

Estrategias de Marketing en las Grandes Empresas de Turismo y Salud del AMB

Diana Milena Rangel Castro

Trabajo de Grado para Optar el Título de Ingeniero Industrial

Directora:

Angélica María Díaz Gómez

Máster en Gestión de Empresas e Instituciones Culturales

Máster en eLearning & Redes Sociales

Codirectora:

Aura Cecilia Pedraza Avella

Doctora en Ciencias Económicas

Universidad Industrial De Santander

Facultad De Ingenierías Físico-Mecánicas

Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales

Bucaramanga

2017

AGRADECIMIENTOS

A la Magíster Angélica Díaz, por darme ésta oportunidad, por creer en mí, por su paciencia y dirección. A la Doctora Aura Pedraza, por sus recomendaciones, su apoyo y dedicación. A la Ingeniera Erika Pieschcación por su tiempo y por aportar al proyecto una visión realista y con su experiencia contextualizarme adecuadamente. A los gerentes y altos directivos participantes en este proyecto por su tiempo y colaboración, pero sobre todo por abrirme las puertas de sus organizaciones.

Contenido

Introducción	14
1 Planteamiento del problema.....	17
2 Justificación	20
3 Objetivos	24
3.1 Objetivo General.....	24
3.2 Objetivos Específicos.....	24
4 Revisión de la literatura	24
4.1 Concepto y orientación de marketing	26
4.2 El marketing en Colombia	43
4.3 Marketing en los sectores de turismo y salud	44
4.3.1 Sector turismo	45
4.3.2 Sector salud.....	54
5 Metodología	66
5.1 Metodología de la investigación	66
5.2 Diseño del estudio y selección de los casos.....	67
5.3 Técnica de recolección de información	74
5.4 Recolección y análisis de la información.....	75
6 Casos de estudio.....	77
6.1 Hotel Puerta del Centro.....	77
6.2 Hotel Bellavista.....	88
6.3 Clínica Salud y Vida	96
6.3 Clínica Bienestar	965
7 Análisis de los casos de estudio	113
7.1 Sector turismo	113
7.2 Sector turismo	128

7.3	Comparación Sector turismo- Sector salud.....	149
7.3.1	Similitudes	149
7.3.2	Diferencias	152
8	Conclusiones.....	156
9	Recomendaciones	159
	Referencias bibliográficas.....	161
	Apéndices.....	125

Lista de tablas

Tabla 1. Las 4PS del marketing	32
Tabla 2. Segmentación de mercados turísticos	46
Tabla 3. Variables definidas para la investigación	66
Tabla 4. Codificación de entrevistas	74
Tabla 5. Población atendida según su procedencia.....	104

Lista de figuras

Figura1. Línea de tiempo evolución del concepto de Marketing.....	27
Figura 2. Fases realización de un estudio de casos.....	74

Lista de apéndices

**(Ver apéndices adjuntos en el CD y pueden visualizarlos en la Base de Datos de la
Biblioteca UIS)**

Apéndice A. Análisis Bibliométrico

Apéndice B. Variables de la investigación

Apéndice C. Guión entrevista

Apéndice D. Hoja de Vida Erika Pieschacón Manasse

Apéndice E. Entrevistas realizadas en trabajo de campo

Apéndice F. Resumen comparativo de estrategias

Apéndice G. Artículo de investigación

Glosario

Actividades de marketing: Actividades relacionadas con el análisis y la investigación de mercados, el desarrollo, la planificación y la introducción de servicios y productos, así como su seguimiento a corto, medio y largo plazo (Kotler, 2006).

Concepción: Acción y efecto de concebir. Formar una idea o diseño en la mente (RAE).

Enfoque: Acción y efecto de enfocar. Dirigir la atención o el interés hacia un asunto o problema desde unos supuestos previos, para tratar de resolverlo acertadamente (RAE).

Enfoque estratégico: Proceso de planeación participativo, que permite alcanzar una ejecución excelsa de los planes estratégicos mediante la optimización del involucramiento, compromiso y responsabilidad de los colaboradores (Kotler, 2006).

Enfoque holístico: Se fundamenta en el desarrollo, diseño e implementación de programas, procesos y actividades de marketing que reconocen su amplitud e interdependencias (Kotler, 2006).

Orientación: Acción y efecto de orientarse. Dirigir u encaminar a alguien o algo hacia un fin determinado (RAE).

Orientación al mercado: Establece que la organización identifica las necesidades de los consumidores e integra todas las actividades y personal de la empresa para su satisfacción (Kotler, 2006).

Orientación a la producción Establece que los consumidores prefieren productos que están muy disponibles y de bajo precio (Kotler, 2006).

Orientación social: Establece que la organización debe considerar las necesidades de todos los grupos de interés de la organización y procurar contribuir con sus productos no sólo a los individuos sino a la sociedad (Kotler, 2006).

Orientación a las ventas: Establece que los clientes, si se les deja solos, no comprarán suficientes productos de la empresa (Kotler, 2006).

Especialista de marketing: Persona que busca generar una respuesta (captar la atención, una compra, el voto, una donación) en otra de las partes, que se conoce como cliente potencial (Kotler, 2006).

Estrategia: Plan de juego de una empresa para lograr sus objetivos (Kotler, 2006).

Grupos de interés: Todos aquellos grupos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial, y por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas (Kotler, 2006).

Marca: Nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de ellos que pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia (Kotler, 2006).

Valor total del cliente: Valor monetario percibido de la agrupación de beneficios económicos, funcionales y psicológicos que los consumidores esperan de una determinada oferta de mercado (Kotler, 2006).

RESUMEN

TÍTULO: ESTRATEGIAS DE MARKETING EN LAS GRANDES EMPRESAS DE TURISMO Y SALUD DEL AMB¹.

AUTOR: RANGEL CASTRO, DIANA MILENA².

PALABRAS CLAVES: MARKETING; ESTRATEGIAS; SALUD; TURISMO.

DESCRIPCIÓN:

Los sectores turismo y salud del AMB representan los sectores de mayor proyección en la región y dado que el diseño de estrategias parte de la comprensión del concepto y la orientación adoptada por las organizaciones, se realizó un análisis cuyo objetivo fue identificar y contrastar la concepción e implementación de las estrategias de marketing desarrolladas en las organizaciones líderes de la región frente a la evolución de la función. Los resultados muestran que las empresas no tienen un nivel homogéneo de aplicación del marketing. Mientras que la mitad de los casos analizados representan una oportunidad para que las empresas del sector evidencien los beneficios de su adecuada implementación, para las otras el marketing continua siendo una función de apoyo, en donde no se identifican y aprovechan las nuevas corrientes y herramientas que la tecnología y la academia trae con el fin de generar acciones proactivas frente a los cambios del entorno, crear ofertas diferenciadoras, posicionar la marca y contribuir a la consecución de clientes estables y relaciones mutuamente beneficiosas para la organización. El presente trabajo recoge los resultados de una investigación que por medio de un enfoque tipo cualitativo y una metodología de casos múltiples, utilizando como principal herramienta de recolección de datos la entrevista semi-estructurada, describe las estrategias de marketing utilizadas por las grandes empresas de turismo y salud del Área Metropolitana de Bucaramanga.

¹Trabajo de grado.

² Facultad de Ingeniería Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directora: Angélica Díaz Gómez, MS. Codirectora: Aura Cecilia Pedraza Avella. DR.

ABSTRACT

TITLE: MARKETING STRATEGIES IN THE LARGE TOURISM AND HEALTH COMPANIES OF THE METROPOLITAN AREA OF BUCARAMANGA³.

AUTHOR: RANGEL CASTRO, DIANA MILENA⁴.

KEYWORDS: MARKETING; STRATEGIES; HEALTH; TOURISM.

DESCRIPTION:

The AMB's tourism and health sectors represent the sectors of greatest projection in the region, and since the design of strategies starts from the understanding of the concept and the orientation adopted by the organizations, an analysis was carried out to identify and contrast the conception and implementation of marketing strategies developed in the leading organizations of the region against the evolution of the function. The results show that companies do not have a homogeneous level of marketing application. While half of analyzed cases represent an opportunity for companies in the sector to demonstrate the benefits of their adequate implementation, for others, marketing continues to be a support function, where new trends and tools are not identified and used in order to generate proactive actions in the face of changes in the environment, create differentiating offers, position the brand and contribute to the achievement of stable clients and mutually beneficial relations for the organization. This paper presents the results of an investigation that, through a qualitative approach and a multi-case methodology, using as main tool of data collection the semi-structured interview describes the marketing strategies used by large tourism and health companies of the Metropolitan Area of Bucaramanga.

³Trabajo de grado.

⁴Facultad de Ingeniería Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directora: Angélica Díaz Gómez, MA. Codirectora: Aura Cecilia Pedraza Avella.

Introducción

Los estudiosos del marketing tienen el objetivo de desarrollar y refinar las teorías relacionadas con este concepto; pese a sus esfuerzos, la comprensión del marketing tanto conceptual como empírico suele ser derivado de la perspectiva de los involucrados en el proceso. Las nuevas teorías y conceptos ofrecidos en la literatura son muchos y su popularidad varía con el tiempo. Sin importar como los adquieran, los conceptos son importantes porque dan el enfoque y la base para desarrollar las acciones necesarias para lograr los objetivos organizacionales (Grundvag y Gronhaug, 2002). En el caso de la disciplina de marketing, los académicos buscan rejuvenecer el concepto y mostrar la necesidad de humanizarlo, de crear interacciones con los grupos de interés que aporten en el proceso de toma de decisiones y en el diseño de estrategias competitivas en el mercado a partir de la identificación de necesidades y deseos (Ribeiro, et al., 2016).

La función de marketing tiene por objetivo crear, comunicar y entregar valor a los clientes, así como la gestión de las relaciones con los mismos, de modo que se beneficie la organización y sus grupos de interés (AMA, 2004). El marketing permite identificar necesidades y crear ofertas innovadoras que satisfagan y superen las expectativas de los consumidores (Kotler, 2006). Continuamente se cree que el marketing se limita a fomentar las ventas del producto final (Minuzzi y Larentis, 2014). Sheth y Sisodia (2006) afirman que muchos aspectos estratégicos del marketing están siendo desarrollados por otras áreas de la organización y que su aporte se limita a ser el soporte del área de ventas. Esto debido al débil vinculo existente entre la academia y la práctica de marketing, por lo que invitan a los investigadores a contribuir con estudios empíricos que demuestren los beneficios de su implementación y disminuyan la brecha existente.

Este estudio tiene como propósito analizar las estrategias de marketing que se desarrollan en el Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB), específicamente en los sectores de turismo y salud que se vislumbran con gran potencial para el desarrollo socioeconómico de la región y comparar los resultados obtenidos con el fin de identificar diferencias conceptuales y de aplicación. Según el informe publicado por Cámara de Comercio de Bucaramanga en marzo de 2017 acerca del producto interno bruto del departamento, las actividades estratégicas con mayor crecimiento económico en Santander (2014-2015) son hoteles y restaurantes con un 6,2%, seguido de servicios sociales y de salud con un 5,2%, sin contar con el fortalecimiento de la zona franca en salud y la consolidación de Santander como cuarta región en competitividad turística del país (León, 2016). Los sectores turismo y salud hacen parte de los cinco Clúster⁵ desarrollados por el programa “Santander competitivo” donde se crean en conjunto con diferentes actores, estrategias innovadoras que tienen como objetivo mejorar la productividad, la oferta y la capacitación de los empleados del sector involucrado. Para desarrollar este análisis adecuadamente se agruparán las variables analizadas en dos categorías: concepto y orientación de marketing y estrategias de marketing implementadas, esto teniendo en cuenta que el diseño de las estrategias parte de la concepción que se tenga de la función y la orientación de marketing adoptada (Kotler y Armstrong, 2005; Kohli y Jaworski, 1990). La importancia de la investigación radica en que, siendo un estudio pionero sobre estrategias de marketing en el AMB, permitirá establecer el conocimiento que tienen las empresas sobre las nuevas teorías de marketing así como la manera en que las aplican para contribuir en el logro de los objetivos organizacionales,

⁵ Concentración de los actores de un sector económico en la búsqueda de un fin común.

esto con el fin de generar recomendaciones útiles para apoyar el proceso de toma de decisiones de las empresas participantes y de conocimiento en el desarrollo de sus actividades de marketing.

La metodología de investigación utilizada para alcanzar los objetivos propuestos es el estudio de casos múltiples con el fin de analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, visto desde diferentes contextos. El presente trabajo incluye una revisión de la literatura acerca de la evolución del marketing a nivel organizacional y las orientaciones adoptadas a lo largo de la historia para el diseño y la implementación de sus estrategias, así como su accionar en los sectores turismo y salud. Posteriormente se presentan los aspectos más relevantes sobre la metodología de análisis de casos y las etapas de desarrollo de la investigación. El siguiente capítulo ilustrará los casos de estudio y un análisis de los resultados frente a cada una de las variables definidas con el fin de identificar el concepto y la orientación de marketing adoptada en las grandes empresas de los sectores turismo y salud del AMB y describir las principales estrategias de marketing utilizadas por las mismas. De igual manera se desarrollará un análisis comparativo entre los resultados de los dos sectores con el fin de identificar diferenciales conceptuales y de aplicación de la función de marketing. Finalmente, se expondrán las conclusiones y recomendaciones en relación a los objetivos de este trabajo.

1 Planteamiento del problema

Actualmente las compañías se mueven dentro de un entorno que cambia constantemente y obliga a los directivos a conocer y tomar acciones sobre la mayor cantidad de factores externos e internos que le permitirán a su empresa ser competitiva y desarrollar estrategias que refuercen y creen un lazo de fidelidad con sus grupos de interés y con ello contribuir a la permanencia de la empresa en el mercado y al aumento de su rentabilidad. De igual manera se enfrentan a un mercado que crece cada día y con ello trae más participantes y por lo tanto más opciones para que los clientes puedan elegir los bienes y servicios que desean comprar, con lo que también se aumentan sus exigencias y expectativas, es decir, el producto es un satisfactor de necesidades y deseos. Para cumplir este rol, el producto va agregando valor para convertirse en objeto de deseo de los consumidores (Kotler, 2006).

En ese orden de ideas, la aplicación del marketing dentro de las organizaciones toma más y más relevancia. Se entiende por marketing como el conjunto de acciones que tienen por objetivo crear, comunicar y entregar valor a los clientes, así como la gestión de las relaciones con los mismos, de modo que se beneficie la organización y sus grupos de interés (AMA, 2004). La función del marketing tiene entre sus principales responsabilidades la de obtener información acerca de los clientes, identificar sus necesidades y deseos y gestionar las relaciones con los mismos, con el fin de influir en su decisión de compra, mejorar la imagen de la organización ante el mercado y contribuir a su sostenibilidad (Grönroos, 2001; Grönroos, 1989; O'Cass 1996), el problema está en que esta función es comúnmente vista como un departamento cuya única utilidad es la de elaborar campañas publicitarias y crear estrategias de ventas (Campomar y

Ikeda, 2006). Una de las causas de esta situación es la percepción que se tiene del marketing, pues aún se tienen conceptos y creencias que no se ajustan a las tendencias actuales y a la evolución del concepto, sin contar con la falta de estudios empíricos en la literatura que reflejen los resultados de la aplicación de los nuevos conceptos y las herramientas que vienen con ellos (Balaure, 2002). Al adoptar y aprovechar los nuevos conceptos, los directivos podrían tener una visión más profunda del mercado y con ello bases más sólidas para emprender estrategias eficaces que les permitan alcanzar sus objetivos organizacionales (Zaltman, et al., 2015).

En Colombia, son pocos los estudios en donde se indaga por el concepto del marketing y la aplicación de ésta función en los sectores productivos. Entre los estudios encontrados resaltan los realizados por Franco, Restrepo y Sánchez (2014) donde se analizó la percepción de los gerentes frente al marketing y su influencia en la adopción de estrategias. El estudio de tipo cuantitativo se realizó a 243 empresas del sector de servicios en Medellín, escogidas aleatoriamente y a las cuales les fue aplicada una encuesta estructurada. Entre los resultados encontrados los autores afirman que la gestión de marketing tiene un aporte significativo en el proceso de toma de decisiones y que actualmente existe mucha dificultad a la hora diseñar estrategias que aumenten la competitividad, respondan a los cambios del mercado y analicen adecuadamente las necesidades de sus clientes. Por otro lado, Delbasto, Rojas y Gallardo (2016) analizan los elementos clave para el mejoramiento de la función de marketing en empresas turísticas de Boyacá, el estudio de tipo cuantitativo aplicado a gerentes de 148 empresas turísticas a través de una encuesta estructurada, evaluó distintas variables para el análisis del marketing entre las que están la percepción del concepto, la implementación de un plan de marketing, el análisis de la competencia, el diseño de nuevas ofertas, entre otras. Entre los resultados encontrados por los

autores está el que las empresas tienen establecidas un departamento comercial que incluye actividades de marketing pero sus decisiones son tomadas de manera muy informal, lo que representa consecuencias negativas en el fortalecimiento y apertura de los mercados. También evidenciaron que el 87% de las empresas no cuentan con un plan de marketing establecido y que evalúan su competencia por cercanía geográfica y no por atractivos turísticos y las ofertas del mercado.

Tras una búsqueda tanto en las bases de datos proporcionadas por la universidad como en la web, no se encontró ninguna investigación en el AMB donde se analice y describa la noción y aplicación que las organizaciones tienen frente a la función de marketing. Dicho esto vale la pena preguntarse ¿Cuáles son las principales estrategias de marketing utilizadas por las grandes empresas de turismo y salud del AMB? Para desarrollar este análisis adecuadamente se agruparán las variables analizadas en dos categorías de análisis: concepción y orientación de marketing y estrategias de marketing, teniendo en cuenta que el diseño de las estrategias parte de la concepción que se tenga de la función y la orientación de marketing adoptada (Kotler y Armstrong, 2005; Kohli y Jaworski, 1990). El concepto de marketing adoptado define el propósito de la organización en la identificación de necesidades de sus mercados objetivos, la orientación por su parte es la aplicación del concepto de marketing y las estrategias son el resultado de su adopción y aplicación (Reijoen, 2009). Por lo tanto se puede acotar que para tener una orientación clara frente a las estrategias de marketing utilizadas en el AMB se pueden formular estas preguntas de investigación específicas.

- ¿Qué entienden las grandes empresas de turismo y salud del AMB por marketing?

- ¿Cuál es la orientación adoptada en sus estrategias?
- ¿Cuáles son las principales estrategias de marketing utilizadas en los sectores turismo y salud del AMB?
- ¿Existen diferencias conceptuales y de aplicación con respecto a la temática estudiada entre esos dos sectores?

