



SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MARKETING INTERNO EN LOS SISTEMAS DE SALUD DE RIOBAMBA

Ing. Roberto Costales-Montenegro

robertocostales@hotmail.com

RESUMEN:

En este mundo competitivo las casas de salud tanto Públicas como Privadas deben mejorar el servicio a los pacientes y sus familiares estos deben ser oportunos., eficaces y eficiente donde el cliente interno y el cliente externo sea satisfecho en todos los procesos, por lo que se propone un Sistema de información de marketing interno en el Hospital de Especialidades San Juan Hospiesaj S.A .

Este sistema servirá para que el cliente interno este en contacto directo con el paciente en esta casa de Salud, un sistema de marketing, a partir de la aplicación de técnicas de marketing a la gestión de cliente interno para conseguir que el proceso de intercambio entre el Hospital de Especialidades San Juan Hospiesaj S.A. y sus clientes internos sea beneficioso para ambos. Se trata de completar o reemplazar el poder coercitivo por un poder persuasivo.

Según **Kotler [1996]** el marketing interno es el trabajo que hace la empresa para formar y motivar a sus clientes internos, es decir, a su personal de contacto y al personal que apoya los servicios, para que trabajen como un equipo y proporcionen satisfacción al cliente. Todos deben trabajar con una orientación al cliente, o de otra manera no se desarrollará un alto y consistente nivel de servicios.

Palabras Claves: hospital, salud, Ecuador.

ABSTRACT

In this competitive world, health care companies and institutions must improve the service to their patients and families. These services should be timely, efficient, and effective. The internal client and external client should be satisfied through all the processes. This is the reason for the proposal of an Information internal Marketing System for the Hospital de San Juan Hospiesaj S.A .

This system will locate the internal client close to the patient in this healthcare company. A marketing system that starts from the application of marketing techniques to the internal client management completes the interchange process between Hospital de Especialidades San Juan Hospiesaj S.A. and its internal clients. A marketing system will be good for both of them. The research will complete or replace the coercive power for a persuasive one.

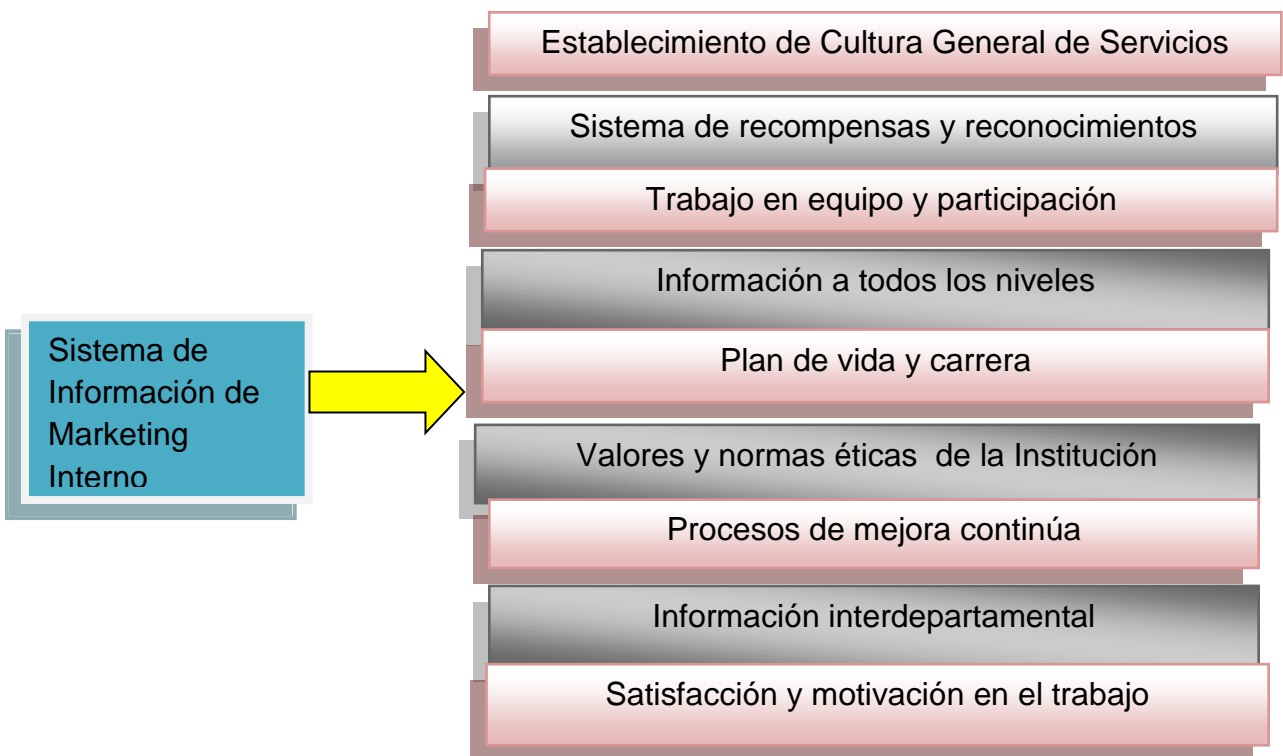
According to **Kotler [1996]** internal marketing is the work that the company does to teach and motivate the internal clients, in other words, its external client and the staff that support the service, so they could work as a team and provide satisfaction to the client. Everybody must work client oriented, otherwise the company won't develop a high and consistent service level.

