



Gestión estratégica basada en marketing para las PYMES del sector salud

Strategic management based on marketing for SMES in the health sector

Kristhian Díaz

diaz.kristhian@gmail.com

Código ORCID: 0000-0002-8112-750X

Universidad de Carabobo - Venezuela

Artículo recibido abril 2019 / Arbitrado en mayo 2019 / Publicado en julio 2019

RESUMEN

El siguiente artículo trata sobre planificación estratégica para el incremento de las ventas en las PYMES a través del marketing bajo Gestión Estratégica; dirigiéndose principalmente al sector salud. Se define como objetivo general proponer mecanismos de gestión estratégica basadas en el marketing para las PYMES del sector salud a través del estudio de la organización de Servicios Medisalud 24, C.A. Se determina metodológicamente como un estudio de tipo tecnista con base en un estudio de diagnóstico descriptivo con diseño de campo no experimental. Se implementó como instrumento de recolección de datos el cuestionario cerrado aplicado a la alta y mediana gerencia; mientras que a la principal clientela se aplicó el cuestionario con preguntas abiertas; para así proceder a su análisis de manera porcentual y conocer exactamente el impacto que estos resultados representan para la organización.

Palabras clave: Marketing; PYMES; sector salud; gestión estratégica

ABSTRACT

The following article deals with Strategic Planning for increasing sales in SMEs through marketing under Strategic Management; mainly targeting the health sector which approach in the market is totally different. It is defined as a general objective to propose marketing-based strategic management mechanisms for SMEs in the health sector through the study of the organization Servicios Medisalud 24, C.A. It is determined methodologically as a technical-type study based on a descriptive diagnostic study with a non-experimental field design. The closed questionnaire applied to upper and middle management was implemented as an instrument for data collection; while to the main clientele the questionnaire was applied with open questions; in order to proceed to its analysis in percentage terms and to know exactly the impact that these results represent for the organization.

Key words: Marketing; SMEs; health sector; strategic management

INTRODUCCIÓN

Cada país posee en su estructura económica la clasificación de las empresas que contribuyen con el desarrollo potencial económico de cada uno de ellos; entre las cuales se encuentran las PYMES, donde las mismas contribuyen con la generación de empleo y el incremento del PIB de cada nación. Así como lo subraya Aguilar, Maximiliano (2015) en su artículo sobre el emprendimiento de las PYMES en México, "Las PYMES son base fundamental en la economía de México representando el 81% de empleos y tienen una gran participación en el mercado nacional, por lo que para lograr posicionarse es necesario el cumplimiento de las políticas y lineamientos del decálogo de competitividad"

Por otro lado, Milocco Gualberto (2006) en su artículo del rol de las PYMES en Argentina expresa "Le corresponde a las PYMES argentinas una incesante búsqueda de nuevas oportunidades en una economía globalizada, mediante la investigación o innovación de nuevas tecnologías y estrategias corporativas". Por lo que también expresa que "el origen de las PYMES en Argentina es familiar. Diversos estudios realizados en diferentes zonas del país indican que las PYMES consideradas familiares superan el 70% del total".

Por lo que este artículo respecta cuando se discute sobre cuestiones económicas, sociales o específicamente generación de empleos, crecimiento de la economía, competitividad, progreso regional, integración regional; se está rivalizando sobre las PYMES y su impacto económico-social.

En Venezuela, existen alrededor de 1.3000.000 micro-empresas y unas 68.000 PYMES, (de las cuales 56.000 en el sector

comercio y servicios, y 12.000 en el sector manufacturero). Es indudable que las micro, pequeñas y medianas empresas representan un pilar esencial en la sociedad (FUNDES Venezuela: 1999). Aunado a esto, Lualdi Ubaldo (2002), expone que "el sector económico empresarial clasifica según la potencialidad de las empresas y la cantidad del recurso humano que poseen en Grandes Empresas (G.E), Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)"; mientras que Corona (2009) para las PYMES en Venezuela indica que las PYMES, "son las que ameritan un mayor alcance en producción para lograr abastecer de sus productos o servicios a la economía actual del país".

En este contexto se puede mencionar que entre las PYMES se encuentran las empresas del sector salud, las cuales, por su actividad económica, cumplen un rol de gran importancia y su aporte se contempla para garantizar el derecho a la salud de los ciudadanos. Se indica así mismo que el uso del servicio pre-hospitalario ha generado un impacto a gran escala para atacar cualquier estado de salud previo a los ingresos a centros hospitalarios.

