectividad de los servicios entregados.

Para llevar a cabo el desarrollo de este proyecto, se realizaron todas las actividades bajo la luz de conceptos del marketing.

De esta manera, en la primera etapa se efectuaron relevamientos internos y externos de LA MUNICIPALIDAD, a fin de obtener la base fundamental del

análisis y diagnóstico realizados en las etapas posteriores, permitiendo así, llegar a la formulación de un plan de acción.

En la exposición siguiente, se muestra la búsqueda de las pautas sobre la que debe plantearse el Plan de Acción para que un municipio aplique Marketing, ya que, según nuestro análisis, es de fundamental importancia para este proyecto encontrar las bases sobre el que se pueda elaborar el plan de acción, tanto para LA MUNICIPALIDAD como para cualquier otro municipio que desee realizar esta tarea.

Es por ello que se ha utilizado un municipio como modelo para guiar el desarrollo del proyecto, para investigar las posibilidades y alcances de la aplicación de marketing a sus acciones, pero siempre bajo la visión de encontrar una herramienta que supere su aplicación a un único municipio, y permita fijar pautas para su desarrollo en cualquier administración municipal.

Tarea 1: Relevamiento interno del municipio

Actividades:

- Planificación del Trabajo:
 - Determinación de los ítems a relevar (misión, objetivos, estrategias, etc) y sus responsables.
 - Elaboración de herramientas que permitan realizar el relevamiento adecuado según el objetivo del mismo.
- Coordinación de entrevistas con las personas a relevar.
- Realización de entrevistas con cada uno de los responsables.
- Documentación de la información recopilada. Se dejará documentada la información sobre el/los objetivo/s que el municipio se plantea llegar al finalizar su gestión y el camino que han decidido seguir para su logro. Además, se documentará la información sobre la organización municipal actual, gestión municipal, localización, programa de rendimiento/servicios (oferta y calidad de servicios), política de asentamiento/conquista de empresas y toda aquella información que sea relevante para llegar al objetivo planteado en este proyecto.

Tarea 2: Relevamiento del entorno del municipio

Actividades:

- Planificación del Trabajo:
 - Elaboración de herramientas (ej: encuestas de mercado, etc) que permitan realizar el relevamiento adecuado según el objetivo del mismo. Dicho objetivo surgirá como consecuencia de la primera tarea descrita en la primera etapa.
- Coordinación de entrevistas con las personas a relevar.

- Realización de entrevistas.
- Documentación de la información recopilada sobre interrelaciones importantes entre municipio y la región; las necesidades de los grupos-meta relevantes del municipio (empresas, residentes, etc.); y toda la información que sea de importancia para llegar al objetivo planteado en este proyecto.

Resumen de Actividades realizadas

- Elección del municipio donde se realizarán las tareas de relevamiento.
- Coordinación y realización de reunión de presentación, donde se obtiene el apoyo para la realización posterior del proyecto.
- Planificación del trabajo a realizar en el entorno interno y externo, de acuerdo a la idiosincrasia de la comuna seleccionada.
- Análisis del tipo de entrevistas a mantener, según los funcionarios a visitar en la comuna.
- Realización de entrevistas con personas pertenecientes a diferentes niveles jerárquicos de la municipalidad elegida.
- Elaboración de encuestas según el destinatario al que serán dirigidas: ciudadano y empresarios.
- Búsqueda de consenso con las autoridades municipales, a fin de obtener el permiso para la realización de las encuestas en cada ámbito.
- Realización de las encuestas a empresarios y ciudadanos que habiten dentro del departamento de la comuna.
- Procesamiento de la información obtenida.
- Elaboración del informe de avance.

2- Desarrollo del Trabajo correspondiente al Primer Informe

La primera tarea realizada fue la elección del municipio donde se desarrollaría el proyecto. Se analizaron las características de varios municipios de Mendoza, y finalmente, se seleccionó uno considerando que brinda la mejor oportunidad para la realización de las tareas que se deberían realizar dentro del proyecto, dado que sus características son inmejorables desde el punto de vista del objetivo final que se quiere lograr en esta etapa.