1. Sistema de información de marketing interno en el Hospital de Especialidades San Juan Hospiesaj S.A.

Los servicios son más difíciles de gestionar utilizando exclusivamente el enfoque tradicional de marketing. Donde se necesita que se entregue por parte de los clientes internos servicios de calidad y calidez en las empresas que prestan servicios de Salud, estas están bastante estandarizado, se atiende al paciente y familiares que necesitan atención a sus molestias físicas sicológicas que acuden a las casa de salud con displicencia y sin lograr en las mayorías de sus atenciones la satisfacción no solo a sus dolencias sino también en su bolsillo.

Por esto se debe considerar en las empresas de servicios de salud otros elementos, por ejemplo, el contacto visual entre el cliente en espera del servicio y el medio físico,

que se compone de un edificio, zona interior, muebles, equipos, etc; así como el personal de contacto que ofrece el servicio. Todo esto constituye elementos visibles para el cliente, pero también existen zonas no visibles que incluyen el centro del proceso productivo y la organización que apoya toda la parte visible del negocio de servicios. A la vista de esta complejidad, **Gronroos [1984]** ha definido que el marketing de servicios requiere, además de las 4 P's tradicionales otras dos herramientas de marketing, a saber, el marketing interno y el marketing interactivo. En este artículo se pretende llevar a la flexión sobre el papel que juega el cliente interno dentro de las empresas de servicios y proponer un procedimiento para la confección un Sistema de Información de Marketing Interno.



2. Establecimiento de Cultura General de Servicios.

- **El Gerente General del Hospital**

Teniendo en cuenta el desarrollo laboral del gerente general del Hospital, se puede decir que el mismo es el encargado, en su faceta de estrategia, de poner en marcha las estrategias estipuladas. Por lo que es necesario que esté en actualización constante y atenta a las oportunidades que se le puedan presentar para poder utilizarlas a favor de su institución. Debe además saber detectar las amenazas externas, las cuales de no ser detectadas a tiempo pueden perjudicar en mayor medida la situación del hospital. Una amenaza importante podrá ser por ejemplo que una empresa de la competencia aumente su calidad de servicio, esto atentará directamente contra el hospital analizado y por ello el mismo tendrá que reaccionar a tiempo para poder paliar en forma rápida la situación.

Si el gerente general es el encargado en mayor parte de manejar de manera eficiente los tiempos, esto debe hacerlo en mayor medida, donde los tiempos son decisivos y pueden acarrear hasta la muerte de un paciente que se encuentre en estado de gravedad.

