

El Marketing interno y sus ventajas

1. Introducción
2. Repercusiones de los efectos del entorno en las áreas de las empresas
3. Crisis de autoridad en las relaciones laborales
4. Problemática actual de un hotel
5. Definición de marketing interno
6. Marketing de Recursos Humanos
7. Conclusión
8. Bibliografía

1. Introducción

El Hotel (entiéndase como empresa) debe enfrentarse a los cambios que se producen en el entorno donde está ubicada y aprender cómo actuar para sobrevivir en él. Los productos y servicios se vuelven obsoletos y se deben renovar en función de la etapa de su ciclo vital. Esto mismo ocurre con los trabajadores, ya que van cambiando, evolucionando y transformándose. La empresa tiene la necesidad de establecer una estrategia social concreta y perfectamente planificada, que se adapte a ella y al entorno donde opera: el marketing interno. Éste tiene como último objetivo *el potenciar la productividad de la empresa fomentando la motivación e integración del elemento humano en los fines de la organización.*

Cabe recordar que el factor humano ya no está condicionado por la obligatoriedad del cumplimiento de las normas sociales ni por los principios derivados del ejercicio de la autoridad sino que ha evolucionado. El departamento de RRHH sólo hará un uso correcto del marketing si tiene en cuenta el contexto donde está situado.

En este contexto se desarrolla el artículo.

Descripción

2. Repercusiones de los efectos del entorno en las áreas de las empresas

Los cambios que se producen en el entorno provocan que la empresa se vea obligada a dar respuesta adaptándose a las nuevas exigencias. En concreto, estos cambios se pueden apreciar en el área de la Organización de la Empresa.

La Organización de la Empresa. Las formas de organizarse las empresas evolucionan. Las nuevas formas deben caracterizarse, sobre todo, por: La descentralización y desarrollo de la toma de decisiones; las estructuras directivas más "chatas", más planas donde se procuran eliminar niveles jerárquicos; el fomento de una fuerza de trabajo más flexible; más proyectos, iniciativas pluri-funcionales y trabajo en equipo, lo que podría interpretarse con la frase. *Uno para todos y todos para uno.* Y, por último, el "Empowered" o Enriquecimiento, en vez de estructuras de "orden y mando".

Lo que pasa en la actualidad es que no cumplimos en la aplicación de tales conceptos, escritos por los clásicos y experimentados en el tema.

García Echevarría y del Val Núñez(1996) postulan que las nuevas exigencias organizativas se desarrollan en torno a:

- ✍ **Lean Management:** organizaciones horizontales o planas, orientadas al management de procesos más que de funciones.
- ✍ **Total Quality Management:** orientación a la calidad en la gestión de los recursos.
- ✍ **Reingeniería de procesos:** lo que implica una clara orientación al trabajo en equipo y exigencias de flexibilidad en los comportamientos humanos.

Los sistemas de gestión, hacen referencia a la forma como se manda. En este aspecto se observa que se ha pasado de los métodos autocráticos a **sistemas participativos**, cuyo

objetivo es lograr la colaboración "natural" de todos los miembros de la organización. En la participación están implicados tanto los trabajadores como los directivos de la escuela, desarrollando funciones como:

Persona Trabajadora	Equipo Directivo
<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al cliente para solucionar las necesidades de clientes internos y externos - Mayor auto-dirección y responsabilidad tanto de las personas como de los equipos - Contribuir a la mejora continua de los procesos, productos y servicios - Implicación y compromiso de formación, desarrollo y adaptación del personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitadores, papeles de coordinación - Las habilidades se centrarán en la motivación, liderazgo, equipo - Comunicación (existencia real de feed-back) - Las relaciones con las personas trabajadoras deben ser ABIERTAS, CLARAS, LEALES Y DE IMPLICACIÓN. - Dirección Constructiva donde se contemplen todos los intereses de todas las personas que integran la organización

3. Crisis de autoridad en las relaciones laborales

Detengámonos aquí y hagamos una apreciación sobre la diferencia entre poder y autoridad, conceptos que muchas veces han sido utilizados como sinónimos.