Si bien es cierto, Venezuela cuenta con el Sistema Integrado de Emergencias, Desastres y Apoyo a la Gestión de Riesgo, sin embargo se han creado nuevas organizaciones privadas para atender las situaciones de emergencias y urgencias que sobrepasan los límites de respuestas por el sector público; ampliándose así las opciones en el mercado venezolano para que los usuarios decidan cual servicio de salud satisface sus necesidades en cuanto a la protección médica de su núcleo familiar, bien sea en la comodidad del hogar, laboral, educativa o recreativa. Así como también se

presenta una opción importante al sector corporativo para ofrecerle a todo su talento humano un ambiente de seguridad contando con la protección médica y cumplimiento con las normativas ocupacionales.

Esta situación se ha generado por el incumplimiento del artículo 84 de la Constitución Bolivariana de Venezuela (1999), el cual establece que "el financiamiento del sistema público de salud es obligación del estado, que integrará los recursos fiscales, las cotizaciones obligatorias de la seguridad social y cualquier otra fuente de financiamiento que determine la ley". También establece el mismo artículo "El estado garantizará un presupuesto para la salud que permita cumplir con los objetivos de la política sanitaria".

En consecuencia, estas organizaciones integrantes del sector privado han generado alianzas interinstitucionales con las compañías aseguradoras, sector empresarial y a las economías familiares que les han permitido mitigar un poco el déficit que presenta el sector público en las atenciones inmediatas. En este orden de ideas, este sector de empresas debe poseer una estructura sólida que permita generar el acceso, oportunidad y calidad de los servicios de salud. De igual manera deben poseer los estatutos legales para poder ser consideradas como ente jurídico según lo establece las normativas del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera Tributaria (S.E.N.I.A.T) y el Código de Comercio Venezolano (C.C.V)

Por lo antes expuesto, para Servicios Medisalud 24, C.A se hace limitante poder ser una de las empresas del sector privado que logré aportar el servicio de calidad a lo que el mercado actual requiere, esto a consecuencias al cambio actual de la Razón social, que aún

no ha determinado por escrito su Visión, Misión, valores y objetivos para la cual fue constituida. Por lo que tiene un déficit en lo que respecta conocer que recursos posee para optimizar su uso y lograr los objetivos, planes y actividades que permita la toma de decisiones más eficaces en el desarrollo de las actividades operativas y administrativas.

Por otro lado, aunque cuenta con un talento humano valioso, no están establecidas las diferentes descripciones de cargo para que se visualice que rol debe cumplir cada uno de ellos y su importancia dentro de la Organización, ya que de ellos se derivan la excelencia del servicio. Como complemento carece de la autoevaluación objetiva a través de la matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (D.O.F.A) para conocer realmente qué posición actual se encuentra la organización en el mercado actual en lo que respecta al servicio de Salud en el Estado Carabobo.

Aunando a la situación, con la crisis actual del país y en observancia del investigador dentro del caso en estudio, no se ha generado el cambio de flota vehicular, acarreado que las funciones operacionales se vean comprometidas en el desarrollo diario, así como validar que capacidad de respuesta posee actualmente ante la clientela. Así como también la publicidad de sus servicios se ven comprometidos de manera negativa, en vista que, al no gestionar los trámites legales ante el Fisco Municipal, no cuenta con tan valioso recurso en lo que ha marketing se refiere.

Frente a esta problemática, se suman la carencia de indicadores que permitan evaluar y medir los resultados de las gestiones estratégicas actuales, por lo que existe la probabilidad de que no se seleccionen las

decisiones correctivas más idóneas por parte de la Gerencia General para lograr incrementar las ventas del servicio y el uso adecuado de un Marketing asertivo.

Por lo tanto, el objetivo del estudio es Proponer Mecanismos de gestión estratégica basados en el Marketing para las PYMES del Sector Salud a través del estudio de la Organización Servicios Medisalud 24, C.A, para ello es necesario Determinar la condición actual de las PYMES en el sector salud en el estado Carabobo, haciendo énfasis en Servicios Medisalud 24, C.A., Identificar los Mecanismos de gestión estratégica que posee Servicios Medisalud 24, C.A, compatibles en el mercado actual, Analizar los Mecanismos de gestión estratégica y afianzar los resultados de la Organización para lograr optimizar las gestiones de marketing para las PYMES del sector salud en el Estado Carabobo y Establecer los lineamientos de Gestión Estratégica para lograr el incremento de las Ventas dentro de la Organización Servicios Medisalud 24, C.A

MATERIALES Y METODO

El tipo de investigación que se realizó fue descriptivo y tecnicista con un diseño documental no experimental, donde el autor no manipuló ninguna de las variables, simplemente obtuvo los datos de la forma como se encuentran en la realidad o ambiente de la investigación, en un único momento.