Teniendo en cuenta lo anterior, el gerente general del hospital debe saber cuándo y cómo actuar, es decir, saber encontrar el momento oportuno.

- **El Hospital y su estructura.**

El hospital Especialidades San Juan Hospiesaj S.A., tiene su estructura como toda institución la misma que puede ser rediseñada de ser necesario, lo fundamental es que existan las coordinaciones bien diferenciadas, y deben ser las siguientes: Coordinación de Atención Ambulatoria, Coordinación de Centro Quirúrgico, Coordinación de Cuidados Intermedios y Moderados (CIM), Coordinación de Diagnóstico por Imágenes, Coordinación de Docencia, Coordinación de Gestión de Calidad, Coordinación de Investigación y Coordinación de Laboratorio. Aunque

todas las coordinaciones se relacionan con la calidad del servicio que se puede ofrecer se puede notar que la Coordinación de Gestión de Calidad es la que está relacionada en forma directa y la que se ocupara específicamente de intentar mejorar permanentemente la calidad general del servicio.

En lo que a áreas respecta, también se destacarán las que se consideran que promueven la calidad de servicio: Área de Esterilización, Área de Información y Abastecimiento y Área de Medicina, Higiene y Seguridad en el Trabajo.

Por último, el personal profesional y técnico integra grupos multidisciplinarios destinados a coordinar actividades, mejorar la eficiencia y normalizar procedimientos.

Los Comités deben estar bien conformados los mismos pueden ser: Causas de Muerte, Crisis, Drogas y Medicamentos, Ética, Historias Clínicas, Material Sanitario, Normas, Transfusiones y Higiene y Seguridad.

Además deben conformarse comisión es que serán responsables de: Atención al Usuario, Comisión de Becas y Pasantías, Educación Continua, Publicaciones Web, Publicaciones y Audiovisuales, Publicaciones y Biblioteca, Residencias, Comisión Mixta y Optimización del Registro de la Producción Hospitalaria. En este caso la Comisión de Atención al Usuario considera de mucha importancia la satisfacción del paciente y la comunicación entre el mismo y el hospital.

Aquí se considera también las Subcomisiones que son: Becas de Investigación, Biblioteca, Cursos y Promoción de la Investigación, Laboratorios de Investigación, Proyectos de Investigación y Reuniones Científicas.

- **El Planeamiento en el Hospital**

La exigencia de la coordinación y la integración en el campo de la sanidad es muy importante como en el resto de las organizaciones, por esto se debe tener en consideración lo siguiente:

- determinación de la misión que regirá todo el comportamiento y el desarrollo organizacional.
- orientación al mercado (hacia donde se quiere dirigir la prestación).
- análisis de la potencialidad de crecimiento.
- potencialidad de cambios o aplicación de tecnología.

2.- Sistema de recompensas y reconocimientos.

Los beneficios para los clientes internos, son una excelente herramienta para reconocer un buen rendimiento y hacer que los clientes internos se sientan valorados y apreciados. Hay muchas maneras de recompensar a los clientes internos que involucran tanto esfuerzos monetarios como no monetarios. A veces, un simple "gracias" puede llegar lejos. Lo más importante sobre los reconocimientos a los clientes internos es que tienen que ser justos para todos los clientes internos y tenerse en cuenta en situaciones apropiadas. La política de la empresa en cuando a los beneficios para los clientes internos debe ser específica y claramente definida.

• Reconocimientos monetarios

Los reconocimientos monetarios se entregaran por algunas razones. Si han cumplido con los objetivos de ventas, si ha mejorado el rendimiento alto en calidad en el servicio, cuando realicen algo excepcional en una situación dada, o cuando entreguen un proyecto especial. Los reconocimientos generalmente son de dinero en forma de bonos, viajes pagados por el hospital, regalos de un catálogo de recompensas, o servicios tales como pagarles por el servicio del teléfono celular o del cable.