El poder es la capacidad que una persona tiene de hacer que otras personas hagan algo, o dejen de hacerlo, según la voluntad de quien lo posea. La autoridad añade algo muy importante: la legitimidad del poder. En este sentido la autoridad es un derecho que se adquiere, entre otras formas, cuando alguien demuestra a los demás su capacidad para desarrollar un trabajo con eficacia.

Las crisis económica-sociales que vive un país, siempre vienen acompañadas de una crisis de autoridad en toda la sociedad. Es decir, se pone en tela de juicio el principio de autoridad rechazando al mando impuesto y propiciando a la figura del líder carismático, con efectos absolutamente visibles en las relaciones laborales de las empresas. Algunos ejemplos de estos efectos serían: estimula y mejora la comunicación, los errores los considera como oportunidades para aprender, establece objetivos realistas y compartidos con su personal, implicación y compromiso, mejora el clima laboral, entre otros.

En este sentido, la adopción de técnicas de marketing interno en la nueva gestión de los Recursos Humanos, deviene un instrumento absolutamente necesario e imprescindible para hacer posibles la suma de nuevos proyectos empresariales en nuestro centro de estudios.

4. Problemática actual de un hotel

La describimos a partir de cuatro factores:

- ✍ el aumento de los niveles de información
- ✍ la deficiencia de los canales de comunicación
- ✍ la falta de motivación y la deficiencia en los sistemas de gestión.
 - a) *Aumento de los niveles de información:* El proceso de cambio se sitúa en un marco global y se basa en la información asimilada por las personas y las organizaciones, o sea, en el saber, en el conocimiento. El saber se convierte en el factor principal de la producción. Una organización basada en el saber requiere de la **responsabilidad** y la **participación** de todos. De esta manera, las personas integradas en una organización participativa y no jerarquizada pueden aplicar todo su saber que deben mantener y AMPLIAR de forma permanente.

- b) *Deficiencia de los canales de comunicación:* A pesar de que disponemos de más información, también tenemos más deficiencias en los canales de comunicación, la comunicación no fluye de forma correcta, no llega a la base como se orientó por parte de los directivos, eso ocurre en todas las esferas de la escuela: sindicato, dirección, administración, entre otras.
- c) *Falta de motivación:* Existe una correlación entre comunicación y motivación. Una persona que conoce los objetivos de su empresa tiene una visión general del trabajo que debe realizar: sabe qué debe hacer, cómo, cuándo y dónde ejecutarlo, el problema está ahí, que no estamos motivados, que no todos conocen, a otros no les interesa la visión del hotel y por tanto no abrazamos la misma. Esta implicación tiene un gran efecto negativo en las personas provocando dificultades en las relaciones laborales del centro.
- d) *Deficiencia en los sistemas de gestión:* Los sistemas de gestión deben permitir que se tomen decisiones coordinadas y con ciertas dosis de originalidad, gestión participativa, ya que de esta manera se fomentará la motivación de los trabajadores.

5. Definición de marketing interno

Podríamos definir el marketing interno como el conjunto de técnicas que permiten "vender" la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un "mercado" constituido por los trabajadores-"cliente-internos"- que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad.³

El marketing interno implica dos tipos de procesos de gestión: la gestión de las actitudes y la gestión de la comunicación (Quintanilla, 1994).

Gestión de actitudes: debemos gestionar las actitudes de las personas trabajadoras y su motivación para tener una actitud positiva orientada al servicio y a los clientes. Es un proceso continuo.

Los tres tipos de actitudes de las que se han ocupado tanto el comportamiento organizacional como el marketing interno son:

- La satisfacción en el puesto de trabajo: hace referencia a la actitud general de un individuo hacia su puesto,
- cómo se involucra en el puesto: grado en el que una persona se identifica con su puesto, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante para su autoestima
- y el compromiso organizacional: grado en el que una persona trabajadora se identifica con una organización determinada y sus metas y desea mantener la pertenencia a ella.