2 Justificación

Bucaramanga es una ciudad que ha mostrado en los últimos años que sus indicadores económicos y sociales están entre los mejores del país. Según el DANE, en el último trimestre de 2016 la segunda ciudad con área metropolitana con menor desempleo del país fue Bucaramanga con 8,2%, lo que demuestra su crecimiento económico continuo (Ruiz, 2016). Gracias al crecimiento económico que se ha venido desarrollando, Bucaramanga y su área metropolitana cuenta con un ambiente propicio para la inversión. De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bucaramanga los Clúster con mayor proyección en la región son clúster de productos y servicios médicos en el AMB, Destino competitivo, turismo para el sur de Santander, Clúster de la construcción de inmuebles en el AMB y Clúster de empresas de tecnologías de información y comunicación en los Santanderes (Plaza, 2014), sectores que han sido priorizados en consenso con los diversos actores del departamento, bajo los lineamientos de la Comisión Regional de Competitividad, también conocida como “Santander Competitivo”. Bajo el análisis elaborado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga sobre la economía de la región, resalta la participación en el Producto Interno Bruto del departamento del sector de comercio, hoteles y restaurantes con un 6,2%, seguido del sector de servicios sociales y de salud el cual fue del 5.2% (León, 2016). Los ingresos operacionales de las 500 empresas con más ventas en Santander en el

2015 fueron de 19,8 billones de pesos, de los cuales dos billones, trescientos sesenta y un mil millones de pesos corresponden al sector salud y cuarenta y seis mil millones pertenecen al sector turismo. Ambos sectores presentan similitudes en las características de su producto; tanto los productos ofrecidos por el sector turismo como los del sector salud se caracterizan por la intangibilidad (no pueden ser vistos antes de comprarlos), la inseparabilidad (se fabrican y se consumen en el mismo momento), la heterogeneidad (cada servicio es diferente al otro, pues depende del momento y de las necesidades del cliente que lo recibe) y por último son de carácter perecedero, es decir no se pueden guardar, ni almacenar (Kotler, 2011), lo cual es beneficioso para ambos actores y hace necesarias alianzas estratégicas que permitan ofrecer valor a la población objetivo.

El sector turismo se ha ido convirtiendo en una de las principales fuentes de desarrollo para la economía del país. La llegada de viajeros no residentes, la producción y el crecimiento del sector, son aspectos que contribuyeron a que el gobierno nacional y departamental este creando herramientas para reforzar y hacer más competitivo el sector. El PIB de los servicios de hoteles y restaurantes tuvo uno de los mayores crecimientos del país de 2010 al 2014, con 0.7 puntos porcentuales por encima del total nacional. En el 2016 Santander se convirtió en el cuarto destino de mayor preferencia en el país, sin contar con que la ocupación hotelera alcanzó el 63% (Rodríguez, 2017). En el AMB el sector está constituido por 771 empresas entre las que se encuentran empresas de alojamiento, alimentación y bebidas y operadores turísticos (Base de datos Cámara de Comercio de Bucaramanga, Junio de 2016). Desde el año 2013 al 2015 el sector turismo en el AMB empleó alrededor de 170.000 personas que representan un 32% de los ocupados en Santander, sin contar con que su infraestructura ha crecido un 45% en los últimos

dos años (Cotelco Santander, 2016). Estas empresas se caracterizan por tener amplias infraestructuras y variedad de servicios que los convierte en una de las principales opciones de los turistas en Santander. Según el análisis elaborado por el Programa de Rutas Competitivas de Santander, el marketing ha potenciado el sector turismo con estrategias de diferenciación a través del mejoramiento de la calidad de la oferta, lo que les ha permitido acceder a nuevos segmentos de mercado. De igual manera se ha evidenciado que el sector no tiene ofertas innovadoras que se acomoden a las necesidades y tendencias de los consumidores, lo que afecta su competitividad. El estudio afirma que el marketing permitiría crear canales de comunicación que brinden la información que el cliente espera en tiempo real así como la identificación de necesidades y deseos para ofrecer nuevas experiencias, evaluar la satisfacción del visitante y generar un “feedback” permanente.

Actualmente el sector salud en el AMB está conformado, según datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga por 1039 empresas, dividido en tres subsectores entre los que se encuentran la prestación de servicios médicos de salud (clínicas, hospitales e IPS de baja, media y alta complejidad), el subsector de productos y servicios para la salud clínica (empresas de soporte médico, muebles y dispositivos médicos) y el subsector farmacéutico; entre los tres subsectores generan alrededor de 13.000 empleos (Plaza, 2014). Las empresas líderes del sector se caracterizan por gozar de gran reconocimiento entre las mejores Clínicas y Hospitales de América Latina. Es importante resaltar también, que se encuentran en consolidación dos zonas francas permanentes especiales: Hospital Internacional de Colombia y FOSUNAB que han contribuido con mayor cobertura, tecnología y la meta de generar para el año 2020 3000 empleos más en el departamento. Todo esto permitiría posicionar la ciudad como destino para el

tratamiento de diversas enfermedades y la realización de intervenciones quirúrgicas complejas a precios competitivos tanto a nivel nacional como internacional. Factores como estos son vistos como ventajas competitivas y oportunidades de mejoramiento, consolidación y crecimiento por parte del sector y principalmente en sus áreas de marketing. Otro de los desafíos del marketing en este sector es el de poner al paciente como el protagonista de la actividad a través de la humanización, seguridad y mejor atención (Red Clúster Colombia: Destino Competitivo para el Sur de Santander, Mayo de 2013).

Todo esto demuestra que los subsectores de turismo y salud dentro del sector servicios ofrecen la posibilidad de crear una dinámica que permite encontrar y satisfacer las necesidades de los usuarios, objetivo final del marketing (Kotler, 2006, Grönroos, 2001, Richers, 2000, AMA, 2007) y aportar a la economía del departamento, a través de la supervivencia y rentabilidad de las compañías existentes.

El presente estudio pretende describir y analizar las principales estrategias de marketing utilizadas en las grandes empresas de turismo y salud del AMB, con el fin de generar recomendaciones útiles para las organizaciones participantes en el proceso de toma de decisiones y de conocimiento en el desarrollo de sus actividades de marketing y con ello se apunta a mejorar el área de desempeño de esta disciplina y aportar en la reducción de la brecha existente entre la academia y la práctica; también se pretende generar conciencia de la importancia y los beneficios de la continua actualización del concepto y su aplicación práctica.

3 Objetivos

3.1 Objetivo General

Analizar comparativamente las estrategias de marketing utilizadas por las grandes empresas de turismo y salud del AMB, a partir de cuatro casos de estudio.

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar una revisión bibliográfica acerca de la evolución del concepto de marketing, así como su aplicación práctica en los sectores turismo y salud, como marco de la investigación.
- Documentar 4 casos de estudio acerca de las estrategias de marketing en las grandes empresas de turismo y salud del AMB, con el fin de ilustrar la orientación del AMB frente al tema.
- Comparar los resultados obtenidos frente a las estrategias de marketing utilizadas en los sectores turismo y salud del AMB, con el fin de identificar diferencias conceptuales y de aplicación.
- Realizar un artículo de investigación donde se describan los resultados obtenidos en la investigación con el fin de contribuir a futuros trabajos relacionadas con el tema.

4 Revisión de la literatura

La primera fase de la investigación fue la fase teórica en donde se identificó el problema a tratar, las implicaciones del mismo y la construcción de una idea general sobre el contexto de la

temática a nivel global, nacional y sectorial. Tras identificar las necesidades de información se desarrolló una revisión de literatura, que permitió realizar una síntesis narrativa y comprensiva de la información publicada relacionada con la temática de estudio. Se definieron palabras claves tomando como base las preguntas de investigación, las cuales conformaron una ecuación de búsqueda. De la misma forma, se planteó un protocolo de revisión que definió los criterios de inclusión y exclusión con el fin de garantizar que la información analizada sea la adecuada para las necesidades del estudio.

La búsqueda y tratamiento de la información, se desarrolló en la base de datos ISI WEB OF KNOWLEDGE, por ser considerada como la más importante en el contexto internacional. Es importante aclarar que se acudió a la literatura gris con el fin de encontrar información relacionada con la temática a nivel nacional. Tras el análisis de la información se procedió a construir el análisis bibliométrico (Apéndice A), donde se visualizó la dinámica de la producción literaria, incluyendo aspectos como producción por los países, autores más citados en la literatura, revistas e instituciones que los realizaron durante el período de análisis (2006 - 2016).

A continuación se describen los resultados obtenidos en el análisis documental. Este análisis comprende los documentos que finalmente aportaron a la construcción de informe acerca de la evolución del concepto de marketing y su accionar en las empresas de turismo y salud. Es importante aclarar que debido a que en la base de datos científica, no se encontró información sólida acerca del contexto de la investigación en Colombia fue necesario recurrir a literatura gris con el fin de encontrar la información necesaria para la investigación.

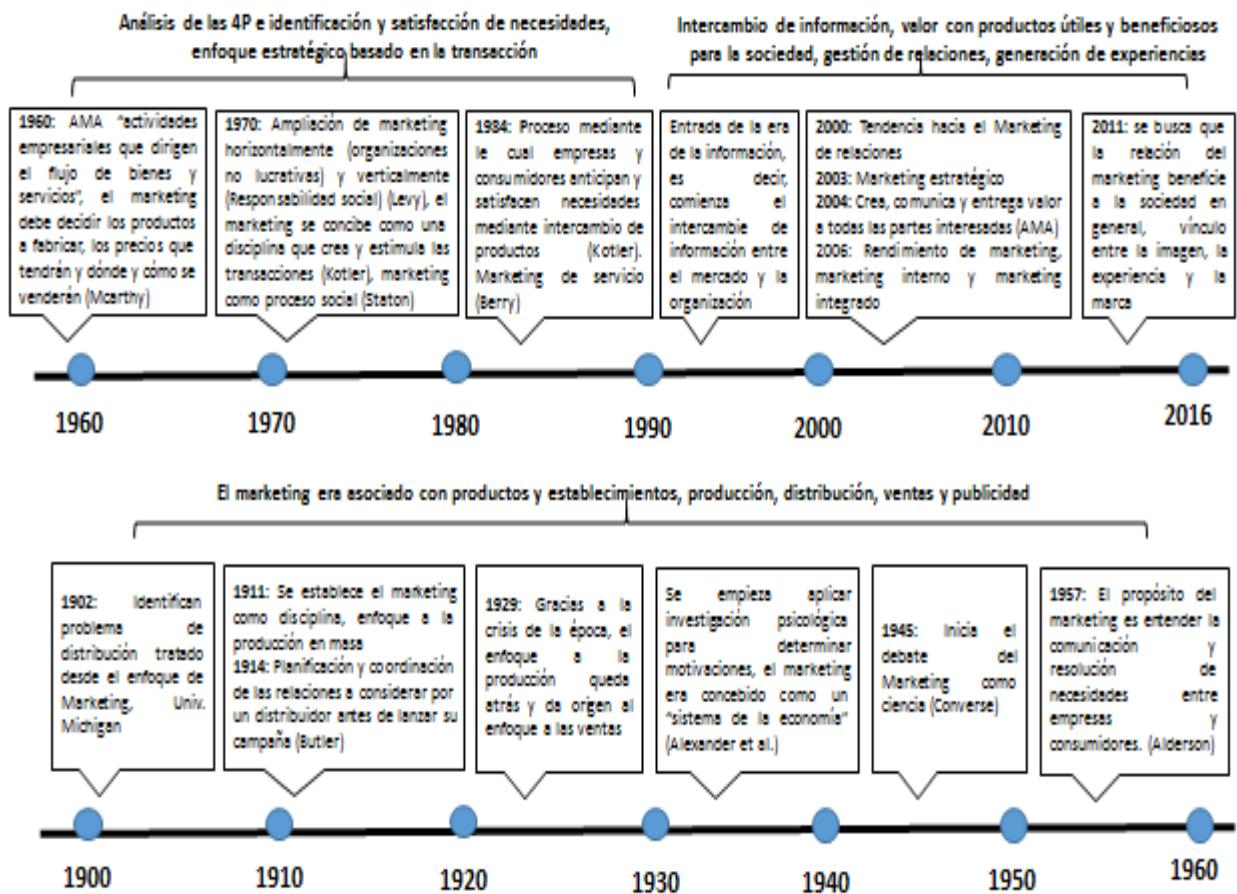
4.1 Concepto y orientación de marketing

Según Moorman y Rust (2007), existen dos formas de ver el marketing dentro de una organización, como función o como orientación. La orientación de marketing se puede entender como un conjunto de saberes basados en unos principios éticos y fundamentales que guían las actividades del área cuyo propósito permanente es generar un estado de satisfacción por la compra del producto (Gómez, 2014). En cuanto al marketing como función se entiende como el conjunto de actividades encaminadas a planificar, ejecutar y controlar estrategias y programas destinados a realizar intercambios a fin de alcanzar los objetivos organizacionales (Merlo, 2007).

Desde los años 20 el marketing ha experimentado una serie de cambios en su concepción y aplicación como respuesta a los cambios del mercado y de la sociedad, es importante resaltar que aunque las distintas orientaciones surgieron a la largo de la historia, hoy en día existen empresas que según sus características adoptan éstas orientaciones para el diseño de sus estrategias de marketing. A continuación se expone una línea de tiempo elaborada por el autor y basada en la recopilación de la información bibliográfica (Figura 1) con los principales aspectos de la evolución del concepto que serán desarrollados a lo largo del capítulo.

El término marketing se deriva de la palabra “market”, lo que traducido al español significa mercado. La palabra nace para expresar la acción de centrarse en el mercado, es decir que, “una organización que tiene dentro de su estructura la función de marketing, es una organización que tiene como propósito orientar sus actividades hacia el mercado” (Oste, et al., 2013). En el ámbito académico, el término aparece en 1902, y fue utilizado por primera vez por el profesor E.D.

Jones cuando impartió en la Universidad de Michigan un curso titulado “La industria distributiva y reguladora en Estados Unidos” (Bartels, 1988), desde entonces se ha producido una evolución del concepto desarrollando distintas orientaciones aplicadas organizacionalmente. Existen múltiples traducciones de este término al castellano como “mercadología”, “mercadeo” o “mercadotecnia” que han generado controversia entre los académicos (Mccarthy, 1983), pues manifiestan que éstas traducciones no recogen su valor semántico, en primer lugar estos términos hacen referencia a una actividad técnica, lo que limita el alcance de la función y por otro lado, la actividad de buscar información del mercado que hace parte de la esencia del marketing no está incluida en ninguno de las traducciones anteriormente mencionadas (Munuera, 1992).



El surgimiento de la era de la producción comienza tras la terminación de la revolución industrial, las empresas se dedicaban a producir en masa y con ello reducir el costo unitario del producto, ésta orientación es denominada la orientación a la producción. La demanda era muy alta pues previo a este suceso la producción era casi artesanal, por lo que la oferta no satisfacía la demanda de productos (Las Casas, 2001).

Los expertos consideraron que ésta orientación era incompleta porque aunque las empresas tenían alta productividad y eficiencia, los productos no lograban satisfacer las necesidades de los clientes y los consumidores (McDaniel y Lamb, 2002). Ralph Star Butler fue uno de los pioneros en el estudio del marketing, en 1914 expresa una de las primeras definiciones de este concepto y lo describe como un trabajo de coordinación, de planificación, y de administración de las relaciones que debe considerar un distribuidor antes de realizar su campaña.

Esta forma de ver el mercado se mantuvo hasta 1920, año donde se generó una fuerte crisis y la capacidad de compra se redujo al mínimo; se crearon nuevos productos que luego trataban de introducirse en el mercado por lo que se produjo exceso de oferta. Tras concentrar el esfuerzo en la optimización y la producción, el proceso de venta comienza a verse como una debilidad con lo que se le comienza a dar gran importancia como generador de ingresos (Cobra, 1992), aquí es donde el marketing empieza a considerarse como aquellas actividades que posibilitan la transferencia de propiedad de bienes y servicios, incluyendo la distribución física (Coca, 2008).

La orientación de marketing adoptada entre 1920 y 1945 era la orientación a las ventas, la cual establece que a través de la publicidad se venden grandes cantidades de producto y se obtienen ingresos considerables, sin tener en cuenta la calidad del mismo, la satisfacción del cliente o sus necesidades y opiniones (McDaniel y Lamb, 2002).

Sin embargo, sobre la década de 1950 las organizaciones comienzan a darse cuenta que centrar sus esfuerzos en la creación de estrategias de ventas y promoción agresivas aumentaba el costo del producto final, reducía la utilidad y principalmente hacía que el cliente dejara de comprarlos productos (Webster, 1994). La década de los 50 estuvo marcada por grandes avances tecnológicos en la producción que sucedieron luego de la segunda guerra mundial, así como la aplicación de nuevas técnicas para averiguar las motivaciones que guían a los consumidores (Paz y Piedrahita, 2007). En este contexto, Alderson (1957), fue el primero en preparar una teoría funcional del marketing, para él la finalidad que tiene el marketing es comprender cómo las empresas y los consumidores se comunican entre ellos y procuran solucionar sus necesidades en el mercado. Esta perspectiva pretende relacionar los procesos de intercambio a la teoría del comportamiento humano, así como demostrar la relación del marketing, con teorías económicas, políticas y otras áreas del saber social que le daban un carácter interdisciplinario (Alderson y Cox, 1950).

Webster (1994) señala que en la década de los años 60 el marketing comienza a dejar atrás la antigua percepción de que su único objetivo eran las ventas y comienza a desarrollarse un nuevo enfoque, donde la venta es sólo el comienzo y el objetivo principal es la identificación y la satisfacción de las necesidades del cliente. Ésta orientación se denomina orientación al mercado

y establece que las estrategias parten del análisis de los aspectos sociales y económicos de un mercado para encontrar y satisfacer las necesidades de los clientes, fidelizarlos y con ello alcanzar los objetivos de la organización en cuanto a utilidades y supervivencia (McDaniel y Lamb, 2002).

El periodo comprendido entre 1960 y 1980 se caracterizó por grandes avances, como la primera definición formal del marketing dada por el AMA (American Marketing Association) en 1960. Según el AMA, citado por Coca (2008), el marketing es “la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productos hasta el consumidor o usuario”. Cruz Roche (1990) afirma que en ésta época no se percibe el marketing como una disciplina aplicable a empresas de servicios, es decir de carácter intangible, ni a organizaciones no lucrativas. El marketing era considerado como una función secundaria y no como un proceso fundamental dentro de la empresa.

Alrededor de 1964, Edmund Jerome McCarthy define el marketing como el resultado de la actividad de las empresas que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario, con la pretensión de satisfacer a los consumidores y permitir alcanzar los objetivos de las empresas. Ésta definición es una de las que más tuvo repercusión en la evolución del concepto, pues el autor considera que el marketing es el área que tiene como objetivo decidir los productos a fabricar, los precios que tendrán y dónde y cómo venderse. Estos aspectos son conocidos como las “4P”s del marketing y en conjunto el “marketing mix” (McCarthy, 1983). En la Tabla 1 se describen sus principales componentes (Valet y Frasquet, 2005). Aunque incluso hoy en día gran parte de las estrategias se encuentran concentradas en el desarrollo de estas 4

variables, Booms y Bitner (1981) proponen una ampliación de la teoría agregando 3 variables más: participantes, procesos y evidencia física, pues afirman la importancia de tener en cuenta los participantes relacionados en el intercambio, como el personal de la empresa. La evidencia física hace referencia al entorno en el que se produce el intercambio incluyendo tanto las características tangibles como las que no son, como la comunicación del servicio. Aunque esta teoría tiene muchos seguidores, muchos otros afirman que este postulado no tiene en cuenta las diferencias entre el marketing industrial y el de servicios (Levitt, 1972), pues cada uno tiene un contexto distinto en el que debe ser aplicado, por ejemplo el marketing industrial puede delegar distribución, participantes e incluso evidencia física a los intermediarios (Booms y Bitner, 1981).