• Recompensas no monetarias

Los reconocimientos no monetarios se entregan por exceder las expectativas como miembro de un equipo, por asistencia perfecta, o por capacitarse en nuevas áreas. Estas pueden ser entradas de cine, cupones, certificados para redimir en

un restaurante, agradecimientos de los jefes, horarios flexibles, un día libre, picnics, festejo de los cumpleaños y almuerzos gratuitos.

- **Otras recompensas**

Otros tipos de recompensas también se pueden entregar a los clientes internos una placa con la foto del cliente interno sobresaliente, espacio de oficinas en una esquina, artículos personalizados (maletines, agendas), camisas, chaquetas, y cupones de descuentos para clientes internos.

Cualquiera de las recompensas que se dé al cliente interno debe ser consistente y justo.

3.- Trabajo en equipo y participación.

Es una parte esencial dentro del Hospital para llegar al objetivo planteado donde todos los involucrados realizan una parte pero todos con un objetivo en común.

Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los clientes internos de forma positiva porque permite que haya compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas, que fomentan entre los clientes internos un ambiente de armonía y obtienen resultados beneficiosos. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.

En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo. Estas reglas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales.

La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanto más

cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes.

El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para un cliente interno sino para todo el equipo involucrado. Nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda.

4.- Información a todos los niveles

La información debe llegar a todos los niveles del hospital y debe ser clara y precisa, donde se determine los canales de comunicación interna, donde las políticas, normas, y cumplimientos de metas deban ser claras y precisas, donde el cliente interno comprenda, cuál es su función en el hospital, y lo que quiere la gerencia de cada uno de las áreas, para llegar a los objetivos planteados, la información deberá estar inmersa en los niveles operativos de la organización, y se ubican en los puestos de nivel medio en la organización, en donde fluye la información verídica que permita llevar el control de las operaciones de la organización, los canales de comunicación deben aportar información que nos permita saber si estas cumpliendo las metas y los objetivos que nos hemos planteado en el Hospital.

Además la comunicación está siendo reconocida como una variable clave por quienes conducen las organizaciones, constituyéndose en una aliada para conseguir los objetivos estratégicos en situaciones de cambio. La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflictos. Aunque los procesos de comunicación, tanto externos como internos, han existido siempre en todo tipo de organizaciones, han sido las empresas e instituciones consideradas como excelentes, por su reconocida preocupación por la calidad en todos sus ámbitos de gestión, las pioneras en cuanto a la detección de la importancia que ejerce la buena gestión de la misma en el ámbito

organizacional. Y son justamente este tipo de organizaciones las que consideran a la comunicación como una herramienta de gestión estratégica y un signo exterior de modernidad. Asimismo, sostienen que las funciones y objetivos relacionados con la comunicación organizacional deben estar incluidos dentro del plan estratégico de la organización y su gestión debe estar al mismo nivel que el resto de las políticas estratégicas de la organización (Morales Serrano, 2001). Al decir de Costa (2003), la comunicación organizacional: “ha de ser fluida, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente interno y externo”.

Los canales de comunicación interna estarán diseñados en forma que sean flexibles, de tal forma que permiten la consulta de información variada, enfocándose en la solución de problemas no rutinarios, usando diversas herramientas estadísticas y matemáticas que permitan en base a la información que se cuenta y con la que no se cuenta, predecir escenarios posibles para darle solución a un problema.

5.- Plan de vida y carrera.

Un Plan de Carrera es un método aplicable al desarrollo de futuras aptitudes, que se fundamenta en la colocación del colaborador en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos de exigencias mayores. En el Hospital se debe incorporar los Planes de Carrera dentro de su planificación de largo plazo, en coordinación con talento humano, lo cual nos permitirá avizorar mejor futuro para la implementación de Planes de Carrera siempre y cuando cuenten con el apoyo de la alta dirección. Un Plan de Carrera debe estar incorporado en la Cultura Corporativa para fortalecer la estrategia de la organización.