Para tal fin, el autor estudió la situación actual de la planificación estratégica en la empresa Servicios Medisalud, 24 C.A., y su influencia en la gestión financiera de la compañía, sin ningún tipo de manipulación y observando los elementos que la afectan. De

igual manera su directriz principal se refiere a mejorar el nivel de ventas para las PYMES del sector salud a través del caso en estudio en el estado Carabobo, mediante estrategias de Marketing.

De igual manera, se identificaron las características del universo, que en esta investigación son: la empresa seleccionada como caso en estudio y los clientes, con la intención de señalar las formas de conducta y actitudes de este universo, descubriendo y comprobando la asociación entre variables de investigación. Por otro lado, en la investigación de campo los datos de interés serán recolectados en forma directa, con la intención de describirlos, interpretarlos, explicar sus causas de ocurrencia y predecir sus resultados.

En el caso de la empresa en estudio, la muestra estará representada por las seis (6) personas involucradas directamente con las estrategias de mercadeo y ventas, en vista que de las decisiones acertadas o no dependerán del buen desempeño de las estrategias que se desarrollen; y otra muestra de once (11) personas que representarán la principal clientela de la organización.

Como técnica de recolección de información se utilizó la encuesta, cuyo instrumento fue el cuestionario, este instrumento se diseñó a partir de un plan preestablecido llamado Operacionalización de los objetivos. El cuadro de Operacionalización permitió la construcción de afirmaciones o preguntas que facilitaron detectar las manifestaciones externas de las conductas de las personas, bien valiéndose de preguntas cerradas en cuyo caso se obtuvo una guía de cuestionario aplicado a los Gerentes de alto nivel.

RESULTADOS Y DISCUSION

Con el objetivo de proponer mecanismos de gestión estratégica basados en el Marketing para incrementar las ventas de la Organización Servicios Medisalud 24, C.A, se realizó la aplicación de cuestionarios con preguntas cerradas a la Gerencia y Coordinaciones de la empresa y una encuesta a la principal clientela, con el fin de diagnosticar la situación actual de la misma arrojando los siguientes resultados:

Como resultados generales podemos decir que:

1. Medisalud, 24 C.A cumple con los aspectos más importantes que toda organización debe poseer al estar constituida la cual no es más que tener su proyección y perdurabilidad en el tiempo; así como los propósitos de crecimiento y estabilidad en los mercados más turbulentos y lo más importante que el talento humano sea participe en el proceso. Según lo enunciado por Etkin Jorge en su texto *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones* (2006).
2. Un factor positivo para la Organización es que el área gerencial posee establecido por escrito un plan estratégico para guiar las operaciones de la misma, estableciendo así el cumplimiento del marco estratégico dándole valor así a lo que describe Maldonado José Ángel (2014) en su artículo "Estrategia Empresarial"; donde expresa "un plan estratégico orienta de un modo claro hacia dónde va la organización, cumplir los objetivos y el modo en que se debe actuar"
3. La organización posee un plan estratégico, pero cada línea gerencial no posee uno individualmente, lo que representa una debilidad, ya que cada posición gerencial debe cumplir un rol importante en cada proceso operativo y administrativo; esto deja en evidencia que no se cuenta con una gerencia proactiva. Así como lo documenta Betancourt José (2002: Pág. 40) "La organización proactiva es la que no espera que ocurran las cosas para responder, sino que permanentemente está identificando los elementos que le van a llevar a ser competitiva en el futuro"
4. El personal gerencial y/o coordinador no está en conocimiento sobre los planes estratégicos de la organización, esto acarrea disociación en el cumplimiento de los objetivos y a su vez se deteriora el engranaje que debe tener cada departamento para alcanzar las metas, en vista que no existe una eficiente gestión estratégica. Así como lo establece Betancourt José (2002: Pág. 27) en su texto *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*, "la Gestión estratégica es realmente una habilidad y una responsabilidad que debe poseer cada miembro de la organización en función gerencial".
5. La mediana gerencia no hace uso de indicadores de gestión lo que es inconsistente con los procesos gerenciales y con el logro de los objetivos organizacionales, por lo que conduce a ir a la deriva, sin conocer la dirección actual de la empresa. Un aspecto importante es lo que cita Camejo Joanna (2012- Indicadores de gestión) es: "Si no se mide

lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar”