Continuando con la evolución del concepto, en 1965 el Marketing Staff de la Universidad de Ohio le da un giro significativo definiendo al marketing como el proceso por el cual una sociedad anticipa, aplaza o satisface la estructura de la demanda de bienes y servicios económicos, mediante su concepción, promoción, intercambio y su distribución física (Coca, 2008). Sumado a esta definición, Stanton en 1969 agrega que estos bienes y servicios deben estar encaminados a satisfacer las necesidades de los consumidores actuales o potenciales e introducen la consideración del marketing como un proceso social, pues nace una de las mayores discusiones en la historia de esta disciplina, el “intercambio” y con ello las discrepancias entre si se debe incluir los intercambios no lucrativos en la concepción de marketing (Coca, 2008).

Tabla 1.

Las cuatro Ps de la mezcla de marketing

Mezcla de Marketing			
Producto	Precio	Promoción	Plaza
Variedad de productos	Precio de lista (tarifa)	Promoción de ventas	Canales
Calidad	Descuentos	Publicidad	Cobertura
Diseño	Incentivos	Fuerza de ventas	Surtidos
Características	Período de pago	Relaciones públicas	Ubicaciones

Adaptado de Kotler y Keller (2006)

Es decir, la entrada de los años 70 permite ver con claridad la evolución del concepto, pues se da una ampliación del alcance del marketing en dos sentidos. Horizontalmente, se reducen los límites en la utilización del marketing, pues se acepta su funcionalidad para todo tipo de organizaciones, incluyendo las no lucrativas, del que surgiría el concepto de marketing social. Verticalmente, se empieza a ver la importancia de no sólo procurar los intereses de las organizaciones, sino el de la sociedad, lo que comúnmente se conoce como responsabilidad social, por lo que el diseño e implementación de las estrategias de marketing empiezan a ser concebidas bajo una orientación social (García, 1980).

A principios de los ochenta se comienza a hablar del marketing de servicios, teoría liderada por Leonard Berry cuya discusión se basaba en que el concepto tradicional no se adaptaba a las particularidades de los productos intangibles ofrecidos por la organizaciones que ofrecen todo tipo de servicios, como el turismo o las empresas de salud (Berry, 1983), y con esto se empieza a

discutir la importancia de la relación que se establece con el cliente. Otro aspecto importante que vale la pena destacar en esta década es el enfoque estratégico que se le da al marketing, lo que se puede observar en la definición hecha por el AMA (1985): “marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, precio, comunicación y distribución de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización”. Es decir, lo describe como un proceso de planificación estratégica.

En los años 90 el marketing comienza a verse como una función que busca entender su mercado, identificar oportunidades y entregar productos que generen beneficios saludables, así como el responsable de generar múltiples canales de comunicación con los clientes de manera que la marca este en su mente permanentemente (Ritchie, 2012).

La llegada del internet en esta década le da un giro significativo al diseño y la concepción de las estrategias de marketing, pues se abre la posibilidad de llegar masivamente a la mente de los consumidores de manera rápida y a bajo costo (Florez, 2012). En esta época las estrategias más utilizadas eran los banners y el e-mailing. Los banners consisten en anuncios publicitarios dentro de una página web con imágenes o animaciones cuyo objetivo es atraer al cliente hacia la página web del anunciante que paga por publicar sus ofertas. El e-mailing por su parte, consiste en el envío directo de mensajes basados en el uso del correo electrónico, donde se dan a conocer productos, servicios o descuentos de manera personalizada. El e-mail marketing busca transformar los contactos de bases de datos en clientes, así como mantener relaciones con los ya existentes, creando un canal privado de comunicación ante cualquier duda, consulta o queja que el cliente pueda tener en referencia a la empresa o a sus productos (Vagni, 2014).

Teniendo en cuenta la evolución del concepto y los estudios hechos a través del tiempo, en el 2004 el AMA aprueba una nueva definición de marketing y la concibe como un “conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general”. Es aquí donde se establece la importancia del papel del marketing en la creación de valor y de relaciones con los clientes y los distintos grupos de interés de la organización y se dejan atrás aspectos como el de la 4P y la satisfacción de objetivos individuales y organizacionales.

En el 2006 un nuevo término conocido como “Marketing Holístico” es publicado, cuya base gira en torno al marketing de relaciones, el marketing integrado, marketing interno y rendimiento del marketing (Kotler, 2006).

El marketing holístico integra actividades de exploración (identificación de nuevas oportunidades de valor), creación (crear nuevos ofrecimientos de valor y más prometedores) y distribución de valor (entregar los nuevos ofrecimientos de valor de una manera más eficiente) con el propósito de desarrollar relaciones a largo plazo, mutuamente satisfactorias, y una co-prosperidad entre los participantes clave (Kotler, 2006, p 69).

El marketing de relaciones creó una nueva línea de investigación en la disciplina del marketing. El cliente se convirtió en el centro de la empresa y en la esencia del marketing. Se logró ver que el marketing no aporta sólo a través de la implementación del marketing mix, sino

que crear relaciones de intercambio con el cliente es una estrategia fundamental que contribuye a alcanzar los objetivos individuales y los organizacionales (Coca, 2008).

El segundo componente del marketing holístico es el marketing integrado. Este elemento se da cuando el especialista en marketing diseña e implementa actividades de marketing o programas cuya finalidad sea crear, comunicar y entregar valor a los clientes. De esta manera, es importante que los especialistas ejecuten cualquier actividad de marketing con todas las demás áreas de la organización en mente (Kotler y Keller, 2006).

Otra parte importante del marketing holístico obedece al rendimiento del marketing, que se refiere al análisis de los resultados financieros y no financieros para el negocio y la sociedad que traen las actividades y programas de marketing como los ingresos por ventas, la tasa de pérdida de clientes, la satisfacción de los clientes o la calidad del producto (Kotler y Keller, 2006). Al implementar alguna actividad de marketing se les exige a los especialistas que justifiquen sus inversiones en términos financieros y de rentabilidad, por lo que existen variedad de medidas financieras para evaluar el valor directo e indirecto de sus esfuerzos de marketing.

Los recursos humanos son la base de una organización y una de las fuentes más importantes en el desarrollo de una ventaja competitiva, por lo que la adecuada gestión de este recurso y los esfuerzos por proporcionar un ambiente de trabajo adecuado, explorar y explotar sus capacidades y cualidades en pro de una mejora constante representan la importancia del cuarto componente del marketing holístico, el marketing interno. En este sentido, la academia y las organizaciones han reconocido la importancia de este elemento como una estrategia que permite aumentar el

compromiso de los empleados con la empresa y con la satisfacción de los clientes (Berry, 1991). La filosofía del marketing interno parte del supuesto que el empleado debe ser considerado un cliente interno y que buscar su motivación, lealtad y compromiso, a través de diversas técnicas de gestión. Es una variable fundamental que interviene en la satisfacción del cliente externo y por lo tanto en el rendimiento, la productividad y la imagen de la empresa y de los individuos (Martínez, et al., 2005). La capacitación y la motivación del personal, independientemente del nivel y/o función, para que tengan, frente al conocimiento de marca y de la organización en general, y su capacidad para apoyar la identidad de marca permiten afianzar la relación con los clientes por los “momentos de verdad” que generan en los puntos de contacto, aportando en el desarrollo de una política sostenible (Santos y Suarez, 2015).

En la actualidad el marketing se ha convertido es una disciplina centrada en la gestión de clientes, las marcas y las relaciones que se crean entre ellos. “En lugar de tratar a las personas como clientes, los vendedores los tratan como seres humanos completos: con mente, corazón y espíritu. Cada vez más, los consumidores están en busca de soluciones para satisfacer sus anhelos de transformar el mundo globalizado en un mundo mejor. [...] No sólo buscan productos funcionales y satisfacción emocional, también satisfacción espiritual" (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2010, p 4). Nuevas propuestas teóricas han sido impulsadas por profesionales de marketing como respuesta a la realidad del entorno actual, intentando renovar la teoría tradicional (ventas y publicidad) y ejercer adecuadamente dentro del nuevo contexto. Los nuevos planteamientos describen marcas que facilitan al consumidor la generación de imágenes propias y plataformas en las cuales pueden elegir y participar. El marketing moderno intenta que la marca cree un vínculo entre la imagen y la experiencia (Rodríguez, 2011). La vieja premisa de

que las empresas son las que salen a buscar a los clientes ofreciendo promociones, ha quedado atrás para dar paso a marcas que generan acciones que despiertan la curiosidad de las personas y con ello generar un interés espontáneo de conocerlas y de consumirlas (Rocha, 2016). Las estrategias de branding deben estar dirigidas a crear historias que inspiren y capturen el interés de los clientes, historias relacionadas con sus estilos de vida, sueños y objetivos que demuestren como la marca puede enriquecer sus vidas (Roberts, 2004).

En teoría, otro de los objetivos actuales del marketing es ofrecer productos que vayan más allá de ser funcionales, el marketing busca diseñar ofertas que generen experiencias gratas a los sentidos, generando reacciones y percepciones positivas que harán que quieran repetir la experiencia de encuentro con la marca y con ello ganar su fidelidad (Pacheco, et al., 2013). Es aquí donde el marketing sensorial toma gran importancia en la actualidad como una nueva corriente que complementa el enfoque holístico y continua transformando la manera en que concibe el marketing; los sentidos son un puente fundamental para llegar a la mente y al corazón de los clientes. “Marketing sensorial es todo lo tiene que ver con las sensaciones que ofrece como la expresión del alma de marca, que da la oportunidad de llegar a la mente del individuo y el corazón para ofrecer la experiencia sensorial suprema” (Hulten, et al., 2009).

Martin Lindstrom (2006) es uno de los autores actuales de mayor aporte al marketing. El autor afirma que el marketing sensorial tiene la función de crear una historia en la mente de los consumidores con aspectos sencillos pero que llamen su atención fácilmente. Los sonidos, texturas, colores u olores son detalles que apoyan el proceso de posicionar la marca en la mente de los consumidores, los estímulos sensoriales hacen que los consumidores distingan un

producto de otro, graben imágenes en la memoria a largo plazo e influya en su decisión de compra.

Entre las experiencias exitosas con el marketing sensorial están las estrategias desarrolladas por las tiendas Abercrombie y Audi. Abercrombie afirma que las estrategias en donde se involucran los sentidos son claves para atraer a sus clientes. En sus tiendas recrean un ambiente de música tipo discoteca, sin contar con que crearon un aroma único característico de su marca llamado “Fierce”, todo para que sus clientes puedan vivir las experiencias de marca positivamente. En el caso de Audi, decidió crear un sonido propio de manera que le permitiera construir una identificación acústica de su marca. Este sonido está compuesto por 10 instrumentos así como los sonidos de algunas partes de sus automóviles; el resultado fue incluido en diferentes pautas publicitarias.

Como un complemento a ésta teoría está el Neuromarketing, definida como una disciplina que estudia los procesos cerebrales que explican la conducta y las decisiones tomadas por los consumidores en el marketing tradicional (Schmitt y Simons, 2007). Las nuevas tecnologías permiten conocer la respuesta del cerebro frente a los estímulos, motivaciones y sentimientos de las personas, por medio del análisis de los sistemas neuronales que rigen al cerebro humano con el fin de relacionarlos con su conducta, este nuevo aporte permite evitar el riesgo frente a la subjetividad que brindan los consumidores en sus opiniones, en ocasiones alejadas de la realidad, para encontrar resultados reales (Ospina, 2014). Gran parte de las estrategias de marketing tienen como objetivo alterar las asociaciones de marca que tiene el público, el neuromarketing acude a técnicas como la resonancia magnética funcional donde los científicos analizan las ondas

cerebrales y determinan que áreas del cerebro se activan cuando una persona observa algo que le gusta o le disgusta, el neuromarketing busca llegar hasta el subconsciente, responsable del 85% de las decisiones, encontrar una imagen que viaje dentro de ella y estimularla de manera que se generen emociones que conlleven a adquirir un producto o servicio (Puromarketing, 2007). La resonancia magnética permite tomar imágenes del cerebro mientras este realiza una tarea, mediante magnetismo se miden los cambios en los niveles de oxigenación que a su vez se relacionan con la actividad cerebral. Un ejemplo de ello es el estudio titulado “Neural Correlates of Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks”, realizado en el 2007 a 67 individuos divididos en 4 grupos donde se analizaba la actividad cerebral cuando los sujetos bebían Coca Cola o Pepsi y cuando veían la marca en sus envases de publicidad. Coca Cola obtuvo mayor actividad cerebral en la corteza pre frontal, dorso lateral y el hipocampo a diferencia de Pepsi que no produjo diferencias significativas en la actividad cerebral, lo que demostró la preferencia del público y el beneficio emocional de la interacción con la marca (Ospina, 2014).

La constante evolución de las tecnologías de información y comunicación a lo largo de las últimas dos décadas ha permitido el desarrollo de gran cantidad de estrategias que hoy en día se conocen como marketing digital. Según Cruz, Lohman y Gandara (2007) el marketing digital es un conjunto de acciones y objetivos promocionales ejecutados a través del uso de los recursos digitales. Las herramientas digitales de mayor popularidad son los blogs, las aplicaciones móviles, los contenidos en video y las redes sociales.

Todas estas herramientas contienen algo en común, generan contenido y es aquí donde el marketing de contenidos se convierte en la base de la estrategia de marketing digital. El

marketing de contenidos consiste en la creación de contenidos de carácter relevante para atraer a un público objetivo. Bebidas energéticas “Red Bull” es un ejemplo de una empresa exitosa que ha obtenido grandes resultados tras aplicar la estrategia de marketing de contenidos y ha conseguido que su marca sea asociada con la aventura. Para ello ha patrocinado numerosos eventos deportivos de alto riesgo. El contenido más representativo de la marca fue un video realizado por Felix Baumgartner donde salta desde la estratosfera y el cual fue transmitido en todo el mundo. La marca intentaba entregar el mensaje de que la bebida mejora el estado físico de las personas, permitiéndoles lanzarse a cualquier aventura (Nieto, 2015). Cada día alrededor de 100 millones de internautas navegan dentro de portales como Youtube para buscar o compartir videos, cuyo principal objetivo es aumentar el conocimiento del producto. La actividad audiovisual tiene resultados positivos para las marcas, pues los videos tienen una mayor tasa de recordación que cualquier otro formato, el 80% de los usuarios recuerdan el contenido reproducido por esta herramienta (Puro Marketing, 2014). Según el experto en marketing digital James Mcquivey se estima que un minuto de contenido de video es equivalente a 1.8 millones de palabras (Forbes, 2017). Forbes afirma que el 64% de los consumidores son más propensos a comprar un producto después de ver un video sobre él.

Otra de las herramientas digitales de gran utilidad y popularidad actual son los blogs, que consisten en sitios web de fácil creación que permiten crear, publicar y compartir contenidos que incluyen conocimiento, noticias, artículos y opiniones sobre determinada temática y que tienen la posibilidad de que los lectores escriban sus comentarios y el autor les da una respuesta creando interactividad permanente. El blog es un generador de influencia usado para mejorar el

conocimiento sobre algún tema específico a través del intercambio de opiniones entre usuarios (Florez, 2012).

El nacimiento, expansión y evolución de las redes sociales le ha abierto una puerta a las empresas para crear nuevas interacciones con los clientes, crear y compartir contenidos, escuchar sus experiencias y crear comunidades que los integren socialmente. Las redes sociales se han convertido en una de los canales más poderosos de comunicación. Actualmente existen alrededor de dos mil millones de personas en el mundo utilizando y actualizando sus redes sociales diariamente y las cifras siguen aumentando. Según Bennet (2014) el 74% de los consumidores son influenciados en su decisión de compra por las redes sociales. L'Oreal Paris Brasil es un ejemplo exitoso de uso de las redes sociales. La empresa utilizó el fan page de facebook para conocer las opiniones de sus clientes al interactuar con ellos en la plataforma. Con esta información desarrollo contenidos personalizados con el fin de aumentar sus ventas. En el 2010 la marca contaba con 6,3 millones de seguidores y tras investigación de mercados se determinó que la herramienta permitió aumentar el 82% el conocimiento de marca en sus clientes y las ventas aumentaron un 76% en ese año. La empresa afirma que desde que se implementó la estrategia en facebook las ventas han subido 5 veces más a lo alcanzado años anteriores en sus 100 tiendas físicas (Belén, 2014). Las marcas están en constante conexión con las redes sociales, pues éstas le permiten monitorear de manera fácil y rápida su reputación, la posición en la que están dentro de la mente de los consumidores (Sterne,2010).Con este crecimiento las empresas buscan estrategias que generen el máximo retorno para la inversión, por lo que el marketing de influencia es una estrategia que se enfoca en identificar individuos específicos que tienen influencia sobre los compradores potenciales y orienta sus actividades de marketing alrededor de

estos (“10reasons...”, 2015). Un ejemplo de ésta estrategia es cuando un consumidor ve una foto de una celebridad mostrando su preferencia frente a un producto. Un segundo ejemplo está en que alguno de sus conocidos suba una foto con un café de Juan Valdez. Ambos son ejemplos de marketing de influencia, la diferencia radica en que el primero es pagado por un anunciante y el segundo no. Por lo que las plataformas de redes sociales se convierten en un medio poderoso para crear voz a voz virtual, pues los consumidores van a estar mucho más receptivos a mensajes de personas cercanas a ellos a los emitidos por una compañía. El 92% de los consumidores creen más en las recomendaciones de familia y amigos a otros medios de publicidad (Woods, 2016).

El marketing ha dejado de ser visto como una herramienta cuyo único propósito es encontrar nuevos clientes para convertirse en una herramienta de mejora continua de los servicios y generadora de satisfacción para los grupos de interés. Las estrategias de marketing centraban sus esfuerzos en la planificación e implementación de las 4Ps (producto, precio, plaza y promoción) sin tener en cuenta las necesidades y deseos de los consumidores y su satisfacción, hoy en día se desarrollan propuestas segmentadas y diferenciadas dirigidas a diversos grupos de consumidores con características y entornos similares. La creciente competencia entre marcas y la implementación de nuevas tecnologías ha impulsado una constante evolución de las estrategias de marketing, que hoy en día deben desarrollarse dentro de un entorno donde la tecnología impacta continuamente las relaciones económicas y sociales de las personas. Las nuevas teorías invitan a generar conexiones con la marca, generando experiencias y sensaciones que impacten positivamente en la mente de las personas, influyan en su decisión de compra y garanticen su preferencia.

4.2 El marketing en Colombia

En Colombia se empezó a hablar de marketing a finales de los años cincuenta. En ésta época logró progresivamente, ser vista como una disciplina independiente de la economía y la administración (Revista Dinero, 3 de Febrero de 2016). Las grandes ciudades capitales comenzaron en esta década un proceso de expansión gracias al aumento en la demanda de productos y servicios, y es aquí, donde aparece el empresario Enrique Luque Carulla, considerado el padre del marketing en Colombia. Para él la finalidad del marketing es acercarse a las necesidades del consumidor: “los productos deben elaborarse, no con base en las expectativas de las empresas, sino en los deseos y requerimientos de los compradores” (Revista Marketing to Marketing, 2016).

Según un estudio realizado por el SENA (2006), titulado “Caracterización del Mercadeo en Colombia”, realizado a 190 empresas representativas de los sectores industrial, comercio, servicios y agropecuario, elegidas por los ingresos por ventas registrados en el año 2004 en diversas ciudades del país, se concluyó que el concepto de marketing está orientado a las ventas, respaldado con un 25% de la muestra (de 199 empresas entrevistadas), seguido de la orientación al mercado o al cliente y concluyen que existe muy poca preparación con referencia al campo del mercadeo. El estudio también concluye que la principal responsabilidad del marketing es la administración del producto y de las ventas, seguida de la publicidad y promoción, mientras que la administración de marca tiene la menor popularidad.