El Municipio seleccionado, al que se llamará en adelante LA MUNICIPALIDAD, se encuentra enmarcado dentro del Gran Mendoza. Dentro de sus características más importantes, se encuentran la alta densidad poblacional que posee, con habitantes de diferentes estratos sociales y una alta concentración comercial, con la presencia de varios centros comerciales, hipermercados, PYMES, Grandes Empresas e industrias de distintos rubros.

Una vez seleccionada LA MUNICIPALIDAD, se coordinó una reunión con el Intendente de dicho Municipio, a fin de presentarle el proyecto y lograr un consenso con él, con el objeto de utilizar toda la información que su comuna pudiera brindar tanto a partir de sus funcionarios, como de los ciudadanos y empresarios radicados en este Departamento Provincial.

El Intendente convocado se mostró interesado por esta propuesta, ya que comprendió los beneficios que este estudio puede ofrecer tanto al municipio que hoy administra como a otros municipios y organismos públicos, y brindó su total apoyo para el desarrollo de todas las actividades que se propusieron realizar.

Posteriormente, se planificó la metodología de las tareas a realizar considerando la idiosincrasia del Municipio donde se desarrollarían las mismas. Tal como se había propuesto en el proyecto original, se realizaría un relevamiento interno y uno externo.

El relevamiento interno tiene como fin, buscar la información necesaria que permita visualizar si LA MUNICIPALIDAD tiene una visión clara como objetivo final, y si -de existir- está bien comunicada tanto internamente como hacia el exterior. También facilita una idea clara sobre la situación actual del Municipio, para luego, poder someter a análisis todos los ámbitos que pueden condicionar el futuro desarrollo del mismo. Esta información, permitirá en la siguiente etapa del proyecto, estimar las fortalezas y debilidades de la comuna elegida.

Por medio del relevamiento externo, se obtuvo información sobre el "marco externo" en que se toman las decisiones político-municipales y que serán de fundamental importancia para la determinación de las oportunidades y amenazas de LA MUNICIPALIDAD. Además, permitirá identificar las necesidades insatisfechas de los grupos-meta relevantes del Municipio (empresas, ciudadanos, etc)

En conclusión, sobre la base de toda la información que se obtenga en esta primer etapa con los relevamientos internos y externos, estarán dadas las condiciones para realizar el análisis interno (fortalezas y debilidades) y el análisis externo (oportunidades y amenazas) necesario e imprescindible para llegar a un diagnóstico objetivo que permita delinear un plan de acción adecuado.

Dentro de este contexto, se comenzó a planificar la metodología para realizar el relevamiento interno. Para obtener la información deseada, como primera medida, se mantuvieron reuniones con el Intendente, donde se abordaron temas tales como su visión con vistas a la finalización de su gestión, la forma de transmisión de la misma, y datos generales de la organización municipal.

A partir de las reuniones mantenidas, y la información brindada, se obtuvieron los siguientes datos:

- Los municipios están regidos por la Ley Provincial 1079 "Ley Orgánica de Municipios". Las competencias de las Municipalidades de Mendoza se

encuentran contenidas en el art. 200, de la Constitución Provincial, que le otorga, entre otras las siguientes:

- 1 - Juzgar de la validez o nulidad de la elección de sus miembros y convocar a los electores del municipio con arreglo a la ley, sin perjuicio de lo que dispongan las leyes nacionales o provinciales sobre la materia
- 2 - Nombrar los empleados municipales.
- 3 - Tener a su cargo el ornato y salubridad, los establecimientos de beneficencia que no estén a cargo de sociedades particulares y la vialidad pública, respetando las leyes que dicte la Legislatura sobre la materia.
- 4 - Votar anualmente su presupuesto de gastos y los recursos para costearlos con arreglo a la ley, administrar sus bienes raíces, examinar y resolver sobre las cuentas del año vencido, remitiéndola inmediatamente al Tribunal de Cuentas de la Provincia. Cuando se trate de enajenar o gravar en cualquier forma los bienes raíces del municipio, se necesitarán dos tercios de votos del total de los miembros del concejo.
- 5 - Nombrar en los diferentes distritos más poblados de cada municipio, comisiones honorarias para desempeñar las funciones que les sean encomendadas por el concejo y la intendencia.
- 6 - Dictar todas las ordenanzas y reglamentos, dentro de las atribuciones conferidas por la Constitución y por la Ley Orgánica de Municipalidades.