6. Un aspecto positivo para la Organización es que su talento humano operativo esta direccionado ampliamente con la importancia del cumplimiento del rol que cada uno debe valer para llevar a cabo el logro de los objetivos. Siendo reafirmado por Etkin Jorge (2006: Pag: 77) donde expresa que “la responsabilidad de la dirección es invertir en lo social, movilizar al factor humano (no limitarlo) y darle oportunidad de participar en la organización”
7. La Gerencia de organización maneja indicadores, esto conlleva a la toma de decisiones y soluciones oportunas a las oportunidades de mejoras que pueden generarse en un momento determinado; así como validar si los objetivos se están cumpliendo. Dando así validez a la base teórica de Camejo Joanna (2012) en que “los indicadores de gestión permitirán a la Gerencia determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o se están cumpliendo los objetivos”
8. Una estrategia eficiente para la gerencia de Servicios Medisalud 24, C.A., es que al conocer a través del control de calidad el impacto de sus servicios prestados a su clientela podrá determinar los factores a mejorar o ampliar en cada uno de ellos; así como medir la satisfacción de quienes reciben los servicios. He aquí donde se expresa la importancia de la calidad de los servicios expresado por Colunga Dávila Carlos (1995) “la calidad se traduce como

los beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas y buscar satisfacción de los clientes”

9. Un aspecto negativo para esta gran organización es la deficiencia en el uso eficaz y eficiente de los métodos publicitarios, por lo que estos son de gran importancia y relevancia para expandir el alcance de los servicios que presta, así como el incremento de las ventas y el de aumentar la cartera de clientes. En referencia como lo determina Nieves Cruz Felipe (2006) en su artículo Campañas publicitarias y telemarketing, “la única forma de mantener una óptima imagen ante sus clientes y prospectos es manejando los momentos en que un cliente toma contacto con la persona o sistema que da el servicio”

CONCLUSIONES

En vista que parte del éxito de una organización en el tiempo depende de su capacidad de proporcionar beneficios de valor a sus clientes, y de hacerlo mejor que sus competidores, por lo que, al no tener un plan estratégico de mercadeo para lograr el incremento de las ventas, esto repercute negativamente en todo el escalafón de la rentabilidad de la organización. De igual manera como argumenta Torres Gabriela (2012) en su ensayo Marketing Estratégico, “La esencia del marketing estratégico en todos los niveles consiste en identificar las amenazas que hay que evitar y las oportunidades que hay que perseguir”. Al igual como expresa Arrarte Raúl (2006) en su artículo Costos y Marketing estratégico, “basado en los PCGA de la empresa en marcha, el marketing

estratégico debe situar la oferta en función de la demanda: vender lo que se produce o producir lo que se vende”.

La falta de planificación estratégica de marketing de la organización, conlleva a que, al no conocer las necesidades del mercado no se aprovechan las oportunidades que este le ofrece para ser participe y lograr el incremento de las ventas. Por lo que se da mención a la publicación de Girón José (2012) en su artículo por qué son necesarios los estudios de mercado, donde expresa “la investigación de marketing es una herramienta cuyo objetivo fundamental es, proveer información que ayude a la solución de problemas de marketing” y “una empresa investiga porque de la información logra desarrollar determinadas estrategias”

Si bien es cierto, toda organización posee influencia del entorno externo, y dependiendo de cómo una empresa enfrente dichos cambios estos podrán repercutir positiva o negativamente dentro de ella. Aunque la organización considere que los factores externos influyen en los procesos internos de la misma; es importante que considere lo que expresa Álvarez Felipe (2010) en su publicación: factores externos en las crisis de las empresas, “la estrategia de una empresa será eficaz en la medida de su formulación se fundamente en un sistema de vigilancia de su ecosistema que permita conocer los posibles escenarios que tienen que enfrentar en el futuro, previo análisis de los hechos del pasado”