La actitud más importante es la primera de ellas. En este sentido, las variables que determinan dicha satisfacción son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo satisfactorias y compañeros que respalden. Hay una correlación positiva entre motivación y productividad.

Gestión de la comunicación: todo el personal necesita información para poder realizar sus funciones como líderes y proveedores de servicios a clientes internos y externos. Es un proceso discreto en el que se incluyen actividades de información a intervalos de tiempos apropiados. El enfoque de marketing interno EFICAZ requiere la interrelación de estas dos gestiones. Para ello debemos contar con los tres elementos siguientes:

- ✍ El marketing interno ha de considerarse como **parte integral** de la estrategia de la Dirección.
- ✍ El proceso de marketing interno NO ha de ser contrarrestado por la estructura organizativa o por la falta de apoyo de la Dirección.
- ✍ La Alta Dirección ha de mostrar **CONSTANTEMENTE** una actitud de apoyo activo al proceso de marketing interno.

Todo ello implica: entender profundamente la filosofía de la empresa; conocer (conocimiento en ocasiones asociado a la formación y al entrenamiento) de las técnicas y procedimientos de marketing interno; asumir que el proceso es por lo general lento y que el secreto de su eficacia

estará en función de la continuidad y la planificación; expandir sus fundamentos teóricos y técnicos entre los directivos, los mandos, los responsables y el resto del personal; facilitar condiciones estructurales y organizativas que soporten los cambios que oriente hacia la FLEXIBILIDAD, y que existan o puedan diseñarse, con relativa facilidad, sistemas de dirección participativa y pautas de motivación intrínseca.

Resumiendo, para conseguir el éxito, el marketing interno comienza por la Alta Dirección. Seguidamente, la dirección media y los supervisores han de aceptar y desempeñar su papel en el proceso de marketing interno.

A continuación se muestran las semejanzas que se pueden establecer entre los componentes constitutivos del marketing interno con los del marketing en general:

(Cuadro extraído de la obra de Barranco, 1993)

Marketing general	Marketing interno
Cliente	Trabajador
Producto	Empresa
Técnicas de ventas	Comunicación interna/participación
Fuerza de ventas	Equipo directivo/mandos medios
Objetivo	Incrementar la motivación Incrementar la productividad

Vamos explicar estos componentes:

1. **Cliente-trabajador**: la persona trabajadora es el cliente interno de la empresa. Esto implica que debemos conocer sus deseos, necesidades, anhelos, preocupaciones, ya que de ello depende el evitar el fracaso de toda la estrategia social.

Es importante conocer sus defectos y sus debilidades para convertirlos en ventajas y oportunidades.

Con este interlocutor hay que negociar y llegar a acuerdos. Hay que venderle la idea de que contamos con él para el desarrollo futuro de la empresa.

2. **Producto-empresa**: El producto que se ofrece a este cliente interno es la empresa cuyos objetivos se alcanzarán con su ayuda (implicación y participación) en la elaboración de planes y políticas para asegurar su efectividad.

Las características finales de este producto serán unas mejores condiciones de trabajo, un mejor clima laboral, una mayor implicación y motivación, una más alta productividad. Como resultado de todo ello se producirá un valor añadido, cuyo beneficio repercutirá en las PERSONAS.

3. **Técnicas de ventas**: Se basan principalmente en las técnicas de comunicación interna y las técnicas de participación. No puede existir marketing interno en una empresa si no se establece un plan de comunicación interna y se hace posible la información a todos los niveles.