En la actualidad el impacto del marketing en las organizaciones colombianas se ve reflejado en resultados positivos, como los descritos en el estudio “Marketing Metrics”, cuya función fue realizar la medición y el análisis del valor que genera el marketing en Colombia. Aquí se concluyó que ésta función representa 18% del retorno de la inversión de las empresas. La revista Dinero (2014) presenta las marcas líderes en gestión de marketing según la rentabilidad de sus empresas y el retorno de la inversión; entre ellas se encuentran: Chiclets, Totto, Adidas, Bancolombia y Alpina. Es decir que estas marcas fueron analizadas usando variables como utilidad neta, recomendación de marca, Top of mind entre otras y se determinó que de cada \$100 pesos que ganan estas compañías, \$18 pesos los aporta el marketing gracias a las estrategias desarrolladas por esta función.

4.3 Marketing en los sectores de turismo y salud

Existen una serie de características que hacen distinto el marketing en turismo y salud de otros sectores productivos (Morrison, 2002). Estas son, en primer lugar que los clientes tienen una exposición corta a los servicios prestados, en segundo lugar que su decisión de compra está altamente relacionada con sus emociones y experiencias y, en tercer lugar está la importancia en el manejo de la imagen de la empresa y el desarrollo de la marca. De igual manera ambos sectores tienen en común la variedad en los canales de distribución. Es de vital importancia que estos sectores tengan en cuenta que sus clientes crean experiencias y emociones en el consumo de su servicio con lo que crean una percepción y una relación con los mismos (Kotler, Castaño y Makens, 2006).

Son muchas las estrategias de marketing desarrolladas en los sectores turismo y salud motivadas por el propósito de satisfacer las necesidades, preferencias y expectativas de los usuarios. Este objetivo es alcanzado desarrollando estrategias en función de los distintos tipos de públicos, ofreciendo productos que tengan como base la calidad, precios accesibles y competitivos, una infraestructura adecuada para satisfacer las necesidades de los usuarios y amplios canales de comunicación que permitan mejorar el servicio y permitan escuchar sus necesidades (Cárdenas,2007).

4.3.1 Sector turismo

Actualmente, el turismo es uno de los sectores que más generan progreso y desarrollo en el país, por su crecimiento sustancial y por ser una herramienta que permite mostrar el valor de la riqueza cultural, natural y social de Colombia (Díaz, 2015). El sector turístico está compuesto por diversos tipos de empresas prestadoras de servicios, entre ellas están: agencias de viajes y de turismo, hoteles, restaurantes, parques naturales, parques temáticos, empresas de transporte aéreo, marítimo, fluvial y terrestre.

El concepto de marketing se introdujo en el sector turismo en la década de los 50. Este aparece con el aumento de la competencia; gran cantidad de compañías turísticas entraron al sector en ésta época lo que los obligó a encontrar nuevos métodos de sostenibilidad y crecimiento en el mercado (López, 2011).El marketing turístico puede definirse como un conjunto de actividades encaminadas a adaptar las políticas y la operación de las empresas prestadoras de servicios turísticos a la satisfacción de las necesidades de determinados grupos de

consumidores y el logro de beneficio mutuo a través de la comercialización de productos y servicios turísticos (Beaufond, 2001).

Tras hacer una revisión sobre las principales orientaciones del marketing, en el sector turismo, suelen verse características de cada una de ellas. Por ejemplo la orientación a la producción es adoptada en muchos hoteles que cuentan con una gran cantidad de habitaciones que son operadas con poco personal con el objetivo de reducir los costos de operación. La orientación al producto se ve reflejada en hoteles con la creencia que con lujosas instalaciones su servicio será vendido por sí solo, es decir, que los clientes los preferirán ante la creencia de superioridad en relación a sus competidores. La orientación a las ventas se refleja en múltiples compañías que gastan grandes sumas de dinero en publicidad y promociones para asegurarse de vender su producto sin tener en cuenta las necesidades y opiniones de los clientes. La orientación al mercado es la de mayor aplicación actual, pues se ha logrado ver la importancia de segmentar los mercados e identificar y analizar las necesidades de los clientes y crear relaciones mutuamente beneficiosas (Talabi, 2015).

En distintas ocasiones se ha resaltado que uno de los objetivos del marketing es satisfacer las necesidades de los clientes entregando el mayor valor posible, es por eso que la segmentación de mercados es una de las estrategias de más importancia para una organización, pues les permite centrarse en el segmento de mercado que más oportunidades ofrece para sus productos y servicios, analizar aspectos como las preferencias, necesidades, estilos de vida, tamaño de la familia, entre otros (Tsiotsou y Vasioti, 2006). Entre más conocimiento tiene una empresa de su cliente tendrá más capacidades y más opciones de satisfacer sus necesidades, influir en su

decisión de compra e innovar constantemente para añadir valor a su servicio, generando clientes satisfechos que no sólo tendrán la intención de utilizar nuevamente el servicio, sino que lo recomendarán a otros, creando lazos fuertes con los clientes a largo plazo, sin contar los beneficios para la planificación de estrategias y la definición de presupuestos y objetivos (Cooper, et al., 20). Entre los principales criterios de segmentación turística están los demográficos (edad, sexo, estado civil, tamaño familiar, nivel de estudios, profesión, nivel de ingresos, nacionalidad, entre otros) y los específicos de turismo, entre los que están país o región de residencia, motivo de viaje, medio de transporte utilizado, duración de la estancia, tipo de alojamiento, forma de pago, estructura de gastos, entre otros (Madeiro, 2002). A continuación se describe el modelo propuesto por Rodríguez (2016) para segmentar mercados turísticos (Tabla 2).

El posicionamiento es una extensión de la estrategia de segmentación de mercados, pues al determinar el segmento objetivo es necesario determinar el posicionamiento deseado para los productos y servicios (Madeira, 2010). El principal objetivo de la estrategia de posicionamiento es poner la marca en la mente de los clientes de tal manera que las organizaciones puedan atraerlos y mantenerlos y aumentar los beneficios de la empresa. La estrategia pretende crearle una “personalidad” a los productos y re direccionar, en caso de ser necesario, su opinión de los acerca de los productos. La mayor parte de las estrategias de posicionamiento se basan en generar la percepción de que el uso de los servicios ofertados generara el máximo de beneficios para los usuarios (Talabi, 2015).

En términos de la demanda el comportamiento del consumidor turístico está determinado por los siguientes aspectos. El consumidor evalúa su decisión de compra con base en las características de los servicios y crea una fase de evaluación mental con las diferentes alternativas. Posteriormente realiza un proceso de investigación tanto de fuentes personales como en diversos canales de comunicación. Es una decisión que normalmente genera alto impacto emocional pues generalmente, no afecta a una sola persona, sino a una familia completa y tomar la decisión adecuada genera un riesgo permanente por la intangibilidad del producto.

Tabla 2.

Segmentación de mercados turísticos

	Objetivos	Impactos esperados
Concepto de segmentación	Diseñar la estrategia comercial con focalización turística.	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil acceso. • Rapidez en el servicio. • Variedad de gustos.
VARIABLES de segmentación	Diseñar criterios internos y externos para involucrar asociados.	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño del mercado. • Valoración del atractivo. • Estrategia diferencial.
Requisito de la segmentación	Identificar atributos diferenciales en grupos de interés.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de perfiles. • Posicionamiento por estilos de vida. • Productos tangibles diferenciales.
Acciones de posicionamiento	Definir producto turístico.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de paquetes turísticos. • Compra de productos con expectativas. • Destinos y rutas turísticas.

Adaptado de Rodríguez (2016)

El internet y las redes sociales facilitan la percepción del servicio y permiten que el cliente cree una representación de ello (Duralia, 2015). Las motivaciones personales condicionan las expectativas y estas a su vez determinan la percepción y experiencia del turista y por tanto en su nivel de satisfacción (Xisto, 2015). La percepción positiva de cualquier organización turística es un objetivo deseado y requerido. El valor percibido por el consumidor se basa normalmente en dos factores: los beneficios y los riesgos. Los servicios turísticos ofrecen múltiples beneficios según el tipo de cliente. La clave está en entender los beneficios que los clientes ven como prioritarios y posicionar esos beneficios a lo largo de las actividades de marketing (Noland, 2014). La estrategia de posicionamiento le permite a las empresas del sector turístico generar valor a través de diversos caminos como pueden ser la generación de beneficios financieros (programas de viajero frecuente) y con ello la búsqueda de diferenciación permanente de la oferta, lo que contribuye al éxito de los programas de fidelización (Kotler, et al., 2006). Para construir una propuesta de marketing turística en un destino específico el primer paso es definir la imagen y la vocación turística del destino. La estrategia de posicionamiento en destinos turísticos define el mensaje y el concepto sobre los atractivos turísticos de una región, para ello es importante identificar lo especial del destino, sus vías de acceso, sus atractivos económicos, entre otros, para finalmente escoger el atractivo turístico que va ejercer liderazgo en la región (Rodríguez, 2016).

Existen múltiples estrategias que le permiten a la organización diferenciar sus ofertas de sus competidores. Según Kotler (2011) existen tres formas básicas de diferenciar una oferta turística, la primera es a través de los empleados, la segunda a través del entorno y la última por los

procesos de la organización. En cuanto a las personas, las empresas turísticas deben encontrar empleados que generen confiabilidad en los clientes, con un estándar de servicio que garantice que el mensaje y la imagen que se quiere dar de la organización lleguen a la mente de sus consumidores. Para el caso del entorno existen hoteles que ofrecen infraestructuras físicas que los hacen atractivos, como las playas por ejemplo. En los procesos, las empresas pueden ofrecer servicios por estrategias que faciliten su estancia, generen comodidad y beneficios adicionales, como el “check in” electrónico que ofrecen algunos hoteles a nivel mundial. Los hoteles W por ejemplo, permiten que sus clientes viajen con sus mascotas y cuando éstos llegan al hotel reciben un juguete de bienvenida; la mascota recibe un trato especial como parte del servicio, lo que le genera un atributo diferenciador a su producto y crea valor para los clientes.

La relación con los clientes es fundamental para cualquier tipo de empresa, pero en los servicios cobra mucha más importancia por la intangibilidad de su producto y por la importancia de una experiencia exitosa que garantice no sólo su satisfacción, sino el voz a voz del cliente y es aquí donde entra el marketing relacional como una de las principales estrategias en estos dos sectores. Las empresas deben hacer énfasis en el análisis de los factores afectivos y emocionales y con los resultados obtenidos crear programas de fidelización de clientes que les permitan crear relaciones duraderas. El marketing relacional trata de explicar las decisiones de los consumidores turísticos basándose en sus estados emocionales (Shoemaker y Bower, 2003). Coviello (2006) junto con otros autores, realizó un estudio en hoteles de tamaño pequeño, donde indagaban los beneficios del marketing relacional, este estudio dio como resultado que estas empresas enfocan sus esfuerzos a establecer y desarrollar relaciones con los clientes basadas en el contacto directo y en la comunicación de su oferta de forma impersonal e invierten en marketing interno para

transmitir adecuadamente su mensaje y la experiencia que desean generar y esto mejora su desempeño.

Las nuevas tecnologías de la comunicación son herramientas favorables para dar a conocer todas las ventajas y atractivos de un producto. A través del uso de las TIC (Tecnologías de información y comunicación) en las tareas de marketing, los destinos turísticos tienen ante sí la oportunidad de dar a conocer todos los aspectos que son de importancia para el cliente en tiempo real como son la sostenibilidad ambiental, económica y social del destino, facilitando el incremento de la información y mejorando así el conocimiento de los gestores del destino para la toma de decisiones, sin dejar a un lado la posibilidad de interactuar permanentemente con el cliente y conocer así sus deseos y necesidades (Giner, 2012). Para el departamento de marketing es de gran importancia desarrollar un sistema de información que le permita identificar oportunidades y problemas de marketing, planificar sus estrategias y evaluar su rendimiento. Los medios electrónicos existentes brindan información sobre transacciones, movimientos de los clientes, datos demográficos y conductas de compra. Otras fuentes de información incluyen reservas y registros de los clientes que pueden llegar a ser una herramienta de fidelización, pues permite conocer sus gustos y satisfacerlos y con ello entregar valor al cliente, sin contar con que es una herramienta que permite segmentar más los mercados y caracterizarlos adecuadamente (Kotler, 2011). Una de las herramientas más actuales para la gestión de las relaciones con los clientes es el CRM (Customer Relationship Management), su propósito es gestionar las bases de datos sobre el cliente y la gestión de los puntos de contacto con ellos para maximizar su fidelidad, que incluye tanto el contacto directo como el realizado a través de los medios de comunicación (Bordas, 2012).

El turista de hoy es un turista informado y participativo (Jiménez, 2012), que guía su decisión por la información que encuentra en internet y las opiniones y experiencias de otros viajeros. El intercambio de información y de experiencias genera gran satisfacción en los usuarios, los canales bidireccionales permiten establecer vínculos con las personas y retroalimentarse de la información que estos aportan (Chung y Buhalis, 2008). Por lo tanto es necesario integrar estrategias como e-investigación de mercados, donde los canales online permiten realizar un análisis constante de la audiencia y su comportamiento frente a la marca. La e-atención, donde las páginas web incorporan enlaces en las que los usuarios son atendidos en relación a sus consultas en tiempo real, sin contar con que contribuyen a la creación y mantenimiento de la imagen del destino turístico y de la organización. Por último y no menos importante la estrategia de redes sociales fomenta la interacción con los usuarios (fotos, chat, foros) (González, 2011).

TripAdvisor.com es un buen ejemplo de ello, la comunidad de viajeros más grande del mundo cubre alrededor de 212.000 hoteles y 30.000 destinos en todo el mundo. La página fue creada basándose en la hipótesis de que los usuarios planean sus viajes basados en las experiencias de otros turistas. Actualmente registra más de 10 millones de opiniones acerca de diversos destinos en el mundo y tiene 25 millones de visitantes al mes. Los participantes pueden agregar videos, fotos, o mapas y crear foros de discusión y participación de manera que sus experiencias puedan aportar a otros. Sin contar con que cuenta con ranking para los hoteles que se muestra basado en las preferencias y popularidad entre los usuarios, lo que genera solidez a la imagen de las organizaciones y mayor credibilidad (Migunes et al, 2008). Las empresas turísticas deben crear un entorno colaborativo donde los usuarios generan contenidos y son co-creadores de su comunidad y le dan valor a los destinos, sin contar con que el usuario se siente importante por la

información que él aporta. Los mensajes trascienden de usuario a usuario a través de foros, vivencias de viajes o comentarios convirtiéndose en plataformas útiles para ofertar servicios turísticas y apoyar al viajero en la planificación de su viaje (Perdomo, Rincón y Sánchez, 2014). Otra estrategia digital de gran importancia para influir en la percepción del entorno digital de la organizaciones turísticas es la creación de recursos y experiencias virtuales a través de la web como visitas panorámicas, animaciones, fotografías interactivas, entre otros que le aportan valor agregado a la información (Pena, 2012).

Las empresas y los productos, así como las personas, se exteriorizan a través de su nombre: la marca, ésta permite identificar el producto entre los consumidores. Según Buncle (2003) la marca de destino es la percepción de un lugar basado en sus experiencias o prejuicios, los las características percibidas por el turista que lo hacen diferenciable a otros destinos con ofertas similares, lo que influye en su decisión de compra. El proceso de marca de un destino lo hace visible ante los ojos del turista y le permite mostrar ante el observador un conjunto de características reales que le permiten crear, fortalecer o cambiar su imagen (Herget y Abraham, 2015).

Para que las empresas turísticas logren que sus estrategias de marketing que les permitan expandirse al mercado deben orientar los esfuerzos de la función hacia las siguientes tareas (Boita, 2014):

- Investigar el mercado: obtener información acerca de los mercados turísticos así como las necesidades del consumidor turístico, pues sus comportamientos cada vez

son más diversos e impredecibles. Las empresas turísticas deben concientizarse del papel del turista como sujeto y objeto de la demanda y la oferta de su producto.

- La vinculación dinámica del turismo a la economía y la sociedad: este aspecto implica que las empresas turísticas se adapten a la evolución de su entorno, crear alianzas con diversos actores de la cadena de suministro, renovar la oferta en función de la fisionomía del mercado, su economía y sus tendencias social con el fin de aprovechar las oportunidades que el mercado les brinde.
- Satisfacer y superar las expectativas frente a las necesidades de consumo turístico: consiste en no sólo ofrecer aquellos productos que satisfagan las necesidades básicas de la demanda con alta calidad de los productos, sino generar ofertas que beneficien la demanda en relaciones con sus intereses, sin dejar a un lado los intereses de la empresa, de manera que existe un equilibrio entre las partes interesadas.

Otra forma en que el marketing añade valor en los servicios turísticos es el valor social que se le agrega al producto (además de beneficio financiero). La compañía trabaja para incrementar sus vínculos sociales con clientes aprendiendo sus necesidades y deseos individuales y luego personalizando sus productos y servicios (Kotler, 2011).

4.3.2 Sector salud

Es importante tener en cuenta que existen una serie de aspectos relacionados con la evolución del sector salud y de allí la importancia de incorporar herramientas como el marketing (Torres, 1996; Tomas, 2007). Estos aspectos son:

- La salud dejó de considerarse como la ausencia de enfermedad y comenzó a considerarse como un bien de consumo.
- La relación médico-paciente se transformó en profesional-cliente.
- El modelo de gestión pasa de ser concebido como administración de servicios de salud a concebir a las instituciones como empresas productoras que requieren de un manejo empresarial como cualquier otra tipo de empresa para alcanzar sus objetivos organizacionales.
- Es su gran mayoría los sectores buscan que su mercado aumente para así generar más ventas y por ende más rentabilidad. En el caso del sector salud esta premisa actúa en orden inverso, si el mercado aumenta mayor será el costo, lo que para las condiciones económicas en las que son desarrolladas sus actividades generará un impacto negativo en su rentabilidad.

Cuando se habla de marketing en salud se suele suponer que se limita a la promoción de la salud y el fomento de estilos de vida saludable, pero su utilización y sobre todo su finalidad va mucho más allá de eso. El marketing es una función que mejora la calidad de los servicios de salud y ayuda a enfrentarse a la alta competitividad que conduce la globalización (March, et al., 1996).

El desarrollo del marketing en el sector salud nace en la década de los 70 y tiene su fundamento en 2 situaciones principalmente. La primera de ellas obedece a las nuevas regulaciones legales que están creando a nivel mundial entornos más competitivos con lo que se

hace necesaria la presencia de una estrategia eficiente de marketing. La segunda razón hace referencia al aumento de la oferta de profesionales y entidades prestadoras de servicios de salud; el crecimiento desmedido obliga a los oferentes a buscar herramientas que orienten sus estrategias (Torres, 1996; Tomas, 2007). El marketing de salud tiene una particularidad y es que la obtención de rentabilidad no está representada necesariamente en el dinero, el marketing de salud ofrece rentabilidad a través de aspectos como el aumento de la expectativa de vida, el mejoramiento de la fuerza laboral o la disminución de incapacidades (Alzate, 1994). El personal que compone este sector se caracteriza por no considerar la influencia que generan las relaciones con los pacientes y demás partes interesadas para la sostenibilidad de la organización y la imposibilidad de aprovechar las oportunidades de crear ventajas competitivas y la diferenciación de la organización en el sector (Corella, 1998).