Un aspecto desfavorable para la organización es que no se obtenga una planificación anual de las funciones operativas, en vista que de ellas se derivan los servicios y la capacidad que esta puede tener a lo largo

del periodo. Así como expresa Monteverde Galo (20015) en su artículo Gerencia estratégica para mejorar las ventas en la empresa; “el proceso de planeación estratégica es uno de los sistemas gerenciales que una empresa debe crear, si desea trabajar con eficiencia, eficacia y efectividad; donde puede crear una visión compartida de lo que la empresa puede llegar a ser”

A pesar de que la organización no posea por escrito un plan estratégico de marketing para el incremento de las ventas, esta posee un punto favorable y es que realiza un mecanismo de gestión como lo es la evaluación periódica de la organización; conllevando así poder tomar acciones correctivas y mejoras oportunas a los procedimientos financieros.

En una economía tan cambiante, es indispensable que las empresas exploren todos los medios de publicidad existentes para dar a conocer sus servicios y/o productos en el mercado actual, siendo estos seleccionados bajo efectividad; así como lo articula Jáuregui Alejandro (2001) “hoy existen más opciones publicitarias, más productos a ofrecer, nuevos medios a utilizar, diferentes estrategias de mercado, donde la nueva economía juega un rol fundamental en el cambio del panorama publicitario. Estar preparados a los cambios será fundamental”

Aunque la Organización posee excelentes recursos tanto operativos como administrativos, indudablemente al no poseer estrategias de ventas para lograr el incremento de las mismas; genera situaciones desfavorables para lograr los objetivos del departamento de Mercadeo y Ventas y a su vez detiene la rentabilidad que la empresa pudiese generar si se proyectara las ventas bajo planificación estratégica. Así como lo expresa

Monteverde Galo (2015) "sin un plan el gerente de hoy no puede dirigir la empresa, ni saber cómo organizar a su personal, sus recursos, no puede dirigir con confianza, no tienen posibilidades de alcanzar metas, ni sabe cuándo y dónde se desvió el camino"

Un aspecto positivo que presenta la organización es la satisfacción que su clientela siente por los servicios recibidos, contribuyendo así en diferenciarse del resto de los competidores. Así mismo Betancourt José en su libro "Gestión estratégica- Navegando sobre el 4to paradigma (2006)" expresa: "Darle valor agregado al cliente, lleva al paradigma de que cada negocio o cada proceso debe ser, a la larga, una empresa distinta, sobre todo, cuando se trata de procesos importantes y básicos, pero no neurales para la organización."

Una vez más se confirma que la eficiencia y eficacia del talento humano que posee la organización, logra el engranaje de las áreas funcionales y en consecuencia repercute positivamente ante la clientela. De modo similar lo expresa el autor Etkin Jorge (2006) en su libro (Gestión de la complejidad en las organizaciones): "para que la organización pueda avanzar en ciertos temas como la planificación, la construcción de la imagen corporativa o el desarrollo de nuevos productos, se requiere un trabajo en equipo, una dinámica de grupos, integrar esfuerzos detrás de una visión compartida"

Es de suma importancia prestar atención inicial a aquellos clientes que calificaron como satisfechos los servicios recibidos, debido a que al bajar un escalafón de la clasificación propuesta es de alarma inicial para ser evaluada, debido a que el cliente será propagador de los servicios positiva o negativamente ante el resto

de las personas por lo que la organización debe usar estrategias para mantenerlos en su cartera principal.

En una economía tan cambiante, es indispensable que la organización explote los recursos publicitarios que le ofrece el mercado, por consiguiente, siendo una empresa de salud su campo de inserción es lo suficientemente amplio para apoyarse y expandir su clientela de manera estratégica y poseer objetivos de marketing bien definidos. Al igual que lo expresa Fontanez Diana (2005) en su artículo La selección del medio en la estrategia publicitaria; "No existe un medio de publicidad correcto o incorrecto, esto dependerá de su mensaje, audiencia, sus objetivos y su presupuesto".

La satisfacción total de un cliente que conlleve a la recomendación de los servicios recibidos, es porque las estrategias de negocio se deben basar principalmente en el cliente, con la intención de crecer equitativamente como organización y no el simple hecho de satisfacer necesidades. Tal como lo expresa Arias Jorge (2014) en su artículo Los clientes satisfechos son el propósito de la empresa; "Los directivos deben entender que son sus clientes el único propósito al que se deben, y para lograr su aceptación deben ir más allá de pretender ponerles productos a su alcance".