4. **Fuerza de ventas**: La respuesta a este punto se halla en la moraleja de la historia que incluyo a continuación:

"Esta es una fábula sobre gente llamada Todos, Alguien, Cualquiera y Nadie. Había que hacer un trabajo importante y Todos estaban seguros de que Alguien lo iba a hacer. Cualquiera lo podría haber hecho, pero Nadie lo hizo. Alguien se enojó por esto, porque era el trabajo de Todos. Cada uno pensó que Cualquiera lo podía hacer, pero Nadie se enteró de que Todos no lo iban a hacer. Todos culparon a Alguien, cuando Nadie hizo lo que Cualquiera podría haber hecho".(Gustavo Vila palos, 1998)

Sólo es posible integrar una gestión de Recursos Humanos desde el punto de vista del marketing si se cuenta con una dirección participativa. El marketing interno es una estrategia de la Dirección. La cuestión principal es cómo desarrollar, entre los empleados, un interés por los clientes. Un ejemplo actual de la necesidad del marketing interno se relaciona con la idea de las garantías del servicio. Un medio de atraer clientes es asegurar a los clientes potenciales que el servicio funcionará y si no lo hace como debiera adoptar medidas correctivas.

5. **Objetivo final:** incrementar la motivación de los empleados con el fin de incrementar la productividad del conjunto.

6. Marketing de Recursos Humanos

La finalidad del marketing de la función de RRHH es clarificar el papel y la contribución de los RR.HH en los objetivos de las organizaciones. Para ello la Dirección de RRHH deberá trabajar estratégicamente, dirigir eficazmente a su gente y saber hacer marketing del trabajo que realiza.

Un proyecto de Marketing de RRHH debe ser:

- ✍ **ATRACTIVO:** esto que me han dicho que haga es INTERESANTE.
- ✍ **UTILIDAD:** esto que hago es ÚTIL.
- ✍ **MOTIVANTE:** esto que hago es BUENO y me SIRVE.
- ✍ **INTEGRADOR:** asumo como MÍOS los logros y los éxitos (resultado) porque los llevo a cabo yo. Es MI programa, NO es el de RRHH

Debemos mencionar algunos aspectos que tenemos que tener presentes para que el esfuerzo empleado en "vender" los RRHH a todos los demás departamentos pueda considerarse un éxito:

¿Qué imagen se tiene del departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa?

Se deben cambiar falsas percepciones que sobre el departamento de RRHH tiene el resto de la organización; no puede seguir estando considerado durante más tiempo como el "apaga incendios" de la organización.

La teoría del marketing se fundamenta en la noción de que el servicio y la actuación son tan buenos como el cliente piensa y no más. De aquí que las técnicas de marketing son vías que podemos utilizar para influir sobre lo que el resto de la organización opina del departamento de RRHH. Para ello, debemos construir y mantener relaciones de confianza, basadas en la congruencia de lo que se dice y se hace y la empatía que mostremos hacia sus clientes. Se debe mencionar que casi siempre hay un vacío entre lo que el departamento de RRHH piensa que percibe el cliente y lo que, en realidad, este último percibe. Así pues, debe crearse un diálogo entre el departamento de RRHH y sus clientes para procurar que este vacío no exista.

El enfoque de las comunicaciones de la función de Recursos Humanos:

Se precisa una comunicación integral que afecte a todos los niveles jerárquicos y que sea necesaria para poder satisfacer las necesidades de los clientes.

La actuación de la función de RRHH en áreas críticas:

Se trata de conseguir valor añadido creando ventajas competitivas a partir de la optimización de nuestros productos y servicios convirtiéndonos en líderes junto con la dirección del cambio en la organización.

Características personales y capacidad de comunicación del Director de RRHH:

La imagen de un departamento depende, en muchas ocasiones, de la calidad personal y profesional de las personas que lo integran, a mi juicio el Jefe del Departamento de los RRHH debe ser una persona universitaria, con experiencia en esa área, para que se convierta del frío local de pasar las incidencias, de elaborar la nómina a fin de mes, a un departamento motiva, con proyectos, ideas, donde hayan podido participar los trabajadores.

Para ampliar este apartado vamos a describir las habilidades que tendría que tener un directivo de RRHH eficaz:

Persuasión: Consiste en convencer a los demás. Para que dicha capacidad pueda existir hay que emplear argumentos lógicos y coherentes. Por otro lado, diremos que el sentido común es uno de los mejores aliados con los que se pueda contar. Los errores típicos de un razonamiento poco claro son, entre otros: el uso y abuso de las generalizaciones y los tópicos y el dar algo por supuesto.