Debe estar inmerso en gran parte de la planeación para el reclutamiento, la selección y la evaluación de rendimiento del talento humano se hace con claras necesidades de la organización. En un sistema ideal para la planeación y el

desarrollo de los Recursos Humanos, los individuos buscarán acoplar sus necesidades y motivaciones con los de la organización para lograr el desarrollo de su carrera cuando las intenciones son mantenerse dentro de esta.

Según Schein, el sistema básico puede describirse como integrador de las necesidades del individuo, con los de la organización. El Sistema de Planeación de Carreras deberá considerar adicionalmente que las necesidades de cada individuo, así como las de la organización se mantienen en permanente cambio. Los primeros Planes de Carrera adoptados por las organizaciones estaban enfocados de una manera muy rígida, orientadas fundamentalmente hacia las necesidades organizacionales, diríamos que con una visión egoísta en una sola vía. Mientras que hoy que hablamos y actuamos más orientados hacia las responsabilidades sociales, se ha ido generando mayor conciencia y equilibrando la balanza hacia beneficios en una relación Ganar-Ganar. Ernesto Yturralde recomienda incorporar inclusive a la familia del colaborador, involucrándola directa e indirectamente en los procesos para generar un mayor compromiso que permita a todas las partes, alcanzar metas superiores y mejor desempeño. Es frecuente encontrar que los familiares son los primeros detractores del trabajo del colaborador, con comentarios que van minando su moral, su ímpetu y su compromiso. La estrategia deberá centrarse en alcanzar que todos estén alineados hacia las mismas metas desde adentro y desde afuera.

Para que exista el ambiente adecuado para desarrollar *Planes de Carrera* deben existir indicios tales como:

- Satisfacción del trabajo y lo que este representa en el día a día,
- Estabilidad laboral,
- Mantenimiento sostenido de igualdad de oportunidades,
- Apoyo de las líneas superiores de liderazgo,
- Difusión de las oportunidades y proyecciones futuras,
- Verdadero interés del colaborador en la organización, es decir amor por la camiseta y

- Verdadero interés del directorio, accionistas o propietarios de la organización en el capital humano y que el trabajo provea en cada individuo de verdadera satisfacción.
- Verdadera responsabilidad social
- Unidad de dirección en el tiempo.

El primer paso del proceso de los Planes de Carrera, es hacer que los nuevos colaboradores tengan un programa de inducción, el cual debe orientar al nuevo colaborador sobre la forma en que el rendimiento del trabajo contribuye al éxito de la organización y cómo los bienes, servicios y valores agregados que genera la organización, contribuyen al beneficio de la sociedad.

Las evaluaciones de carrera al tener dos caras, deben considerar:

6.- Valores y normas éticas de la Institución.

En el Hospital debe existir un liderazgo encabezado por el gerente general, en donde los valores y normas de la institución sean conocidos por todos los clientes internos, los valores con los que la organización de Hospiesaj desempeña sus actividades son:

- Solidaridad
- Honestidad
- Disciplina
- Lealtad
- Mentalidad de liderazgo
- Crecimiento permanente
- Calidad de servicios

El gerente general, establece el tono, desarrolla la visión y conforma el comportamiento de toda la organización valiéndose de los valores; por esto es aquella persona capaz de inspirar a todos el grupo que labora en el Hospital, siendo el modelo para todo el grupo, teniendo un perfil adecuado y adaptado a los requerimientos del entorno.

EN FUNCIÓN AL LIDERAZGO

Para Durán (2004-2005) un líder puede ser un buen manager, pero un manager no necesariamente será un buen líder. La diferencia entre el manager y el líder es que éste último tiene seguidores que necesitan interactuar y no pretenden ser incondicionales. El líder debe comprenderlos para orientar su acción. Un buen líder establece el tono, desarrolla la visión y conforma el comportamiento de toda la organización valiéndose de los valores.

Partiendo de lo anterior, el líder es aquella persona capaz de inspirar y guiar a individuos o grupos, siendo el modelo para todo el grupo, siendo sencillo, veraz, capaz de trabajar en grupo, capaz de expresar libremente sus ideas, capaz de luchar por sus principios, tiene buenas relaciones humanas, piensa con estrategia, entre otros. Al mencionar las diferencias entre el líder empresarial y un gerente normal, se presenta el siguiente cuadro 1, donde se observan aspectos que distinguen las acciones de estos.