Finalmente, tomando en cuenta el objetivo del estudio, el cual es Proponer Mecanismos de gestión estratégica basados en el Marketing para las PYMES del Sector Salud a través del estudio de la Organización Servicios Medisalud 24, C.A; se proponen los siguientes mecanismos:

1. Mantener el control interno en todos los procesos y generar las bases estadísticas

- para que las tomas de decisiones sean certeras y oportunas.
2. Aumentar el número de ejecutivos de ventas para generar los equipos multidisciplinarios (Médicos, Paramédicos y Ejecutivos de ventas) al planificar las jornadas médicas.
 3. Ampliar los recursos de marketing para extender la cobertura de los servicios prestados.
 4. Realizar los seguimientos de control de calidad semanalmente por cada servicio prestado para detectar las irregularidades a tiempo y estar en constante mejora.
 5. Realizar un plan de actividades mensual, donde se designen las metas y objetivos, logrando así la motivación de todo el personal que participa en los procesos administrativos y operativos de la organización.
 6. Hacer trabajo de campo en los sectores académicos e industriales para dar a conocer los servicios y los beneficios que estos podrán obtener al ser afiliados Medisalud.
 7. Capacitar al personal de mercadeo y ventas en estrategias de marketing para la ejecución de las actividades diarias que les permitirán cumplir las metas trazadas.
 8. Mantener la planificación estratégica para que la gestión fluya satisfactoriamente y los resultados sean los esperados indiferentemente de los ambientes presentados.
 9. Proyectar y expandir la marca comercial de la organización para ir adentrándose en el ámbito nacional, iniciando con la región central del país.
 10. Establecer alianzas interestatales para contar con proveedores adicionales de los servicios en otros estados.
 11. Evaluar a través de los informes de gestión los desempeños de cada área funcional, haciendo énfasis en el departamento de mercadeo y ventas para determinar las oportunidades de mejoras o enaltecer los resultados positivos.
 12. Generar incentivos financieros al personal que dedica con eficiencia, eficacia y esmero su emprendimiento laboral dentro de la organización.

REFERENCIAS

- Aguilar Maximiliano De Jesús. (2015, mayo 22). Políticas de integración de las Pymes Mexicanas a los mercados globales. <https://www.gestiopolis.com/politicas-de-integracion-de-las-pymesmexicanas-a-los-mercados-globales/>
- Milocco Gualberto. (2006, septiembre 2). El rol de las PYMES en la recuperación de la recesión económica una mirada Argentina. <https://www.gestiopolis.com/rol-pymes-recuperacion-recesion-economica-argentina/>
- Condarco Carlos Nava. (2015, Julio 7). Estrategia de ventas para el negocio. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estrategia-de-ventas-para-el-negocio/>
- Camejo Joanna. (2012, noviembre 28). Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos? Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
- Colunga, Dávila Carlos "Administración para la calidad", Panorama editorial México, 1995

- Nieves Cruz Felipe. (2006, octubre 1). Campañas publicitarias y telemarketing. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/campanas-publicitarias-y-telemarketing/>
- Hernández Bravo Juan. (2005, febrero 16). Teoría del marketing de servicios. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-del-marketing-de-servicios/>
- Torres Hernández Gabriela. (2012, febrero 29). Marketing estratégico. Ensayo. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/marketing-estrategico-ensayo/>
- Arrarte Mera Raúl. (2006, noviembre 1). Costos y marketing estratégico. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/costos-y-marketing-estrategico/>
- Girón Bedón José Iván. (2012, junio 15). ¿Por qué son necesarios los estudios de mercados? Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/por-que-son-necesarios-los-estudios-de-mercados/>
- Álvarez Héctor Felipe. (2010, marzo 4). Factores externos en la crisis de la empresa. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/factores-externos-en-la-tesis-de-la-empresa/>
- Monteverde Verduga Galo Guillermo. (2015, marzo 17). Gerencia estratégica para mejorar las ventas en la empresa. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/gerencia-estrategica-para-mejorar-las-ventas-en-la-empresa/>
- Jáuregui Alejandro. (2001, septiembre 18). Situación de la publicidad en América Latina 2001. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/situacion-publicidad-america-latina-2001/>
- Salinas Karla. (2014, octubre 21). Clientes internos y externos en una organización. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/clientes-internos-y-externos-en-una-organizacion/>
- Fontanez Diana. (2005, junio 2). La selección del medio en la estrategia publicitaria. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-seleccion-del-medio-en-la-estrategia-publicitaria/>