Gestión del cambio: en un mundo donde el cambio se ha convertido en una constante, debemos ser capaces de INVENTAR EL FUTURO a partir del pasado y del momento presente en que vivimos. No podemos conformarnos con lo experimentado y tampoco saltar al vacío sin tener en cuenta la cultura en que nos movemos, de constantes cambios, no sólo políticos, sino además culturales y sociales, que influyen en nuestras vidas.

Comunicación: las claves para establecer una comunicación eficaz se basan, sobre todo, en el papel del feedback, absolutamente necesario para poder comprobar si el mensaje se ha interpretado, o no, erróneamente. Los directivos de RRHH debemos ser claros, concisos y abiertos al diálogo, yo los conozco atormentados por la enorme tarea y papeles que poseen alrededor, y que al final de la jornada se quedan a medias.

Pensamiento creativo: los problemas, tanto los viejos como los nuevos, demandan SOLUCIONES CREATIVAS. El potencial humano es el factor diferenciador en las empresas del futuro. Todo el personal debe implicarse en la empresa ofreciendo nuevas ideas, nuevas estrategias: se debe fomentar la imaginación aplicada. En consecuencia, debe imperar una mentalidad abierta, progresista. El "Brainstorming" o tormenta de ideas es una de las técnicas que fomentan la creatividad en la empresa.

Delegar: Consiste en asignar tareas a otras personas de forma apropiada.

Facultar: Es el proceso de ampliar el ámbito de actuación y responsabilidad de las personas en su trabajo (*empowerment*).

Liderazgo: Es la capacidad de conseguir que los empleados den lo mejor de sí mismos para la consecución de los objetivos propuestos.

Planificación Son tareas de previsión de necesidades, fijar objetivos y procedimientos.

Gestión estratégica: Las empresas están- o deberían estarlo- dotadas de un sentido de dirección y de los recursos para que los objetivos se conviertan en realidad.

Impulsor de equipos: Una de las responsabilidades principales de los directivos es estimular y obtener el máximo rendimiento de su equipo. Podríamos compararlo a la figura de un entrenador de un equipo (Coaching).

Una vez tenidos en cuenta estos aspectos, debemos conocer los recursos de que disponemos a fin de distribuirlos; el paso siguiente será intentar establecer unos objetivos de marketing.

Resumiendo, para que exista un marketing de RRHH eficaz se debe entender profundamente la filosofía de la empresa y aprehenderla (hacerla propia). Por ello el marketing de la Dirección de RRHH no debe ser nunca una actividad aislada en la organización, sino una **parte integral** de la estrategia de la Dirección General.

Identificación del cliente

El departamento de RRHH debe tener claro quién es su cliente, ya que no debemos olvidar que también éste participa en el marketing. En este sentido, los clientes del departamento de RRHH no son solamente los empleados, sino también, y preferentemente, lo son los directivos y mandos de otras áreas y divisiones y la Dirección General. Según Clutterbuck & Dearlove (1995)⁵, la identificación del cliente está íntimamente relacionada con el tema de la segmentación del mercado. Esta segmentación tiene como finalidad principal establecer los diferentes públicos a los que están orientados los productos y los servicios. El departamento de RRHH desarrollaba sus actividades orientadas al cliente, desde el mismo momento en que se diseñaban los proyectos. Nuestro departamento de RRHH deberá regirse por una máxima perfectamente clara: ofrecer servicios con la máxima calidad posible respondiendo a las demandas de los clientes.

¿Cómo identificar las necesidades de los Clientes de RRHH?

El hecho de que los clientes siempre tengan necesidades no quita el que también haya que saber generarlas, ya que el profesional de RRHH debe ser una persona proactiva. Para poder detectar necesidades, debemos contar con algunos instrumentos como son las encuestas a cliente interno, encuestas de clima, reuniones de comunicación, evaluaciones de desempeño/progreso, etc.

¿Cómo vender el producto de RRHH?