Priego Álvarez (2015) define el marketing de salud como una orientación administrativa cuyo propósito es que la relación entre profesionales y clientes permita satisfacer sus necesidades, expectativas y deseos en materia de salud, bajo un enfoque ético y social, con un esfuerzo constante por mejorar y hacer eficiente la prestación del servicio. De acuerdo con el autor, el marketing en salud tiene tres propósitos fundamentales, el primero hace referencia a la investigación, descripción y medición de la demanda sanitaria, el segundo se enfoca en la satisfacción de los pacientes y el tercero centra sus esfuerzos en anticipar los requerimientos de los pacientes y de la sociedad.

El sector salud presenta diferentes orientaciones al marketing, de acuerdo a sus subsectores. La orientación a la producción es común verla en empresas de salud del estado con conceptos

tales como que se deben atender x número de pacientes por hora, es decir, su principal tarea es la eficiencia en la producción y distribución, atender gran cantidad de pacientes y utilizar al máximo las instalaciones de la empresa. La orientación a las ventas es fácilmente evidenciable en organizaciones especializadas en un solo servicio, por ejemplo en servicios odontológicos u oftalmológicos donde se ofrece la valoración gratuita con el fin atraer nuevos clientes y estimular su interés en las ofertas existentes en la organización. Finalmente, la orientación al mercado es la menos aplicada en este tipo de organizaciones, pues el precepto de ofrecer un buen servicio para desarrollar la fidelidad del cliente y producir la recompra no es el propósito de ésta clase de empresas. Este enfoque es visible en ocasiones con los médicos particulares y clínicas privadas que tienen como principal tarea satisfacer los deseos y necesidades de los clientes a través de aspectos como diseño, precio competitivos y ofertas adecuadas (Alzate, 1994). Es importante resaltar que todas las empresas pertenecientes al sector salud deberían tener la orientación social en el enfoque que se le da a sus actividades, pues estas organizaciones tienen la premisa de cuidar la vida y salud de los pacientes y crear acciones que mitiguen el riesgo de contraer enfermedad que los afecten.

Priego (2001) en su ensayo “Mitos y realidades en la mercadotecnia de servicios de salud”, explica que el marketing en el sector salud puede ser aplicado en las empresas tanto externa como internamente. Externamente, el marketing busca mejorar la imagen del producto o del servicio de salud y con ello pretende atraer personas (nuevos clientes) hacia la institución. También tiene la finalidad de regular el nivel de la demanda, estimulándola, revitalizándola o desincentivando un uso o un consumo excesivo. Internamente, permite hacer uso eficiente de los recursos existentes, desarrollando nuevos servicios y programas de salud sin contar, la utilidad

del marketing interno para motivar y comprometer a los empleados con la misión y el objetivo de la organización.

El enfoque actual del marketing en el sector salud incluye organizaciones que atienden cada vez más a las necesidades y los deseos de una población en términos de sus estilos de vida, entornos demográficos y comportamientos de salud, es decir una organización orientada al mercado sin dejar atrás su orientación social en términos de su compromiso con la prevención de enfermedades. Thomas (2005) afirma que los principales propósitos a los que le apunta la función de marketing en el sector salud son la especialización de ofertas en términos de enfermedades y servicios clínicos que incluyan tecnología, infraestructura, personal y procesos diferenciadores, la concientización del papel del personal en la experiencia y emociones del cliente y por tanto en el posicionamiento de la marca, la gestión de las relaciones con los pacientes de manera que se entregue información oportuna y veraz y la creación de canales para que estos puedan participar activamente en el proceso de mejoramiento continuo de los servicios. El marketing está siendo considerado como parte activa de la planeación estratégica de la organización, en la identificación de oportunidades y desarrollo de ofertas que respondan a los cambios del entorno, a las necesidades de salud y los estilos de vida de las personas (Thomas, 2005).

Pamela Lockard (2016) especialista en marketing de la Digital and Direct Marketing de la DMN3 Agency en Estados Unidos, habla de la transformación de la industria de la salud y de los desafíos a los que se tendrán que enfrentar los responsables del marketing en este sector. En primer lugar habla de la necesidad de dejar de ver a los doctores como empleados y que incluso

ellos mismos dejen de verse de ese modo y que se sientan parte de un proceso adquisitivo en donde su papel es fundamental en creación de expectativas y decisiones de compra de servicios o productos médicos. Otro reto es la tendencia actual de los consumidores de servicios de salud de auto recetarse y auto diagnosticarse con ayuda del internet, por lo que la opinión del médico, en ocasiones pasa a un segundo plano y con ello se pierde el control de la demanda de medicamento, tratamiento y servicios médicos en general. Finalmente la especialista habla de la influencia de los medios de comunicación digitales en el alcance del marketing, en donde el contenido digital es una llave de decisión en el proceso de compra, también agrega que en ese aspecto específico los presupuesto de marketing han aumentado y que gran parte de los ingresos están destinados a herramientas de marketing digital, como una forma rápida y eficaz de llegar al consumidor de salud y bienestar.

En el sector salud, la segmentación de mercados tiene dos propósitos según el tipo de empresa en el que sea aplicada. En entidades gubernamentales la segmentación es utilizada para detectar la población con más necesidades para así distribuir los recursos y determinar las prioridades. Para el caso de entidades privadas busca crear ofertas para las poblaciones que requieren servicios que no son cubiertos por el sistema de seguridad social, como cirugías estéticas, corrección de la visión o procedimientos médicos complejos (Kotler, et al., 2008; Tomas, 2007). Una adecuada segmentación de mercados en salud es una combinación entre la información proveniente de la investigación de mercados donde se analizan comportamientos, personalidad y aspectos sociales de las poblaciones (sexo, edad, escolaridad, etc.) y la información epidemiológica lo que permitirá estrategias preventivas y proactivas dirigidas a las personas en situación de vulnerabilidad y a los clientes potenciales. Es importante analizar contextos

ambientales y socioculturales con el fin de tener información que mitigue los riesgos ante los cambios del entorno (Suárez, 2015).

Los servicios de salud se posicionan partiendo de la premisa de que son necesarios para la pronta recuperación de los pacientes y que los profesionales con su conocimiento y formación son idóneos para brindarles la atención que ellos requieren. Entre las principales estrategias de posicionamiento están el liderazgo del producto, donde el principal objetivo es ofrecer el producto o servicio de más alta calidad. La siguiente estrategia consiste en seleccionar un mercado meta y proporcionar valor con los productos generando la sensación que son la solución a sus afecciones. Por último está la excelencia operativa, donde a precios competitivos se busca ofrecer servicios estandarizados y eficientes (Kotler, 2008).

Aunque en ocasiones se percibe que las entidades prestadoras de servicios de salud son diferenciadas en el sector por el nivel asistencial al que pertenecen, lo que se traduce en la tecnología con la que disponen y la posibilidad de oferta, la herramienta más eficaz para marcar la diferencia es la forma en la que se presta el servicio y la imagen de la organización, ayudados de elementos innovadores que garanticen una mejor experiencia durante la prestación del servicio. Cuando se habla de la forma en la que se logra diferenciar la prestación del servicio, se hace referencia a 3 aspectos diversos como son las personas, la infraestructura y el proceso. En cuanto a personas hace referencia a tener un personal capacitado, con habilidad de comunicación y con la habilidad de transmitir confianza al cliente; en infraestructura se habla de instalaciones que generen un ambiente de comodidad y con la tecnología necesaria para satisfacer y superar las necesidades y expectativas de los pacientes y un proceso organizado, en pro de la mejora

continua y que se esfuerce por ofrecer mejores servicios a los pacientes (Cárdenas, 2007). En el sector de la salud existen estrategias de fidelización que logran diferenciar el servicio como tarjetas de fidelización o de beneficios y descuentos utilizadas principalmente en el subsector farmacéutico. Cuando el titular realiza compras acumula puntos que les dan derecho a descuentos, promociones o servicios gratuitos. Esta estrategia permite realizar fácilmente medidas de fidelidad en los usuarios como el índice de retención que mide la frecuencia de la relación del usuario con la empresa (farmacia, clínica o consultorio) o la participación del paciente que mide la proporción del gasto total que un usuario invierte en determinado servicio ofrecido por la empresa (Hernández y Martínez, 2014).

En el caso del sector salud la gestión de las relaciones con los clientes cobra importancia en la operación de las organizaciones por la existencia de clientes más exigentes y con necesidades grandes de información acerca de los procedimientos, los aspectos legales y el servicio prestado de manera que los profesionales y las organizaciones puedan brindar la sensación de confianza, calidad y sobre todo la comprensión de sus expectativas y necesidades (Torres, 2007).

La comunicación en el sector de la salud ejerce una función muy importante en la creación de vínculos con los pacientes, pues transmiten valores sociales y educativos, sensación de apoyo tanto en sus enfermedades como en sus estilos de vida (Thomas, 2005). Múltiples estudios atestiguan la creciente popularidad del internet como canal de consulta de información de salud. Por ejemplo el sitio web Medicine.Net.com ofrece más de 1000 especialidades médicas distintas. De igual manera las personas comparten sus experiencias personales de salud en gran cantidad de blogs que se vuelven muy populares, pero que generan una dificultad por la falta de

conocimiento científico con la que son registradas. A pesar de ello los profesionales de salud pueden aprovechar la oportunidad de enviar información de salud a través de los nuevos medios de comunicación y crear contenidos que entreguen la información y el mensaje que desean enviar (Delia et al, 2008; Serrano, 2013).

Herramientas como los blogs y las redes sociales crean oportunidades para los profesionales de la salud de expandir su conocimiento, colaborar con colegas y estar en contacto con el público. Entre las principales utilidades están las siguientes:

- Reclutamiento de especialistas: las necesidades del sector salud han ido cambiando y a su vez los requerimientos de necesidades especializadas, por lo que las organizaciones han tomado la decisión buscar los profesionales poniendo anuncios en medios de comunicación sociales como páginas de escuelas médicas, blogs escritos por estudiantes y profesionales del sector y plataformas de gestión de redes profesionales como LinkedIn, teniendo en cuenta que estas herramientas generan accesibilidad tanto a los potenciales candidatos como a las organizaciones. Por ejemplo grandes grupos como el HCA usa twitter para anunciar abiertamente sus vacantes, las cuales por las habilidades y la formación requerida no están fácilmente disponibles en el mercado laboral.
- Ranking por parte de los consumidores: las organizaciones del sector de la salud han aumentado el uso de blogs como una herramienta para el cliente opine, califique la atención y se genere una continua retroalimentación con sus opiniones, invitan a los usuarios a contar sus experiencias. Los clientes han comenzado a darle un gran valor a los comentarios y experiencias de los usuarios que a anuncios publicitarios o portafolios de

servicios. Hoy en día las empresas del sector salud integran las redes sociales a su plan de marketing y comunicaciones con el fin de crear mayores canales de interacción entre los pacientes, los profesionales y la comunidad, lo que refleja una evolución cultural en el sector.

- Introducir nuevos servicios y generar información educativa para los pacientes: las organizaciones prestadoras de servicios de salud utilizan las herramientas de comunicación digital para introducir nuevos servicios y motivar comportamiento beneficios para el cuidado de la salud con el enfoque de que la prevención es un método para reducir costos. Organizaciones como el Holy Cross Hospital ha creado blogs con información y múltiples campañas de salud preventivas e informativas, que incluyen comentarios de los pacientes y de los beneficios que recibió del hospital.
- Gestión y monitorización de la marca: gracias a su evolución e impacto las redes sociales se han convertido en una de las mejores herramientas para gestionar la marca. Aunque no es una herramienta aprovechada en el sector salud, organizaciones como Dell ha construido su imagen a través de las redes sociales. Desde el 2006 la compañía analiza los datos que las personas generan en las redes sociales sobre la percepción de la marca, gestionan quejas, introducen nuevos productos y los clientes pueden ordenar sus productos a través de twitter, para el 2009 los ingresos generados a través de este canal superaban los 3 millones de dólares.

En las organizaciones de salud, la gestión de la marca no es una herramienta estratégica, sino táctica, en el sentido que se limita a promover la identidad corporativa, mientras que las marcas eficaces se esfuerzas por comprender sus clientes y satisfacer sus necesidades con relación al

producto que se les ofrece (Kotler, et al., 2008). Alcon Laboratorios describe el cumplimiento de estos propósitos a través de sus actividades de marketing, por ejemplo presenta un caso exitoso de un relanzamiento de un producto farmacéutico para el acné, donde las acciones de marketing permitieron el desarrollo del programa de motivación y fidelización tanto del paciente como del médico. En un estudio previo el laboratorio observó que el medicamento aliviaba el acné momentáneamente, pero no lo curaba, por lo que las necesidades y expectativas del cliente no estaban satisfechas y los pacientes abandonaban el tratamiento rápidamente, por lo que era necesario relanzar el producto y crear una estrategia donde se incluyeran los pacientes. La estrategia buscaba crear un vínculo de lealtad entre la empresa y el paciente, además de preservar y reforzar el vínculo empresa-médico, teniendo en cuenta que éste es el generador de la demanda, pues es el que prescribe (Piñero, 2009).

Expandir un mercado no es una tarea fácil, pero es necesaria, pues de los ingresos depende la sostenibilidad de las empresas, por lo que encontrar nuevos clientes no es una opción, sino una necesidad. Existen múltiples estrategias en el sector salud que le permiten a las compañías desarrollar esta tarea. Las empresas farmacéuticas por ejemplo deben desarrollar nuevos medicamentos, más eficaces y seguros. Las empresas de equipos médicos deben crear equipos a menores costos y con más beneficios, los hospitales deben hacer esfuerzos permanentes porque sus pacientes tengan experiencias positivas durante su estadía en la institución, es aquí donde la experiencia es un factor esencial en la decisión de compra de cualquier producto y los servicios de salud no son la excepción, pero la falta de valor agregado de la que se caracterizan estos servicios, gracias a la difícil situación económica por la que normalmente atraviesan estas entidades, dificulta mucho la implementación de estrategias de marketing (Torres, 2007). Es aquí

donde vale la pena hablar sobre la falta de conciencia de los empleados en el impacto de su actitud en la decisión de compra del paciente; si el personal comprendiera que su actitud humana y la calidad científica del servicio prestado son los mejores vendedores, se justificaría la importancia de desarrollar y capacitar el personal en los principios del marketing (Priego, 2015).

Entre las aplicaciones del marketing en el sector de la salud, y con mayor impacto en la rentabilidad de las organizaciones está el marketing social, partiendo de la premisa que si se previene no es necesario sanar y por lo tanto los costos de tratamientos no son tan altos. Su principal propósito es promover y reforzar hábitos y estilos de vida saludable. Entre sus actividades principales está la de generar información que sea atractiva y motivadora de conductas saludables, es decir, el marketing social busca modificar no sólo conductas, sino conocimientos, actitudes, creencias e intereses para beneficiar a los individuos y a la sociedad. Según la Secretaría de Salud de México (2010), los principales aportes del marketing social en salud son:

- Apoya las intervenciones de educación para la salud en el manejo de riesgos personales, en el desarrollo de aptitudes, capacidades y competencias de la salud.
- Estimula e influencia a la opinión pública y promueve la abogacía para fortalecer la acción comunitaria y crea políticas públicas saludables.
- Promueve la creación de redes de apoyo social para el desarrollo de entornos favorables a la salud.

5 METODOLOGÍA

Es importante iniciar este capítulo aclarando que no se puede generalizar los resultados obtenidos en este trabajo de investigación, pues estos se limitan a los participantes del proyecto y únicamente representa un acercamiento de la percepción de los directivos acerca del concepto de marketing en los sectores turismo y salud del AMB y las estrategias implementadas en sus organizaciones. De la misma manera se recalca que la finalidad de este trabajo es brindar una base, desde el punto de vista cualitativo para futuras investigaciones dada la constante evolución del concepto y la importancia actual dentro de las organizaciones.

5.1 Metodología de la investigación

Se ha determinado que la metodología cualitativa es la más apropiada para el desarrollo de la investigación pues esta tiene por objeto el desarrollo de conceptos y la construcción de teorías a partir de la comprensión de datos (Glaser y Strauss, 1967; Wright, 1996), donde el investigador genera o verifica proposiciones teóricas mediante la comparación de diferentes grupos (Bryman, 1988; Wright, 1996). De la misma manera, al examinar las diferentes métodos de investigación cualitativa, se ha escogido el estudio de casos, pues esta metodología permite estudiar y explorar profundamente el fenómeno estudiado abordándolo desde múltiples perspectivas y múltiples variables de manera que se pueda obtener un conocimiento más profundo sobre temas emergentes, identificando nuevas perspectivas frente a las tendencias actuales (Chetty, 1996).

Esta investigación tiene un enfoque comparativo basado en el análisis de casos múltiples, efectuado por medio de entrevistas semi-estructuradas a los directivos de las grandes empresas de turismo y salud del AMB. De igual manera tiene un carácter descriptivo en la medida en que se pretende describir la comprensión del concepto de marketing y las estrategias implementadas por las empresas participantes (Yin, 1989). También tiene un carácter exploratorio dado que pretende familiarizarnos con un fenómeno sobre el que no existe una teoría bien definida y generar conexiones para posteriores investigaciones (Miquel *et al.*, 1997).

5.2 Diseño del estudio y selección de los casos

Tras la revisión de literatura, se identificaron las variables a analizar (Ver Tabla 3), con lo que se construyeron las preguntas del instrumento utilizado en el trabajo de campo, tal como se muestra en el Apéndice C. Teniendo en cuenta que el diseño de las estrategias de marketing parte de la concepción que se tenga de la función y la orientación de marketing adoptada para el diseño de las mismas, las variables fueron agrupadas en dos categorías que permitieron crear una cadena lógica de información que permitió responder a profundidad la pregunta de investigación.

Las variables concepción de marketing, objetivo del marketing, relación entre las ventas y el marketing, relaciones interdepartamentales, evolución del concepto y contribución del marketing en la organización permitieron en conjunto, crear un análisis que permitió identificar cual es la interpretación del concepto de marketing en la organización, como punto de partida del análisis de datos, teniendo en cuenta que una adecuada comprensión de los conceptos teóricos permite el desarrollo de estrategias que respondan a los cambios del mercado. En esta categoría se analizó

también la orientación de marketing adoptada, variable que fue analizada partiendo de las características de las 4 orientaciones propuestas por Philip Kotler, teniendo en cuenta que el autor es el principal referente del marketing en la actualidad, así como autor de libros como Marketing Turístico (2011) adoptado como referencia en la aplicación del marketing en el sector a nivel mundial. Es importante resaltar que otra de las razones por la que se tomó este autor como referente, es que sus aportes fueron citados en cada uno de los artículos revisados para la elaboración del análisis documental de esta investigación. La identificación de la orientación de marketing tiene como objetivo definir el principal propósito con el que son diseñadas las estrategias y encaminadas las actividades de marketing en la organización.

Finalmente las variables macroentorno, inversión en marketing, control de marketing, desarrollo de nuevos productos, gestión de relaciones, segmentación, diferenciación y posicionamiento, gestión de marca y nuevos mercados conformaron la categoría de estrategias de marketing, lo que permitió describir las principales estrategias utilizadas en las grandes empresas de turismo y salud del AMB.

Tabla 3.

Variables definidas para la investigación

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	PREGUNTA
Objetivo del marketing	Fin o meta a que se dirige la planificación y ejecución del marketing en la organización	¿Cuál cree usted que es la principal tarea del marketing dentro de una organización?