7.- Procesos de mejora continua.

La mejora continua de la capacidad y resultados, debe ser el objetivo permanente de la organización. Para ello se utiliza un ciclo PDCA, el cual se basa en el principio de mejora continua de la gestión de la calidad. Ésta es una de las bases que inspiran la filosofía de la gestión excelente.

La base del modelo de mejora continua es la autoevaluación. En ella detectamos puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y áreas de mejora, cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora.

El ciclo PDCA de mejora continua se basa en los siguientes apartados:

Plan (planificar)

Organización lógica del trabajo

- Identificación del problema y planificación.
- Observaciones y análisis.
- Establecimiento de objetivos a alcanzar.
- Establecimiento de indicadores de control.

Do (hacer)

Correcta realización de las tareas planificadas

- Preparación exhaustiva y sistemática de lo previsto.
- Aplicación controlada del plan.
- Verificación de la aplicación.

Check (comprobar)

Comprobación de los logros obtenidos

- Verificación de los resultados de las acciones realizadas.
- Comparación con los objetivos.

Adjust (ajustar)

Posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas en otros casos

- Analizar los datos obtenidos.
- Proponer alternativa de mejora.
- Estandarización y consolidación.
- Preparación de la siguiente etapa del plan.

La excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del cliente interno, eficiencia de los recursos, de las relaciones con el cliente externo, entre los miembros de la organización, con la sociedad y cuanto se le ocurra a la organización, que pueda mejorarse en dicha organización, y que se traduzca en una mejora de la calidad del producto o servicio que prestamos.

8.- Información interdepartamental

La comunicación es una de las funciones organizacionales que ayuda al hospital a mantenerse eficiente y productiva. Una de las formas más importantes de la comunicación organizacional es la comunicación entre departamentos, la importancia de la comunicación entre los diferentes departamentos de una organización se hace más evidente cuando la comunicación se rompe. La implementación de políticas para fortalecer la comunicación interdepartamental ayuda a subrayar su importancia y mantener un flujo eficiente de información.

Confianza

La comunicación precisa y eficiente entre los departamentos construye confianza dentro de la organización. Cuando los departamentos confían entre sí para ofrecer información precisa, esto elimina la etapa de verificación de datos adicional que puede ralentizar la productividad. Los departamentos deberán asegurar que la información que están dando a otros departamentos de la organización es confiable para ayudar a mejorar la eficiencia operativa.

Servicio al cliente

Cuando la comunicación entre los departamentos es mala, el servicio al cliente interno puede verse afectado. Para retener a los clientes internos y asegurar el flujo de la continuidad de la comunicación interna, se necesita mantener un alto nivel de servicio al cliente. Cuando los departamentos del Hospital están

compartiendo información de manera eficiente, los clientes internos pueden ser atendidos adecuadamente y mejora el servicio al cliente interno.

Eficiencia

El intercambio preciso de información entre departamentos mejora la capacidad en el servicio para cumplir con los objetivos, además la comunicación entre los departamentos mejora la eficiencia del funcionamiento global de la organización.

Conflictos

Una ruptura en la comunicación en cualquier punto de la organización puede dar lugar a conflictos. Si facturación no recibe la información prescrita de cuantos insumos y medicinas se debe cobrar a un paciente hospitalizado, y cobra menos de lo que debía cobrar o al revés cobra más de lo utilizado, entonces eso puede causar un conflicto entre varios departamentos de la organización. Acusaciones y discusiones acompañan una ruptura en la comunicación interdepartamental. Cuando los departamentos participan en el conflicto, la productividad de toda la organización se ve afectada.