Dentro del marco legal descripto, la comuna se encuentra organizada de la siguiente manera:

- **Intendente:** es quien tiene a su cargo la administración general de la comuna y representa a la misma en sus relaciones oficiales.

Su visión es la de transformar al Departamento que representa, en el Departamento de Servicios de la provincia de Mendoza.

Bajo su dependencia, existen tres secretarías:

- **Secretaría de Gobierno:** es la encargada de atender la política del Gobierno Municipal, sus relaciones con los poderes provinciales, nacionales y con la

comunidad. Asimismo, es la encargada de desarrollar acciones y programas orientados a favorecer las condiciones locales para la inversión privada o públicas en emprendimientos económicamente viables, capaces de generar riquezas y ocupación laboral en el ámbito del municipio y la región.

- Secretaría de Hacienda: es la encargada de captar la visión del Intendente, y aportar desde su visión elementos que lo enriquezcan. Además, desde su área, debe cubrir los requerimientos haciendo un uso eficiente de los recursos, logrando el crecimiento de los mismos, a través de un crecimiento de los factores productivos del Departamento. Es decir, debe lograr el mayor beneficio con el mínimo costo, dentro del marco legal, utilizando el presupuesto como instrumento.

- Secretaría de Obras y Servicios Públicos: es la encargada de la atención de todos los servicios, mantenimiento del pavimento y otras construcciones, recolección de residuos, acondicionamiento de desagües cloacales y alumbrado público, y cuidado de parques, plazas y paseos, entre otros.

Asimismo, de la **Intendencia** también dependen:

- Secretaría Privada
- Dirección de Asuntos Legales
- Dirección de Auditoría
- Departamento de Control de Gestión
- Departamento de Coordinación de Prensa y Protocolo

La **Secretaría de Hacienda**, para poder cumplir con su misión, tiene las siguientes dependencias:

- Dirección de Contaduría (Depto. Contable, Depto. Patrimonio y Recursos)
- Dirección de Tesorería (Depto Recaudación y Pagos)
- Dirección de Rentas (Depto Recaudaciones, Depto Apremios, Depto. Obras Reembolsables)
- Dirección de Catastro (Depto. Técnico, Depto Administrativo, División Obras Reembolsables, División Tasas por servicio)

- Subdirección de Compras
- Subdirección Finanzas y Economía
- Departamento de Sistemas

De la **Secretaría de Gobierno**, dependen:

- Dirección de Desarrollo Humano (Departamento de Empleo, Depto. Desarrollo Social, Depto Administrativo, Depto Información y Estadísticas)
- Dirección de Deportes (Depto de Planificación y Programación Deportiva)
- Dirección de Educación (Depto. Desarrollo Educativo, División Jardines Maternales)
- Dirección de Cultura y Turismo (Depto Planificación y Desarrollo Turístico, División Administrativa, División Elencos y Talleres).
- Dirección de Industria y Comercio (División Microemprendimientos)
- Dirección de Vivienda (Depto Programación y Convenios, Depto Control de Asentamientos, Depto. de Obras y Seguimientos)
- Dirección de Administración (Depto. Personal, División Administrativa, Depto. Seguridad Interna, Depto. Previsional, Depto Despacho, Depto. Mesa de Entradas, División Archivo, División Notificaciones)
- Departamento Defensa Civil

De la **Secretaría de Obras y Servicios**, dependen:

- Dirección de Obras Municipales (Depto Obras Civiles, Depto. Mantenimiento de edificios y Espacios Públicos, División Obras Sanitarias, Depto. Estudios y Proyectos, Depto. Arquitectura, Depto Ingeniería e Instalaciones, Depto. Electricidad)
- Dirección de Obras Privadas (Depto. de Construcciones, División Inspección de obras, Depto. de Obras Sanitarias, Depto. Electromecánica, División Inspección Eléctrica, División Administrativa).
- Dirección de Mantenimiento (Depto. Mantenimiento de Higiene Urbana)
- Dirección de Servicios Públicos (Depto. Mantenimiento y Producción, Depto Cementerio, Depto. Transporte)