Continuación Tabla 3. Variables definidas para la investigación

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	PREGUNTA
Relación entre el marketing y las ventas	Conexión o correspondencia entre el marketing y las ventas	¿Qué similitudes o diferencias encuentra entre estas funciones dentro de una organización? ¿Cómo se integran?
Macroentorno	Influencia del entorno externo en la planificación y toma de decisiones de marketing, capacidad de evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno en que se desarrolle la empresa	¿Cómo afecta el entorno general a las decisiones de marketing en su organización?
Orientación en la dirección de marketing	Filosofía que guía las estrategias de marketing en la organización	¿Qué orientación cree que su empresa aplica en sus procesos de marketing?
Implementación de estrategias de marketing	Experiencia en la implementación de estrategias de marketing	¿Cómo ha sido su experiencia a la hora de planificar o implementar estrategias de marketing en la organización? ¿Qué retos se han presentado?
Relaciones interdepartamentales	Comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa con respecto al departamento de marketing	¿Cómo es la relación entre el departamento de marketing y los demás departamentos de la organización?
Inversión en marketing	Beneficios generados por el capital aportado para el desarrollo de actividades y estrategias de marketing en la organización	¿Cree usted que las inversiones hechas por el departamento de marketing son rentables para la organización?

Continuación Tabla 3. Variables definidas para la investigación

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	PREGUNTA
Inversión en marketing	Beneficios generados por el capital aportado para el desarrollo de actividades y estrategias de marketing en la organización	¿Qué criterios se tienen en cuenta a la hora de asignar el presupuesto del área de marketing?
Control del marketing	Vigilancia que se ejerce sobre la inversión en marketing, eficiencia de las estrategias y actividades de marketing en la empresa	¿Existen controles dentro de su entidad para medir que tan efectivo han sido los esfuerzos de marketing? Coménteme un poco más de esto. ¿Cuáles específicamente?
Desarrollo de nuevos productos	Rol del área de marketing dentro del desarrollo de nuevos productos	¿Cómo participa el departamento de marketing en el desarrollo de nuevos productos (servicios)?
Gestión de las relaciones con los clientes	Administración de relaciones redituables con los clientes	La gestión de las relaciones con los clientes, el fortalecimiento y la construcción de relaciones a largo plazo es una preocupación de su organización?
Nuevos mercados	Desarrollo de nuevos mercados a través del área de marketing	¿Cómo llegar a nuevos clientes y expandir su mercado?

Continuación Tabla 3. Variables definidas para la investigación

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	PREGUNTA
Segmentación	Definición de los mercados meta, basados en sus necesidades, características o conductas.	¿En su organización se analizan las necesidades según segmentos de mercados?
Administración de la información	Capacidad de recopilación, clasificación, análisis, evaluación y distribución de la información necesaria, oportuna y precisa para la toma de decisiones de marketing	¿Cuenta la empresa con información suficiente, precisa y oportuna de todos los grupos de interés de la organización, hacen uso de ella y si es así como la utilizan?
Gestión de la marca	Administración de los activos de marca de la empresa (construcción, evaluación y mejoramiento continuo de la marca).	¿Cree usted que el desarrollo de estrategias de comunicación para promover y desarrollar la marca son importantes dentro de una organización? ¿Por qué es esto importante?
Influencia del internet en el marketing	Impacto de las herramientas de información y comunicación en la evolución del marketing dentro de la organización	¿Cree usted que la llegada del internet ha generado un impacto dentro de la evolución del marketing? ¿De qué manera lo ha hecho?
Diferenciación y posicionamiento	Disposición para que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en el mercado	¿Qué elementos cree usted que hacen de su compañía diferente a las demás empresas del sector?

Continuación Tabla 3. Variables definidas para la investigación

Continuación Tabla 3. Variables definidas para la investigación

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	PREGUNTA
Evolución del concepto	Percepción de evolución de los gerentes en relación a la planificación y ejecución del marketing en su organización	¿Qué cambios ha visto en la aplicación del concepto de marketing en su empresa en los últimos 5 años?
Contribución del marketing a la organización	Opinión acerca de la contribución del marketing al desarrollo de la organización	¿Cree usted que el marketing ha contribuido de alguna manera a su organización y al sector (turismo/salud) en general? De qué manera lo ha hecho.
Concepción de marketing	Representación mental del concepto de marketing	En su opinión, ¿Qué es el marketing?

Bajo la clasificación de Yin (2003) esta investigación trabajó múltiples casos con una unidad de análisis. La población objeto de estudio está constituida por las empresas de los sectores turismo y salud del AMB. Para la realización de los casos de estudio, el tamaño de la muestra fue de 2 empresas del sector salud y 2 empresas del sector turismo del AMB, ambas con altos registros de ventas en su sector para el año 2015. Entendiendo que cuatro es un número adecuado para aproximarse a la unidad de análisis con la profundidad deseada (Eisenhardt, 1989). Para la elección de las empresas, se utilizó un muestreo intencional no probabilístico, utilizando la revista “500 Empresas generadoras de desarrollo en Santander” versión 2016, edición número 14. El segundo criterio para la selección de las empresas es la existencia de un departamento de marketing establecido. En el caso del sector turismo dos de las empresas líderes en ventas

negaron la solicitud de entrevista, por lo que se invitó a otra empresa con condiciones similares a participar del estudio. Se determinó trabajar con empresas que operan en diferentes sectores, buscando mayor solidez de las conclusiones y aplicabilidad de la teoría resultante en diferentes contextos (Leonard y Barton, 1990).

La unidad de análisis en la que se fundamenta el presente trabajo son los directivos de empresas de los sectores turismo y salud en el AMB; la razón para elegirlos como foco de estudio es el papel crucial como decisores en la implementación de actividades y estrategias de marketing dentro de la organización.

Para asegurar la calidad del diseño de la investigación (Yin, 2003) se ponen de manifiesto los siguientes elementos.

- **Validez de los factores.** La principal fuente de información son los datos obtenidos en las entrevistas y documentos encontrados en la web que complementaron el análisis. De igual manera se solicitó la revisión de las variables y el instrumento de una experta en marketing, la Ingeniera Erika Pieschacón (Hoja de vida, Apéndice D)
- **Validez interna.** Se utilizó la técnica de la coincidencia de patrones (Yin, 2003), que implica la comparación entre los casos estudiados para encontrar patrones comunes, en cada una de las categorías definidas para la investigación (Eisenhardt y Graebner, 2007), con el fin de comparar los resultados con la teoría, lo que genera la validez interna de los resultados.

A continuación se expone un resumen de las diferentes etapas o fases necesarias para la realización de un estudio de casos (Castro, 2010).

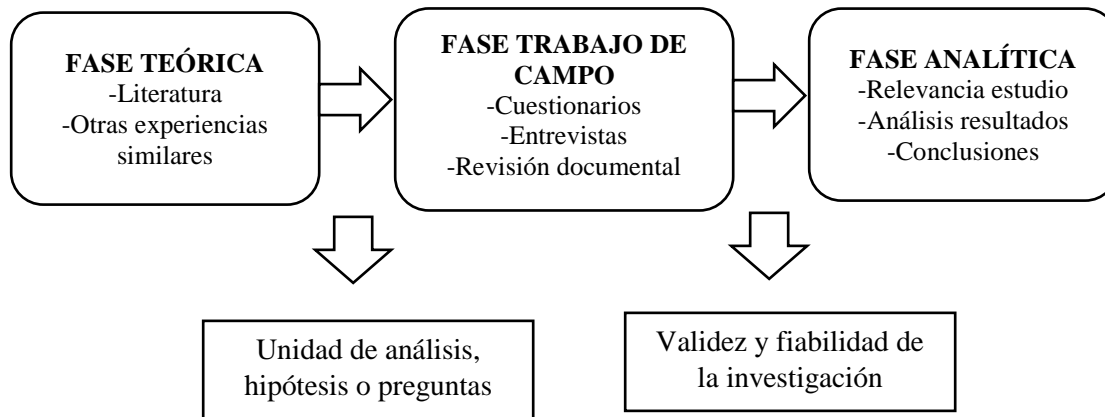


Figura 1. Fases realización de un estudio de casos. Adaptado de Castro (2010).

5.3 Técnica de recolección de información

La principal técnica de recolección de información fue la entrevista semi-estructurada, aplicada a los directivos de las empresas participantes guiadas por un instrumento elaborado con base en base a la revisión de la literatura y las variables de análisis definidas para la investigación (Apéndice B). El guión constó de dos partes: una primera parte con preguntas preliminares que solicitan la información general de la empresa e indagaron el interés del entrevistado en la temática de estudio. La segunda parte del cuestionario formuló las preguntas relacionadas con la identificación del concepto y la orientación de marketing adoptada por las empresas participantes y las estrategias de marketing implementadas para el logro de sus objetivos organizacionales, y con ello se recolectó la información necesaria para dar

cumplimiento a los objetivos de investigación planteados. Es importante resaltar que para complementar la información para la construcción de los casos de estudio se acudió a realizar una revisión en la web acerca de las empresas participantes y sus estrategias.

5.4 Recolección y análisis de la información

El objetivo principal en esta fase fue depurar, categorizar e interpretar la información recogida confrontándola de manera directa con las preguntas de investigación y la revisión de literatura elaborada. El proceso de análisis de datos siguió el modelo sugerido por Shawn (1999).

1. Preparación de los datos: transcripción y análisis inicial de las entrevistas.
2. Foco del análisis: comparación constante de los temas que emergen y codificación de la información.
3. Análisis profundo de la información: comparación sustantiva de los encuentros con los conceptos ofrecidos en la literatura.
4. Presentación del análisis: verificación de la comprensión de la información por medio de la perspectiva de las tutoras del proyecto.
5. Elaboración de conclusiones.

Se han construido cuatro casos dentro del dominio empírico de esta investigación. La redacción y la narrativa en los casos de investigación están estructurados de tal forma que describan los diferentes puntos de vista de los actores frente a cada una de las categorías de análisis. Tras realizar la recolección de la información y transcribir las entrevistas las cuales

pueden ser visualizadas en el Apéndice E de este documento, se procedió a realizar el análisis de datos. Para facilitar el análisis se codificaron las entrevistas, evitando nombrar o juzgar de alguna manera a las empresas participantes y sus colaboradores que amablemente aportaron su opinión frente a la temática estudiada. Las entrevistas fueron codificadas con una combinación de letras y números separados por un guión. Todos los códigos comienzan con la letra E inicial de la palabra entrevista, seguido de las letras S o T según al sector que correspondan (salud o turismo), finalmente se codificó con un número que será el consecutivo del orden en que fueron realizadas las entrevistas en cada sector. A continuación se muestra el resultado final (Ver tabla 10).

Tabla 4.

Codificación de entrevistas

Turismo	Salud
ET-1	ES-1
ET-2	ES-2

Para facilitar el análisis de la información se agrupó la información de las entrevistas con las variables definidas para la investigación según la relación que tenían con dicha variable y se ubicó la información en cada categoría para luego realizar inferencias y presentar las reconstrucciones derivadas de los datos obtenidos. Se crearon 2 categorías, sector salud y sector turismo y 2 subcategorías: concepto y orientación de marketing y estrategias de marketing, y con ello simplificar las comparaciones finales.

Los nombres de las empresas y las personas participantes han sido cambiados para preservar el anonimato exigido por los entrevistados. Esta presentación uniforme de los casos abonó el terreno para un análisis comparativo entre sectores. Los nombres utilizados para la presentación

de los casos son: Hotel Puerta del Centro, Hotel Bellavista, Clínica Salud y Vida y Clínica Bienestar.

6 Casos de estudio

Los conceptos son la base para construir la orientación con la que son diseñadas e implementadas las estrategias dentro de una organización con el propósito de contribuir en conjunto con las demás áreas en el esfuerzo mutuo de alcanzar los objetivos estratégicos. A continuación se describen los 4 casos de estudio elaborados con base en la información recolectada en el trabajo de campo. Se reitera que por solicitud de los participantes se cambiaron los nombres de las empresas con el fin de respetar su solicitud de confidencialidad.

6.1 Hotel Puerta del Centro

El Hotel Puerta del Centro es una empresa perteneciente a la cadena hotelera ETR conformada por siete marcas, más de 658.000 habitaciones y 4450 hoteles con presencia en 100 países del mundo⁶. Todas sus marcas están conectadas por una red de reservas internacionales con diez centros de atención en todo el mundo, que procesan anualmente más de 140 millones de noches de alojamiento. La página web de la cadena hotelera registra 20 millones de visitas mensuales, sin contar que es una de las empresas con más presencia publicitaria en los buscadores web del mercado. Su programa de fidelización cuenta con más de 60 millones de socios en todo el mundo y sus campañas publicitarias están integradas local e internacionalmente generando continuas reservas.

⁶ Tomado de la página web principal de la cadena

En Colombia la cadena cuenta con más de 15 hoteles en diferentes ciudades del país y 60 años de presencia en el mercado. El Hotel Puerta del Centro fue construido en Bucaramanga hace 4 años, con una inversión que llegó a los 45 mil millones de pesos. Su recurso humano está conformado por 149 empleados y su capacidad es de 196 habitaciones y 286 camas. Con una tarifa promedio de 205 mil pesos, el hotel registró para el año 2015 un porcentaje de ocupación de 46,3%, lo que generó ingresos por ventas de 13.599 millones de pesos⁷.

Su departamento de marketing está conformado por el líder de marketing, el líder de ventas junto con su equipo de trabajo, un diseñador gráfico, un relacionista público cuya principal función es el manejo de redes sociales y el equipo de recepción. Esto teniendo en cuenta que son las primeras personas en tener contacto con el cliente, por lo que se considera de gran importancia que organizacionalmente dependan del departamento de marketing, principalmente por que se convierten en una gran fuente de información al escuchar directamente las necesidades del cliente y por ser quienes causan la primera impresión.

Para el Hotel Puerta del Centro, la función de marketing es concebida como un conjunto de estrategias que buscan identificar cuáles son los factores de decisión de los viajeros y con ello encontrar la mejor manera de llegar a sus mentes y convencerlos de porque deben elegirlos, mostrándoles continuamente los servicios y beneficios ofrecidos. El principal objetivo del departamento es mejorar la percepción del consumidor acerca de la marca. También se preocupa por crear canales de comunicación con los clientes y enviar mensajes constantemente acerca de los beneficios y las ventajas que el lugar ofrece.

⁷ Datos suministrados por el entrevistado

Al comprender el significado y el objetivo que tiene la función de marketing en la organización, es importante definir el propósito con el que son orientadas sus actividades. Tras describir las principales características de las 4 orientaciones de marketing definidas por Kotler (2006), el gerente del Hotel Puerta del Centro manifiesta que el éxito está en combinar todas las orientaciones adecuadamente, pues optar por una sola deja afuera muchos aspectos que también deben ser tenidos en cuenta para el diseño y la implementación de estrategias. Por ejemplo, es de gran importancia que sus estrategias estén guiadas bajo la orientación a las ventas, teniendo en cuenta que son estas las que permiten el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa, pero tenerlas como único objetivo se queda en algo muy tangible y deja de lado aspectos como la identificación y satisfacción de necesidades o la experiencia del usuario, que son algunos de los factores de más impacto en la decisión de recompra y en la imagen de la organización (orientación al mercado). La orientación al producto también está presente en la organización, pues se tiene la creencia de que uno de los factores que más influyen en la decisión de compra de sus huéspedes es su infraestructura y demás servicios adicionales como el spa, el Business Center, los salones de conferencias o el salón de juegos, que brindan gratas experiencias al visitante. Sus salones de conferencias tienen en conjunto capacidad para 1000 personas, con distintas divisiones en su interior adaptables a las necesidades de los clientes. De igual manera se destaca su gastronomía, el restaurante ofrece una gran combinación de sabores para experimentar, plasmados en una serie de recetas latinoamericanas con influencia europea. Se encuentra ubicado en el último piso del hotel y está decorado con una piscina sin fin que genera un ambiente muy agradable para los visitantes.

La ejecución de las actividades de marketing en el Hotel Puerta del Centro parte de la definición anual del plan de marketing, elaborado en conjunto por el equipo del departamento

basándose en la información del mercado, la situación del país analizada en los distintos entornos, el desempeño de la competencia, los resultados anuales del hotel frente a ventas, porcentajes de ocupación y satisfacción de los clientes, la información recopilada acerca de los gustos y necesidades de los clientes y la eficiencia de las estrategias desarrolladas en el año inmediatamente anterior. Este debe ser sustentado a la junta directiva para su aprobación. La principal dificultad de esta etapa es sustentar el presupuesto y el retorno de la inversión, calculado anualmente como la relación entre la utilidad del producto y la inversión en marketing. Los gastos operativos son muy altos y se requieren resultados inmediatos, que por lo general no se dan en este departamento, es un área que genera resultados a largo plazo, evidenciados a través de la fidelización de los clientes, el valor incremental de las ventas desde su apertura, el aumento de seguidores en las distintas redes sociales, el cumplimiento de los objetivos anuales de satisfacción del cliente y el aumento de la posición del hotel en los ranking de preferencia de los clientes en las distintas plataformas web. De igual manera es importante conocer la percepción de los empleados frente al plan, pues su papel es vital en la etapa de ejecución. Sus aportes pueden indicar el momento adecuado para redefinir una estrategia, en función de los resultados y de la información que se obtenga de los clientes. En este aspecto el Hotel Puerta del Centro describe una situación especial que ocurría inicialmente con el departamento de ventas. Ambos departamentos eran manejados por separado, cada responsable tenía una visión diferente de las estrategias que debían desarrollarse y chocaban constantemente, lo que aumentaba los costos y no se evidenciaban rendimientos significativos. Los departamentos fueron unificados y hoy en día ambos trabajan en conjunto, con un mismo propósito y con una división de tareas según sus capacidades y habilidades generando resultados muy positivos para la organización.

El gerente del Hotel Puerta del Centro afirma que el diseño adecuado de estrategias de marketing basadas en la información que genera el mercado, obtenida a través de los análisis de entidades como Procolombia y el Ministerio de Cultura y Turismo que entregan información continua acerca de llegada de turistas nacionales e internacionales, el análisis de sus competidores respecto a sus estrategias, los resultados financieros anuales y la información analizada de los clientes a través de las redes sociales, los diferentes sistemas de reservas a nivel mundial con los que tienen convenio y su sistema CRM, encargado de consolidar lo anteriormente mencionado, ha generado un impacto directo en las ventas, que aumentaron en el 2015 un 17,2% frente al 2014. La información de los clientes es recopilada antes, durante y después de su estadía en el Hotel. Previo a su llegada se solicitan sus datos personales y el motivo de su viaje, durante su estadía se recopila información acerca de sus gustos a través de la utilización de los diferentes servicios del hotel, como el restaurante o el spa y al finalizar se aplica una encuesta de satisfacción donde, en una escala de 1 a 5 se evalúan aspectos como personal, servicio, habitación, precio, limpieza, comidas y bebidas. Los resultados son actualizados y publicados permanentemente en su página de internet. En el 2016 el hotel registró calificación promedio de 4.7 sobre 5, sin contar que el 98% de los encuestados afirma que recomendarían el hotel a sus conocidos. Con esto la organización logra conocer la opinión de los visitantes frente a la experiencia vivida durante su estancia en el hotel.