La empresa responderá si la Dirección de RRHH ofrece productos o servicios aceptables. La gestión de la Dirección de RRHH podrá venderse si se define el producto o servicio en función de los beneficios que éstos reportan a la empresa en aspectos como la motivación, el absentismo, la calidad y la productividad.

Para ello la organización debe trabajar por proyectos. Existen tres tipos de proyectos en función de la rentabilidad que se obtenga en el transcurso del tiempo:

- a. Proyectos que den "rentabilidad" a corto plazo.
- b. Proyectos que den "rentabilidad" a medio plazo.
- c. Proyectos que den "rentabilidad" a largo plazo.

Además debemos producir un cambio en la profesionalización del departamento de RRHH, con la consiguiente modificación del papel que se venía desarrollando hasta ahora.

Un ejemplo viviente es el caso del Hotel Palco, inaugurado el 6 de Diciembre de 1996:

Conocí a Pablo hace años y sabía que había sido Subdirector de la Escuela de Turismo de CUBANACÁN y profesor de Calidad, así como después fue seleccionado para dirigir el Hotel, antes de su puesta en marcha.

Una referencia importante para mí es que desde su propia inauguración se había hecho un proceso comunicativo entre los trabajadores, con los cuales se debatieron aspectos como la misión del Hotel, sus valores y sus fundamentos de trabajo.

También conocí que desde fecha tan temprana como la de su primer año de gestión ya reflejaba beneficios en su gestión y que, por tal razón, el colectivo de ese Hotel había sido felicitado y reconocido por el Consejo de Estado, órgano al que se encuentra subordinado.

Cierra este círculo informativo el conocer que, finalizando el año 2000, habían obtenido el Premio de la Excelencia Empresarial que entrega la Oficina de Normalización de Ciudad de La Habana.

La idea central del esquema de aplicación en el Hotel Palco, según el Gerente, está basada en qué sí queremos, como dice nuestra Misión "*convertirnos en un Hotel de preferencia de personas de negocios y participantes en eventos, congresos, ferias y exposiciones*", es decir, sí queremos satisfacer al cliente externo, hay que trabajar, ante todo y en primer lugar, con los clientes internos.

Nuestra idea es proyectarnos de adentro hacia fuera. Tenemos que resolver, primero, las situaciones internas para poder prestar un servicio de calidad a todos aquellos que queremos nos visiten porque nos prefieren. Esto ha sido una tarea difícil, pero no imposible y creo algo hemos logrado.

Clutterbuck y Dearlove (1995) afirman que con el tiempo las características del verdadero profesional de RRHH deberán transformarse de:

Administrador a Consultor interno
Pasivo a Proactivo
Solucionador de problemas a Facilitador de soluciones
Recogedor de información a Proveedor de información
Creador de reglas/impartidos de castigos a Educador
Seguidor de estrategias a Pensador de estrategias

7. Conclusión:

El núcleo central de esta filosofía son los valores y a partir de ellos gira todo lo que le llamamos, a mí forma de ver, un modelo de gestión.

Concluyendo, todos los integrantes de la organización deben convertirse en vendedores de los ideales y objetivos de la misma.

Algunas de las concepciones erróneas más frecuentes en el desarrollo del tema del marketing de RRHH es pensar que los clientes del marketing de RRHH son únicamente los empleados. Se deben identificar como clientes a los empleados y además a los directivos y mandos, las otras áreas y divisiones de la compañía y, por supuesto, la Dirección General o Gerencia.

8. Bibliografía:

- 1-Schmitt, Conrad J.
Turismo y hostelería: lecturas y vocabulario en español.