- Dirección de Planificación Urbana y Ambiente (Depto. Medio Ambiente, Depto de Planificación Urbana, Depto Programación y Proyectos especiales, depto Topografía)
- Dirección de Espacios Verdes (Depto. de Forestación)

2.1 Datos Generales del Municipio

A partir de las entrevistas realizadas con los diferentes funcionarios de la comuna, se obtuvo la siguiente información acerca de las características generales del Departamento:

LA MUNICIPALIDAD, tiene una población aproximada de 300.000 habitantes, distribuidos en 20 distritos, siendo el departamento que ha experimentado mayor incremento poblacional según los últimos censos. Se trata en general de un gran suburbio con edificación baja y de escasa densidad, aunque también posee barrios populares de alta densidad en torres. Posee toda la complejidad de un departamento con características residenciales urbanas, semirurales y agrícolas.

Su perfil industrial actual está vinculado mayoritariamente a la industria agroalimentaria, facilitado por la proximidad de tierras dedicadas a chacras y viñedos, y a las buenas vías de comunicación con los centros de consumos locales, nacionales y extranjeros.

La actividad que más contribuye al producto bruto geográfico es la financiera (33%), seguida por los servicios (21,9%), el transporte (15,3%) y la industria manufacturera (13,4%). El departamento es el primer productor provincial de alimentos y bebidas (20%), productos metálicos (28.8 %), valor agregado en construcciones privadas (15,4%), valor agregado en construcciones públicas (12,4%), valor nominal de seguros (19,2%) y valor agregado nominal de inmuebles (18,1%). Asimismo es el segundo productor de la provincia en muebles (28,8%), comunicaciones (18,1%), servicios de esparcimientos (16,3%) y transporte de pasajeros (9%).

El territorio del departamento, cuenta con una Terminal de Omnibus, una instalación ferroviaria de fuerte proyección futura por sus conexiones con Chile y Bolivia, dos mercados de concentración de frutas y verduras, dos hipermercados, el centro de distribución del principal supermercado mendocino, las bocas de una decena de mayoristas, un gran centro comercial, una universidad privada, cinco

hospitales/ clínicas públicos/privadas de primer nivel y una infraestructura hotelera y de cámpings con capacidad para cuatro mil visitantes.

2.2 - Elaboración de Herramientas

Se elaboró una guía de preguntas, a fin de mantener entrevistas personalizadas homogéneas con los mandos de mayor jerarquía municipal: secretarios, directores y jefes.

La guía de preguntas elaborada se presenta a continuación:

ENTREVISTA A FUNCIONARIOS

Nombre y Apellido:

Cargo que desempeña:

- 1- ¿Podría indicar cuál es el objetivo de la gestión del intendente actual?
- 2- ¿Podría indicarnos cuál es el objetivo del área a su cargo?
- 3- ¿Podría indicarnos cuáles son las principales funciones de su área?
- 4- ¿Podría indicarnos las primeras cinco prioridades del área a su cargo?
(respecto a necesidades de los ciudadanos)
- 5- ¿Cómo califica los siguientes servicios que ofrece actualmente la municipalidad?

Marque con una cruz la respuesta (1: puntuación mínima, 5: puntuación máxima, NC: No Contesta)

ITEM A EVALUAR	1	2	3	4	5	NC
Alumbrado Público						
Recolección de residuos						
Mantenimiento de espacios verdes						

Limpieza de calles y cunetas						
Mantenimiento de asfalto						
Agilidad en los trámites municipales						
Atención al público						
Obras Públicas (conformidad)						
Comunicación Interna (entre áreas)						
Comunicación externa (hacia los ciudadanos)						

6- ¿Cuál cree que es la prioridad que le da el ciudadano a los siguientes servicios?

Marque con una cruz la respuesta (1: máxima prioridad, 5: prioridad mínima, NC: No Contesta)

ITEM A EVALUAR	1	2	3	4	5	NC
Alumbrado Público						
Recolección de residuos						
Mantenimiento de espacios verdes (plazas, boulevard, etc)						
Limpieza de calles y cunetas						
Mantenimiento de asfalto						
Agilidad en los trámites municipales						
Atención al público						
Obras Públicas						
Programas de vivienda						
Programas de cultura						
Programas de Deportes						
Programas de Empleo						