En el Hotel Puerta del Centro la segmentación de mercados se realiza bajo los criterios de comportamiento y segmentación demográfica, es decir, se agrupan y analizan los mercados según edad, género, profesión, motivo de viaje, ocasión de compra y los productos y servicios adquiridos en el hotel (preferencias y estilos de vida). A partir de esta estrategia se han diseñado

ofertas independientes para cada segmento, el producto central para todos ellos son habitaciones y espacios de trabajo y recreación limpios y confortables a precios competitivos. El hotel tiene muy claro que las expectativas de los clientes han cambiado; años atrás los turistas sólo buscaban una habitación cómoda para descansar mientras hacían sus negocios, hoy en día buscan un lugar que los haga sentir igual o mejor a como se sienten en sus casas, espacios que les brinden las herramientas que necesitan para alcanzar los objetivos de su viajes y servicios adicionales que hagan de su estadía una experiencia agradable.

Su principal segmento son los viajeros de negocios; para este segmento el hotel ofrece servicio de internet gratuito en todas las instalaciones para facilitar su trabajo. Para ellos, el mensaje que el hotel quiere entregar es que trabajan continuamente por que el cliente sienta que los viajes de negocios pueden disfrutarse al máximo. Para ello crean espacios que les permita trabajar según sus necesidades y al mismo tiempo espacios donde relajarse al final del día: “Trabaja como a ti te gusta. Responde a tu correo electrónico desde tu habitación o impresiona a tu público en una sala de reuniones. Celebra tu éxito en el bar del hotel al terminar”⁸. El siguiente segmento son las familias cuyo motivo de viaje es la recreación y que incluyen hijos en su visita. Para ellos la estrategia está fundamentada en ofrecer espacios para que todos disfruten juntos en familia. Para los niños el restaurante que tiene como principal estrategia una zona designada con un menú de opciones creadas por el chef, atractivas al paladar de los más pequeños. Para este segmento la estrategia de promoción consiste en dar hospedaje y alimentación gratuita para los niños menores de 12 años. El mensaje entregado por el hotel para este tipo de cliente es: “Todos nuestros hoteles están diseñados pensando en viajes familiares. Descanse, relájese en la piscina y

⁸ Frases tomadas de campañas publicitarias en la web

conviva en familia”. El tercer segmento son los eventos, para ellos el hotel cuenta con salones de conferencias con divisiones en su interior adaptables a las necesidades de los clientes y todos los servicios de alimentación, bebidas, tecnología e iluminación que puedan requerir. El mensaje para este segmento es “Te daremos las habitaciones, el espacio y el apoyo que necesitas para que tu evento de grupo o tu reunión sea memorable para todos”.

Uno de los propósitos más importantes del departamento de marketing es posicionar al hotel como la mejor opción de hotel de negocios de la ciudad. Para ello han desarrollado diversas estrategias de diferenciación entre las que están la diferenciación por imagen, diferenciación por localización, por servicio y por recursos humanos. El personal del hotel considera que una de las ventajas que tienen frente a sus competidores es la localización, gracias a la zona comercial con la que linda su propiedad y las múltiples opciones de transporte que su ubicación ofrece a los clientes. La diferenciación por recursos humanos se realiza a través de programas de capacitación continuos en distintos ámbitos y una universidad virtual que les permite estandarizar el entrenamiento del personal en todos los aspectos del hotel. En el caso de diferenciación por servicio, el hotel se esfuerza por personalizar el servicio para cada huésped, un ejemplo dado por el gerente del Hotel Puerta del Centro para ilustrar esto es el siguiente “Uno de nuestros clientes compro en el café del Lobby un chocolatina de una marca en específico antes de salir del hotel, cuando volvió a la habitación le dejamos una chocolatina de la misma marca sobre su cama” con esto el gerente expresaba la importancia de dar un mensaje donde se refleje el interés del hotel por conocer sus gustos y hacer de su estancia una experiencia agradable, el hotel busca no sólo diferenciarse por su producto sino por el servicio prestado a los usuarios. Según Proexport (2013) el hotel es uno de los pocos hoteles en la ciudad que cuenta

con una infraestructura de salones y centros de convenciones que permite promover la ciudad internacionalmente, lo que lo convierte en un factor diferenciador frente a los demás hoteles de la ciudad.

La diferenciación por imagen se realiza a través de la gestión de marca. Las marcas permiten llevar las ventajas y elementos diferenciadores a la mente de los consumidores, que se identifiquen con ella, por lo que la gestión de la comunicación es vital para el éxito de la organización. Entre las actividades realizadas para dar a conocer y potenciar la marca están los eventos entre los que se destaca la alianza con la oficina del “Bureau de convenciones”, cuyo propósito es traer eventos internacionales a la ciudad de manera que pueda darse a conocer como destino ideal para la realización de grandes eventos académicos y empresariales. A 2015 son más de 15 eventos captados por esta oficina de promoción y relacionamiento, cuya principal estrategia se basa en promover y visibilizar el departamento en distintos escenarios internacionales estratégicos de turismo como ferias o seminarios utilizando como foco principal sus atractivos turísticos y su infraestructura hotelera.

Gracias a su evolución e impacto el internet y las redes sociales se han convertido en una de las mejores herramientas para gestionar la marca, pues es uno de los principales medios para escoger vacaciones u hospedaje. Con el marketing digital la marca se esfuerza por poner el hotel frente a sus clientes y mantenerlo en su mente. Su estrategia digital está dirigida a múltiples segmentos, personas de 25 a 50 años que buscan disfrutar sus vacaciones y ejecutivos en viajes de negocios. Para el caso del restaurante y el bar del hotel se creó una aplicación móvil que puede descargarse en el App Store o en Google Play, donde los clientes pueden recibir

información acerca del menú, los eventos y promociones que estos ofrecen y reservar con su teléfono rápidamente, la confirmación de la reserva llega a su correo electrónico de manera personalizada. El hotel tiene presencia en diferentes buscadores como “Booking”, “Tripadvisor” o “Trivago” generando múltiples facilidades de reserva para sus clientes y descuentos que oscilan entre el 10 y 30% de descuento por reservar con anticipación, sin contar con que gracias a las calificaciones de los huéspedes en estas plataformas el hotel goza de amplia popularidad, lo que le ha permitido obtener el primer lugar en una lista de 38 hoteles que ofrecen sus servicios en la ciudad a través de estos buscadores web. Por ejemplo, en el caso de “Tripadvisor” el hotel registra 293 opiniones de las cuales 196 considera al hotel como excelente, 61 bueno, 9 regular y 27 malo. A cada uno de los comentarios registrados en los buscadores, el hotel emite una respuesta que busca generar cercanía, agradecimiento y la sensación de que lo estarán esperando para una próxima ocasión. Aquí un ejemplo de ello “Qué buena noticia saber que su estadía en nuestro hotel fue toda una experiencia que sólo pudo brindar a usted y su familia maravillosas sensaciones y gratos recuerdos”. La interactividad es una oportunidad constante para comunicarse con el cliente, conocer sus opiniones y generar la sensación de que sus opiniones son escuchadas y son importantes, lo que mejora la imagen de la organización.

El hotel tiene presencia en las redes sociales de Twitter (1.558 seguidores), Instagram (8.251 seguidores) y Facebook (16.204 seguidores) (datos tomados en abril de 2017), esta última tiene la opción de reservar y la herramienta de chat box que permite resolver cualquier inquietud del cliente inmediatamente. Todas las redes sociales reflejan campañas dedicadas a mostrar los servicios y beneficios que brinda el Hotel a través de mensajes, videos y fotografías, también resaltan las opiniones de sus huéspedes con el fin de generar credibilidad y motivación ante

clientes potenciales. Aplicando la estrategia de marketing de contenidos cada una de sus redes sociales ofrece información de los atractivos turísticos de la zona, así como información de interés cultural y general para aportar a los usuarios mayor conocimiento para sus viajes. La marca cuenta con estrategias a nivel mundial que nutren su conocimiento sobre el cliente y aportan a su mejoramiento continuo, como por ejemplo el programa “primera vez“, donde el cliente cuenta su primera experiencia memorable con la marca y éstas son recopiladas y publicadas en las redes sociales, incluyendo fotos que reflejen sus sentimientos y que involucren a sus colaboradores en todo el mundo, de estas experiencias se analizan las acciones que generaron el momento memorable para el huésped como herramienta de retroalimentación para la organización.

Las redes sociales son también una herramienta de control de gran utilidad, pues éstas permiten determinar a cuántas personas realmente les generó un impacto la estrategia, cuántas asistieron o reservaron en el hotel, a cuántas les gustó su experiencia, entre otros aspectos. Cada una de las campañas en redes genera un ROI que permite medir su efectividad, de la misma manera que permite la monitorización y el seguimiento de las acciones de marketing online, buscando cuantificar las relaciones de la marca en las redes sociales. Las variables analizadas en el Hotel Puerta del Centro son la autoridad de la marca, que está relacionada con las menciones que tiene fuera de sus perfiles de redes sociales, buscando la presencia de la marca fuera de su entorno comercial, para ello herramientas como Google contabilizan citas de la marca en blogs o publicaciones online. La influencia de la marca es otra de las variables analizadas; esta se mide por la cantidad de seguidores que tiene la marca en sus redes sociales. En cuanto a la participación de la marca es una variable que mide la interacción de los seguidores con el hotel;

esta variable es medida con el número de comentarios y valoraciones hechas en relación a la actividad de la marca en las redes sociales y portales web turísticos como “Tripadvisor”.

Grandes cadenas hoteleras han llegado a la ciudad de Bucaramanga, viendo el potencial de desarrollo y crecimiento que la región ofrece. ETR no fue la excepción, el Hotel Puerta del Centro ha mostrado un crecimiento continuo desde su apertura tanto en ventas como en ocupación. El departamento de marketing a contribuido de sobremanera en estos resultados, su trabajo permite identificar los gustos y necesidades de los clientes y encontrar como llegar a sus mentes y posicionar la marca. Sus esfuerzos están enfocados en la gestión de las relaciones con los clientes, la generación de experiencias positivas, la ampliación de los canales de comunicación y la gestión de los puntos de contacto con el fin de crear relaciones a largo plazo apoyados de herramientas como programas de fidelización y su CRM. La organización ha encontrado tanto en los sistemas globales de reservas, como en la gestión de marca a través de las redes sociales, herramientas que sirven para poner el hotel frente a sus clientes y mantenerlo en sus mentes. A través de ellas el hotel muestra los beneficios y ventajas que ofrece para cada uno de sus segmentos de mercado. Las redes sociales le han permitido al departamento ejercer un mejor control de la eficacia de sus estrategias, evidenciado el impacto que la interactividad representa en su imagen y en logro de los objetivos organizacionales. De igual manera el Hotel ha logrado a través de la estrategia de marketing interno una oportunidad de fortalecer su cultura organizacional, estandarizar sus procesos y brindar el mejor servicio para sus huéspedes. Es importante identificar las herramientas que la globalización y la evolución del marketing brinda a las organizaciones para comunicarse y crear conexiones con los clientes, entregar la mayor cantidad de facilidades para ellos y generar accesibilidad al servicio.

6.2 Hotel Bellavista

El Hotel Bellavista es una organización perteneciente a la cadena hotelera DCI, con más de 40 años en el sector turístico. El primer hotel de la cadena fue construido en 1969 en la ciudad de Bogotá, como respuesta a las exigencias de mercado. Los huéspedes exigían hoteles de lujo, con modernas y elegantes arquitecturas que les brindarían algo más que una habitación para descansar. Entre los 16 hoteles que pertenecen a su marca a nivel nacional e internacional se encuentran diversos hoteles de 4 y 5 estrellas, todas sus infraestructuras cuentan con más de 4.000 metros cuadrados, destinadas principalmente a satisfacer la demanda de turismo corporativo, su principal fuente de ingresos. Todos sus hoteles cuentan con grandes espacios habilitados para la realización de seminarios, congresos o convenciones. Entre los servicios ofrecidos para los visitantes están la sala de belleza, el salón de juegos, la galería de artesanías, el servicio de farmacia 24 horas, parqueaderos cubiertos y asesoría turística personalizada dispuesta para atender las necesidades del visitante. De igual manera todos sus hoteles ofrecen servicio de bar, restaurante, gimnasio, piscina climatizada y shows musicales diarios que brindan momentos de esparcimiento a los clientes sin necesidad de salir del hotel. La marca se esfuerza por ofrecer recurso humano cálido y competente, tecnología de punta y canales de comunicación efectivos que brinden la mejor experiencia para el usuario. Sus estrategias están diseñadas para atender a los clientes más exigentes mercados del mundo, entre sus principales clientes internacionales están turistas provenientes de Estados Unidos, México y Brasil.

En Bucaramanga el hotel cuenta con un poco más de 20 años de fundación, fue el primer hotel de la ciudad en obtener la calificación de 5 estrellas. Su recurso humano está conformado

por 109 empleados y su capacidad instalada es de 135 habitaciones y 236 camas. Con una tarifa promedio de 210 mil pesos, el hotel generó ingresos por ventas en el 2015 de 11.380 millones de pesos y obtuvo un porcentaje de ocupación del 62%. Los ingresos del hotel se dividen en un 65% por hospedaje y un 35% por eventos realizados en sus instalaciones. En los últimos 4 años el hotel ha invertido más de 6 mil millones de pesos en renovación de mobiliario, instalaciones y recursos tecnológicos con el fin de ofrecer a sus clientes la mejor opción en infraestructura hotelera de la ciudad.

Su departamento de marketing está conformado por el líder de marketing, responsable del diseño e implementación de estrategias y la supervisión del equipo de ventas. El área está sujeta a los lineamientos, campañas y estrategias diseñadas por el departamento de marketing de la cadena en la ciudad de Bogotá, que son adaptadas según el análisis de la cultura regional, sin embargo tienen autoridad para desarrollar las estrategias que consideren pertinentes.

Para el Hotel Bellavista el marketing es un conjunto de herramientas que les permite analizar la sensibilidad de sus clientes, identificar sus gustos y necesidades de manera que se garantice su preferencia frente a sus competidores. El departamento de marketing es el que mejor conoce al cliente y el que determina cual es la mejor forma de llegar a ellos y vender los productos y servicios que la organización ofrece, por lo que es de vital importancia que todas áreas se apoyen en ellos. El gerente del hotel afirma que “el desarrollo de estrategias adecuadas de marketing generan buenos resultados en las ventas, por lo tanto las ventas son la consecuencia del marketing”, esto teniendo en cuenta el aumento del 9% en ventas frente al 2014. Según el gerente del Hotel Bellavista la concepción del marketing ha tenido gran evolución en la

organización. Hoy en día se definen pautas claras y se recalca la importancia que todas las áreas las sigan. Se definen objetivos y planes de trabajo centrados en buscar y fidelizar a los clientes que ya prefieren el hotel buscando su satisfacción.

Todas las actividades ejecutadas en la organización están diseñadas bajo la orientación al mercado. El Hotel Bellavista ha dejado a un lado el desarrollo de estrategias basadas únicamente en las 4P (precio, plaza, promoción y producto) para crear ofertas basadas en el análisis del entorno y la cultura regional, incluyendo la influencia y el impacto de los diferentes actores del mercado como son proveedores, competidores, empleados y distribuidores. La organización se preocupa también por impulsar la tecnología con el fin de aprovechar los avances tecnológicos y ofrecer mayores herramientas de control y comunicación tanto para sus empleados como para los clientes. De igual manera ha creado una cultura interna donde se recalca la importancia de escuchar e identificar las necesidades y expectativas de los clientes con el fin de que sus productos y servicios no sólo satisfagan, sino superen sus expectativas, logrando su preferencia y recomendación.

Alcanzar el éxito en las estrategias de marketing es una tarea de mucha dificultad y en el Hotel Bellavista no ha sido la excepción; según su gerente los resultados no siempre han sido los esperados porque su producto tiene una competencia muy fuerte y el entorno económico suele cambiar constantemente. Las actividades ejecutadas por el departamento parten del diseño del plan de marketing, el cual es elaborado anualmente y presentado tanto a la junta directiva como al departamento de marketing de la cadena con el fin de recibir aportes que complementen su trabajo. Su elaboración está basada en el análisis del entorno, en donde se tienen en cuenta todos

los factores internos y externos que tengan un impacto directo en la operación y el desempeño de la organización. Por ejemplo, Bucaramanga está siendo considerada como una ciudad turística con todas las nuevas atracciones y el valor cultural que el AMB ofrece, sin contar con el turismo de salud está siendo fuertemente promovido por el gobierno, dada la infraestructura hospitalaria y turística existente. Estos factores son oportunidades para el hotel, mayor volumen de turistas y mayores posibilidades de atraer clientes que quieran conocerlos. El departamento de marketing realiza un trabajo de investigación permanente, utilizando como principal fuente de información a sus colaboradores, por lo que hace reuniones constantes con ellos con el fin de identificar las necesidades de los clientes, analizadas a través de los servicios prestados y con ello se define el camino a seguir durante el año con el objetivo de generar altos niveles de satisfacción, fortalecer la marca y con ello el desempeño de la organización.

La organización entiende que para diseñar ofertas que respondan a las necesidades de sus clientes es necesario desarrollar la estrategia de segmentación de mercados. El Hotel Bellavista identificó que la principal causa de alojamiento de sus huéspedes son motivos laborales. Cerca del 80% de sus clientes pertenece a este segmento. Para ellos el hotel ofrece servicio de alojamiento, transporte aeropuerto/hotel, internet en la habitación, uso del Business center, uso del gimnasio y asistencia médica 24 horas, todo dentro de la tarifa de alojamiento. La estrategia de promoción para este segmento consiste en visitas periódicas a las empresas de la región por parte del equipo de ventas, donde obsequian pasadías a los altos directivos y paquetes de fin de semana a precios competitivos con el fin de dar a conocer los beneficios ofrecidos para ellos. El Hotel realiza diferentes convenios con empresas, instituciones educativas y agremiaciones para la realización de eventos corporativos, que son una de sus principales fuentes de ingresos. De

igual manera han desarrollado alianzas estratégicas con entidades como la Cámara de comercio de Bucaramanga y el “Bureau de Convenciones” con el fin de promover sus productos y servicios, nacional e internacionalmente. El siguiente segmento identificado son grupos de amigos, parejas y familias de clases sociales media-alta que viajan con el objetivo descansar o realizar actividades recreativas. Para ellos las plataformas y buscadores web ofrecen cupones de descuento que suelen ser utilizados para estadías de un fin de semana o el uso de servicios adicionales como el spa o el restaurante del hotel. Para promover tanto el mercado nacional como el internacional, la organización ha desarrollado una estrategia de diversificación concéntrica que consiste en la creación de una agencia de viajes propia que estimula la ocupación de los hoteles de la cadena a precios menores a los de los principales competidores en cada una de las ciudades. De igual manera se ha desarrollado una estrategia de orientación vertical mediante la adquisición de una compañía publicitaria encargada de las campañas institucionales y comerciales de la cadena.