9.- Satisfacer y motivar al cliente interno

Este elemento consiste en desarrollar buenas relaciones entre la empresa y el empleado por medio de un contrato tácito o explícito por el que se benefician ambas partes. El fiel cumplimiento de este contrato impacta en la motivación del empleado. Se considera que estas relaciones tienen sustento si se desarrollan tres tipos o niveles de vínculos: lazos económicos y legales, lazos estructurales y de servicios, y lazos emocionales y filantrópicos. Cada uno de ellos desempeña un papel importante en la búsqueda de la motivación del cliente interno

Los lazos económicos y legales se originan en un trato implícito de primera importancia. Por un lado, la empresa brinda al empleado un salario justo, puntual y suficiente para llevar una vida digna, mientras el empleado siente que obtiene ventajas económicas en la empresa. Por otro lado, la empresa también actúa de acuerdo con las leyes laborales y las normas que regulan el funcionamiento del

mercado y la sociedad de la que forma parte, mientras el empleado se asegura de cumplir diligentemente las funciones para las cuales se le contrató, así como los objetivos y las metas que le han sido asignadas, y al hacerlo contribuye al bienestar económico de la empresa.

Conclusiones,

Al adoptar el marketing interno como filosofía de gestión, permitirá que las iniciativas y los programas de marketing interno encuentren apoyo y respuestas en la organización.

El personal al implementar el modelo de gestión está satisfecho con su trabajo, por consecuencia se provoca un ambiente de trabajo positivo y si la comunicación es adecuada y oportuna entre los diferentes niveles, se tiene como resultado un incremento en la productividad y competitividad teniendo como consecuencia un mejor desempeño académico y administrativo.

Cada uno de los elementos del modelo de gestión de marketing interno, sirve para mejorar el proceso administrativo e Indicadores contribuyen con la comunicación con el cliente interno, lo cual beneficiará al empleado y al Hospital.

Por lo anterior se hace la propuesta del Modelo de Marketing Interno para que se aplique en la Institución con la intención de que pueda ser una contribución para mejorar algunos de los aspectos que reflejaron una urgente atención por parte de todos los que forman parte del Hospital de Especialidades San Juan Hospiesaj S.A.

Bibliografía.

- Adler, L. (1966), "Symbiotic Marketing", Harvard Business Review, 44, November-December, pp. 59-71.
- AdiUtarni, Gertrud Schmidt-Ehry y Peter Hill [Hospital Management Training: New ways to improve services in Indonesia](#)UniversidadGadjahMada; ISBN [978-979-18595-3-0](#). Consultado el 29 de enero de 2011.
- Aguiló, E. y Juaneda, C. (2002), "Tourist expenditure determinants in a cross-section data model", Annals of Tourism Research, vol. 27, num 3, pp. 624-637.
- Ahmad, R. y Buttle, F. (2001), "Customer retention: a potentially potent marketing management strategy", Journal of Strategic Management, No. 9, pp- 29-45.
- Barnes, B.; Fox, M. y Morris, D. (2004), "Exploring the linkage between internal marketing, relationship marketing, and service quality", Total Quality Management and Business Excellence, 15(5/6), pp. 593–603.
- Barney, J. (1986), "Types of competitions and the theory of strategy: toward an Integrate Frame work", Academy of Management Review, vol. 11, pp. 791-800
- Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage",
- Journal of Management, Vol. 17, N° 1, pp. 99-120
- Barranco, F. (2000), "Marketing Interno y Gestión de Recursos Humanos", Editorial Pirámide, Madrid.
- Barriuso, M. y Muñoz, F. (2007), "Indicadores Económicos de la Industria

Hotelera Española”, Ernst & Young, S.L., Madrid.

- Bartels, R. (1968), “The General Theory of Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 32, January, pp. 29-33
- Bartels, R. (1974), “The Identity Crisis in Marketing”, *Journal of Marketing*, *Marketing Notes and Communications*, October, pp. 413-418.
- OCAMPO, J. A. (2001), “Retomar la agenda del desarrollo”, *Revista de la CEPAL*, nº 74, agosto, pp. 7-19.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (OMS), *World health report 2000* (Ginebra: OMS, 2002);