- New York: McGraw-Hill, Inc. 1993,--191pp.
- 2-**Gallego, Jesús Felipe
Dirección estratégica en los hoteles del siglo XXI—Madrid:
McGraw-Hill - Interamericano, 1996 - 613p.
- 3-**Beckwith, Harry
Venta lo invisible: La mercadotécnica de los servicios intangibles.- - México: Prentice – Hall hispanoamericana, S.A., 1998.- -158p.
- 4-**Vassos, TOM
Estrategias de mercadotécnica en Internet. - - México – Prentice – Hall Hispanoamericana, 1996. - -326p.
- 5-**Jefe, Milind. M
El cliente es la clave: Como lograr una ventaja insuperable mediante la satisfacción del cliente - - Madrid: Días de Santos, S.A. 1998- -215p.
- 6-** Masson Jonas
Finanzas de marketing y ventas - - Bilbao: Deusto, 1996.- -398p
- 7-** Payne, Adrian
La esencia del mercadotécnica de los servicios - - México:
Prentice Hall Hispanoamericana 252p
- 8-** Media de Souza, Francisco Alberto
La sexta generación del marketing- - Bogotá: McGraw – Hill, 1995 - - 252p
- 9-** Marthy, Robert F.
Errors Del marketing - - MAEDID: S.A.; 1991. - - 300p
- 10-** Earls, Gerald Patrick Forsyth
El Mercado en acción - - México: Ventanas Ediciones: S.A.1991-- 210p
- 11-** Courtis, Jonh
Mercado de servicios una guía práctica - - México: Ventanas Ediciones, S.A., 1989 - - 102p
- 12-** Meyes, Warren
Marketing ventas al por menor – Bogotá: McGraw – Hill,
1991. - - 577p
- 13-** Millier, Pauol
Marketing estratégico de productos de alta tecnología - - Barcelona: Gestión 2000, S.A.1995 - - 241p
- 14 –** Day, George S.
Comprender, captar y fidelidad a los mejores clientes - - Barcelona: Gestión 2000, 1999 - - 280p
- 15 –** Administración del marketing. – La habana - Universidad de la Habana, 1996. - - 508p
- 16-** Hermida, Jorge
Marketing para gigantes y pignones - - Córdoba; Macachi Grupo Editor,
1994.- - 233p
- 17-** Mazarosa, Miguel
Marketing y calidad total - - Madrid: Gestión 2000,1994 - - 140p
- 18-** Foster, Demis
Ventas y mercadotécnica Para el profesional del turismo - - México McGraw ,1994 - - 233p.
- 19-** Manual de ventas en hotelería - - México: Limosa, 1992 - - 165p
- 20-** Rodríguez Estrada, Mauro
Superaciones profesionales de vendedores - - Santa fe de Bogotá: El manual Moderno, S.A.,
1998.- - 97p
- 21-**Braidot, Néstor P.
Los que venden - - Buenos Aires: Macchi, 1997. —257p
- 22-** Roberts, Ralph R.
52 semanas de éxitos en sus ventas - - Barcelona: Granica, S,.A. 2000 - - 239p.
- 23-** Kother, Philips Bower, John Mermen, James
Mercadotécnica Para Hotelería y turismo - - México:
Prentice – Hall hispanoamericana, S.A. 1997. - - 705p

- 24-** Fournis, Yures
La red de ventas - - Barcelona: AEDA Gestión, 1993.- - 270p
- 25-** Hernández Cesario
El plan del marketing estratégico - - Barcelona: Gestión 2000; S.A. 2000.- - 132p
- 26-** Monton, Dominique
Merchandising Estratégico - - Barcelona: Gestión 2000 S.A. 1998 - -202p
- 27-** Martínez – Ribes, Joseph María
Fidelizando clientes: Detectar y mantener al cliente lem - - Barcelona: Gestión 2000S.A. , 1999
- - 176p
- 28-** Senlle, Andrés Vilar Joan ISO 9000en empresas de servicios - - Barcelona: Gestión 2000;
S.A. 1997 - - 232p
- 29-** Wilensky, Alberto Política de negocios: Estrategias de marketing para mercados
competitivos - - Buenos Aires: Ediciones Mancchi, 1997.- - 295p
- 30-** Camora, Turística
Selección de lecturas. Dirección de Marketing - -[Universidad de la Habana]:

Autor: Lidia María Romero Pupo

Fuente: www.monografias.com