Desde la perspectiva del gerente del Hotel Bellavista la principal estrategia con la que el hotel logra diferenciarse de sus competidores es la calidad en el servicio tanto en alojamiento, como comidas y bebidas, para ello han desarrollado alianzas de proveedores nacionales e internacionales que garantizan la mayor calidad de los productos e insumos utilizados por el hotel y el cumplimiento de los más altos estándares en hotelería internacional. El marketing interno es otra de las estrategias con las que la organización le apunta a diferenciarse, esto con el objetivo de mejorar los canales de comunicación entre niveles jerárquicos y aumentar el indicador de satisfacción laboral. Para ello la organización ha desarrollado una campaña llamada “Pronóstico laboral”, utilizando los estados del tiempo para representar los estados de ánimo de

sus empleados entre “Día radiante”, “Día soleado”, “Día nublado” y “Día de tormenta”, lo que les permite monitorear el clima laboral. La organización apoya el personal con sus estudios a través de subsidios educativos que cubren el 40% de la matrícula, además de bonos y compensaciones por ascensos. Con ello busca aumentar el sentido de pertenencia de sus empleados, generar la sensación de que la dirección se interesa por su bienestar y motivar su entusiasmo frente al servicio al cliente.

Otra de las tareas en las que hotel pone gran parte de sus esfuerzos es la fidelización de sus clientes, para ello la organización ha diseñado un programa de fidelización que consiste en un club de socios creado para aquellos clientes que se alojan con la cadena con frecuencia. Por su consumo van acumulando puntos que les traen diversos beneficios tanto dentro de los hoteles de la marca como con otras organizaciones como agencias de viajes, restaurantes o aerolíneas. Entre los beneficios que otorgados por la tarjeta están: descuentos del 10% en consumos tanto de productos como de servicios, disponibilidad inmediata de habitaciones independientemente de la temporada o beneficios transferibles a familiares en primer grado (esposa, esposo e hijos).

El gerente del Hotel Bellavista afirma que la adecuada gestión de la marca es una estrategia que genera gran impacto en la decisión de compra del cliente, pues les permite crear en la mente de los consumidores la idea de que el hotel es su mejor opción. Para ello el hotel le apuesta a desarrollar una estrategia digital dirigida a personas entre los 25 y 50 años, pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6. El objetivo de la estrategia es que el público relacione la marca y en especial al hotel con excelencia en servicio. Entre las actividades desarrolladas está el “mailing” que consiste en enviar información publicitaria personalizada a través del correo electrónico.

Anualmente la organización envía alrededor de 10.000 correos electrónicos dando a conocer los beneficios ofrecidos por la marca para cada segmento, la elección de las personas se realiza a través de bases de datos de empresas como RCN radio. Tras realizar un análisis en las redes sociales se observó que el hotel realiza actualizaciones diarias con contenidos que incluyen los productos y las promociones ofrecidas por la organización, principalmente las del restaurante del hotel, mostrados a través de mensajes llamativos, fotos y videos con los eventos e infraestructura del hotel: “Bienvenidos a un espacio en el que el buen gusto, la elegancia y el confort le harán vivir una experiencia”. Bellavista tiene presencia en Facebook (17.732 seguidores), Twitter (1.142 seguidores) e Instagram (1.222 seguidores) (datos tomados en Abril de 2017).

El hotel cuenta con convenios con diferentes portales de reservas y buscadores web. El portal de reservas Tripadvisor publicó una lista de los 25 hoteles más populares en Colombia en el 2016 y el hotel Bellavista ocupa la posición número 15 a nivel nacional. En el ranking de la ciudad, el hotel se encuentra en segundo lugar de los 38 hoteles de la ciudad con los que el portal tiene alianza estratégica. El hotel cuenta con 634 opiniones de las cuales 395 considera el hotel excelente y 169 muy bueno. Los criterios evaluados por el portal son ubicación, calidad del descanso, habitaciones, servicio, precio y limpieza. El hotel da respuesta a cada una de las opiniones que los usuarios registran con el fin de interactuar con ellos, escuchar sus experiencias y crear lazos de cercanía. “Gracias por compartir su experiencia con nosotros, y en especial sus palabras de reconocimiento para nuestro personal e instalaciones”⁹. El hotel Bellavista crea campañas digitales como “Selfie Stick” , donde los clientes solicitan un palo para “selfie” a cualquiera de los colaboradores del hotel para tomarse una foto en las instalaciones del hotel y

⁹ Frases tomadas de campañas publicitarias web del hotel

subirla a Facebook, mostrando su experiencia en el hotel, la mejores fotos obtienen beneficios y descuentos del hotel.

El sector turismo en Santander ha experimentado un crecimiento sustancial en los últimos cinco años, evidenciado en el aumento de sus ingresos y en su infraestructura hotelera, convirtiéndose en la cuarta región con mayor competitividad turística del país en el 2016. Con todo esto la competencia existente genera gran cantidad de dificultades a la hora de vender sus productos y abrirse a nuevos mercados. El Hotel Bellavista ha encontrado en el marketing una herramienta que les ha permitido dar a conocer cada uno de sus productos y ha logrado que cada uno sus colaboradores entienda lo importante que es escuchar al cliente e identificar lo que le gustaría encontrar en su estancia para crear ofertas que superen sus expectativas. Ha creado conciencia del papel que cada uno de ellos tiene en la generación de experiencias con la marca y la importancia que eso tiene para lograr su preferencia y lograr un espacio en el sector, todo esto ha permitido que la organización evolucione y sea sostenible. La estrategia de la empresa para posicionarse en el mercado es un servicio de calidad, en instalaciones confortables y que brinden todas las herramientas que el cliente necesita, brindando experiencias positivas. El hotel entiende que los clientes satisfechos comunican su experiencia a otros potenciales, también han entendido que una buena estrategia para crecer es crear alianzas competitivas con actores del mercado de manera que se generen beneficios mutuos para ellos y para la economía del departamento.

Aunque el hotel no ha integrado a sus herramientas estrategias tan valiosas como el CRM, que les permitiría analizar y recopilar la información de sus clientes y del mercado adecuadamente con el fin de gestionar adecuadamente las relaciones con sus grupos de interés, si ha encontrado

en el marketing digital la oportunidad de crear contenido y contar historias que atraigan al público de manera innovadora y crear conexiones con los consumidores, generando un impacto en la decisión de compra, conocimiento de marca y generando lealtad.

6.3 Clínica Salud y Vida

En 1986 el alcance médico cardiovascular en Santander propició que un grupo de visionarios se propusiera crear la Fundación Salud y Vida, una entidad privada sin ánimo de lucro cuya especialidad es el tratamiento de enfermedades del corazón. La prestación del servicio inició con actividades de consulta externa especializada en cardiología y más adelante realizaron las primeras cirugías cardiovasculares de la ciudad, oferta que más adelante ampliaron con servicios diagnósticos. A finales de los años 90 inauguraron un moderno edificio de 14 pisos, con capacidad de 127 camas que incluía una unidad de cuidados intensivos, quirófanos, salas de hemodinamia y electrofisiología, además del servicio de urgencias. En el 2015 la Organización Salud y Vida generó ingresos operacionales superiores a los 227 mil millones de pesos y conservaban activos por más de 40 mil millones. La organización emplea más de 1800 empleados y su capacidad actual es de 468 camas.

Salud y Vida ha logrado sus objetivos gracias a una visión de negocios innovadora que lo ha llevado a consolidar seis unidades estratégicas diversas entre las que no solo ofrecen servicios hospitalarios, sino productos clínicos a diversas empresas del sector, así como la importación y distribución de equipos e insumos médicos. La primera unidad estratégica es el Instituto Salud y Vida, especializado en servicios de prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades de diversas patologías. La segunda unidad estratégica es Productos Hospitalarios Salud y Vida;

fruto de una estrategia de integración vertical hacia atrás, ésta unidad se encarga de producir y comercializar ropa quirúrgica e insumos médicos utilizados en la prestación de servicios médicos y hospitalarios de la Clínica, reduciendo los costos de producción y aportando al desarrollo del departamento con la continua creación de empleo. La tercera unidad estratégica de negocio ofrece el diseño, desarrollo e implementación de software informático para la gestión integral de las instituciones prestadoras de servicios de salud. La cuarta unidad estratégica es el centro de investigaciones cuya finalidad es el diseño y elaboración de proyectos de investigación en diferentes ramas del sector de la salud, como el subsector farmacéutico. La quinta unidad estratégica se encarga de diseñar, desarrollar y comercializar equipos biomédicos y brindar soporte técnico a las diferentes empresas que los utilizan. Algunos de los productos y servicios, adicionales a los asistenciales que han creado a lo largo de su historia cuentan con una marca y una imagen corporativa distinta, definida para efectos administrativos y de marketing.

El departamento de marketing está conformado por un líder que responde por las áreas de diseño, eventos deportivos y sociales, el área de publicidad, gestión de redes sociales y gestión de marca. El concepto de marketing del que parten las estrategias en la Organización Salud y Vida es que es una disciplina que analiza permanentemente el entorno y a partir de estos resultados diseña propuestas que permitan crear experiencias y relaciones a largo plazo con sus grupos de interés, que contribuyan al mejoramiento de la organización y de la sociedad. El marketing es visto como un concepto integral, que requiere del punto de vista de todos sus grupos de interés y el trabajo de todos los departamentos de la organización.

Son dos los principales objetivos del departamento de marketing en la organización Salud y Vida. En primer lugar, buscan crear conexiones con la marca basadas en experiencias positivas que posicionen la organización dentro del sector a nivel nacional e internacional como una marca cercana e innovadora y una organización que trabaja por el bienestar de toda la comunidad. El segundo objetivo es generar información a través de los múltiples canales de comunicación, no sólo de sus productos y servicios, sino información de carácter educativo que aporte en su cotidianidad, en la prevención y tratamiento de enfermedades y la motivación de estilos de vida saludables.

El diseño de las estrategias parte de la concepción de la función y la orientación con las que sean dirigidas sus actividades. En el caso de la Clínica Salud y Vida la orientación bajo la que guían la implementación de sus estrategias es la orientación social, la organización busca impactar positivamente en cada uno de sus grupos de interés. El concepto de responsabilidad social está muy presente en sus actividades, es concebido como su nombre lo indica como la responsabilidad que tiene cada uno de sus colaboradores en lograr crear el mejor espacio posible para los pacientes y con ellos cumplir sus expectativas, mejorar su ansiedad y sanar su enfermedad. También es visto como la responsabilidad que tiene la organización con la academia y la educación de las nuevas generaciones, sabiendo que estos serán el futuro de su organización.

Para la Clínica Salud y Vida el diseño de un plan de marketing les permite realizar una evaluación interna de su capacidad de producción de bienes y servicios, analizar los requisitos que el cliente solicita en cada una de las unidades estratégicas de negocio y definir las estrategias de marketing que se necesitan para incrementar su participación en el mercado y el crecimiento y

la permanencia de las diferentes unidades de negocio. El presupuesto es asignado según los objetivos, sabiendo que en marketing no siempre hacen referencia a lo económico, existen objetivos de posicionamiento, de conocimiento o de penetración en el mercado. Existe la claridad de que los resultados en marketing no son inmediatos y que se logran con el tiempo, por lo que buscan cultivar en la gente el interés y posteriormente en impactar su proceso de compra. En la Clínica Salud y Vida el diseño de las estrategias de marketing parte de la recopilación y análisis de la información del entorno y de los consumidores, con el objetivo de identificar acontecimientos y tendencias que planteen oportunidades o amenazas para la empresa, reactivas y proactivas en respuesta a estos acontecimientos y tendencias. Contar con información suficiente permite ser proactivos y crear estrategias mucho más innovadoras, sabiendo a quienes se quiere llegar. En el sector salud es muy importante analizar los estilos de vida de las personas, de manera que se pueda determinar la manera de impactar positivamente en ellos, mejorar la comunicación y lograr contribuir en su salud.

Los clientes de la Clínica están divididos en dos categorías macro. En primer lugar están las Aseguradoras, que incluye empresas promotoras de salud EPS, Administradoras de Riesgos Profesionales ARL, Empresas de medicina Prepagada, entre otras. En segundo lugar están los pacientes, también llamados usuarios y que se subdividen según el régimen al que pertenecen (Régimen contributivo, régimen subsidiado, régimen especial (fuerzas armadas, Ecopetrol) y pacientes particulares nacionales e internacionales. La Clínica Salud y Vida tiene múltiples segmentos, gracias a que tiene diferentes líneas de negocios que desarrolla. Entre los más importantes están las empresas prestadoras de servicios de salud que solicitan atención para sus usuarios o insumos médicos para la prestación del servicio, los clientes deportistas o los de

bienestar, por lo que para cada línea de producto maneja propuestas personalizadas basadas en sus necesidades.

Según su directiva la principal estrategia con la que la clínica que ha logrado diferenciarse de las demás empresas del sector es la manera de ver a la organización. Salud y Vida es vista por sus colaboradores como un ecosistema de servicios, con su visión de unidades estratégicas de negocio ha logrado ser parte de toda la cadena de suministro, convirtiéndose en proveedor y cliente, lo que ha disminuido sus costos, aumentado la rentabilidad y les ha permitido aprovechar todas las oportunidades que el mercado les ofrece. Otra de las estrategias a la que la organización le invierte grandes esfuerzos es el marketing interno, en un trabajo conjunto con el departamento de gestión humana se han desarrollado planes de formación y capacitación ajustados a las necesidades de la organización, se capacita al personal desde cómo utilizar los logos hasta cuáles son los mensajes a entregar a la comunidad y cómo hacerlos realidad. De igual manera se han creado redes de conocimiento donde los empleados registran sus experiencias y comparten lo aprendido de ellas en tiempo real. Cada uno de los departamentos de la Clínica Salud y Vida trabajan en equipo y de manera constructiva, además de que la organización trabaja bajo un modelo CRM, que implica que todas las personas estén involucradas en el proyecto, desde cómo se relaciona con los grupos de interés hasta cómo los fidelizan. Con el modelo CRM la organización busca conocer cada uno de sus clientes y si es posible personalizar cada uno de sus acercamientos, buscando rentabilidad en algunas de las relaciones que mayores beneficios le traigan a la organización.

Gracias a una trayectoria colmada de logros y reconocimientos, Salud y Vida ha incursionado en la exportación de servicios de salud de alta complejidad, apoyada de una renovación constante de su imagen institucional con el fin de reflejar el alcance de sus actividades y su filosofía empresarial. La propuesta de valor para este segmento de mercado es productos y servicios de alta calidad y costos competitivos. Para ello ha creado lo que denominan centros de excelencia médicos en diferentes especialidades, como estrategia para aumentar la satisfacción de los pacientes atendidos y aumentar el volumen de los mismos. Esta estrategia no ha sido desarrollada en ninguna institución de la región nororiental y tiene el objetivo de convertir a la organización en un referente de atención a nivel nacional e internacional. El programa sustenta su valor en resultados clínicos y niveles de seguridad del paciente comparables con los mejores referentes en costos competitivos, utilizando la mayor evidencia científica posible. Los esfuerzos de marketing están en mostrar el continuo fortalecimiento de la capacidad de atender enfermedades de alta complejidad de manera que sean lo suficientemente atractivas para que el extranjero tome la decisión de emprender el viaje.

Antes de su llegada al país, la organización diseña un menú alimenticio especial de acuerdo al lugar de procedencia del usuario y su estado de salud. De igual manera la organización provee medios de transporte aéreo y terrestre según los requerimientos y cuidados que requieren los pacientes. Durante su estadía cuentan con acompañamiento 24 horas y asesoría técnica permanente. En el 2015 la organización Salud y Vida atendió 339 pacientes internacionales, 173 más que en el 2014. Las nacionalidades con mayor demanda fueron Aruba, Estados Unidos, Ecuador y República Dominicana.

La organización mantiene una comunicación permanente con sus clientes a través del área de marketing, el área de atención al cliente que recibe y atiende todas las dudas, peticiones o reclamos, la oficina de experiencia del usuario que desarrolla estrategias para que la estancia en la clínica sea más agradable y la oficina de servicios internacionales que facilita a los usuarios extranjeros su estadía, cuya gestión se basa en la relación directa con el cliente y la retroalimentación con el mismo. Además la organización cuenta con dos extensiones telefónicas para atención única de comentarios, quejas o reclamos de los clientes. Los productos son ofrecidos a través de catálogos donde se presenta la información sobre los productos y servicios que ofrece la organización, además de la página web y redes sociales como facebook, instagram o twitter. Salud y Vida ha desarrollado diversas estrategias que les permite conocer las necesidades y expectativas de los clientes, como el Sistema de Investigación de Mercados compuesto por mecanismos como entrevistas a profundidad, encuestas de medición, comités de dialogo y grupos foco con expertos con el fin de examinar segmentos potenciales y crear estrategias y productos que generen altos niveles de satisfacción y por ende de fidelización. La información obtenida es analizada en diversos comités con el fin de evaluar diferentes líneas de acción que cumplan las expectativas de los diferentes segmentos de mercado. La organización busca generar cercanía con el cliente poniendo en práctica, diversas estrategias que van desde jornadas educativas de promoción y prevención hasta eventos deportivos en diversos municipios de Santander. El índice de satisfacción al cliente global de la organización alcanza el 97%, con 2175 felicitaciones y 627 quejas para el 2015. Sus responsables entregan lineamientos claros al área comercial y el mensaje a transmitir junto con el portafolio de servicios. Las ventas son las encargadas de hacer negociaciones y transacciones, necesarias para cualquier organización con el

fin de generar ingresos, por lo que es vital que ambos departamentos estén alineados para que los objetivos sean una realidad.

Otra de las estrategias que vale la pena resaltar es la oficina de experiencia para el paciente, que consiste en un equipo humano dispuesto a escuchar a los usuarios durante su permanencia en las diversas sedes buscando que su experiencia sea la mejor. Se brinda acompañamiento permanente atendiendo a sus necesidades e inquietudes, la divulgación de sus derechos y deberes. La oficina ofrece apoyo psicológico para el paciente en caso de que lo requiera. Los trabajadores están capacitados en lenguaje de señas y manejan como mínimo el idioma inglés. De igual manera se desarrollan actividades de escolarización lúdicas en las salas de espera de manera que la experiencia sea la mejor, así como la realización de actividades de entretenimiento en diaras temáticas de interés general.

Salud y Vida desarrolla su compromiso social a través de programas de responsabilidad social que tienen por objetivo brindar atención médica y quirúrgica de la mejor calidad, así como apoyo emocional a través de alimentación, transporte, regalos y asesoría psicológica a niños de escasos recursos en todo el país. A la fecha se han atendido más de 60 mil niños de 170 municipios colombianos gratuitamente. Otro de sus pilares en responsabilidad social es el fomento del deporte y la cultura, es por esto que la organización planea y organiza eventos deportivos en los que asisten alrededor de 35.000 personas en todo el departamento. De igual manera apoya múltiples festivales folclóricos que promueven el bienestar de la comunidad.

El control para la efectividad de las estrategias y el retorno de la inversión es una actividad importante dentro de la organización pues permite mejorar el aprendizaje corporativo y reestructurar las estrategias. Entre las actividades realizadas para esta tarea están los resultados en ventas, las encuestas de satisfacción y los grupos foco con el fin de entender cuál es la mejor forma de llegar a la gente en una búsqueda permanente de perfección y mejoramiento de las estrategias de marketing.

Con 30 de años de fundación, el reto para la dirección de la Organización Salud y Vida ha sido garantizar la viabilidad financiera y lograr su posicionamiento como una de las mejores entidades prestadoras de servicios de salud en el país. La clínica ha logrado la excelencia en sus productos y servicios orientando sus estrategias a superar las expectativas de sus clientes, alcanzando altos índices de satisfacción. Su evolución obedece a un proceso de mejoramiento continuo, un direccionamiento estratégico y modelos innovadores de gestión reconocidos por su recurso humano y la capacidad de análisis y recolección de información para el proceso de toma de decisiones.

La organización ve en el área de marketing una herramienta estratégica que les ha permitido identificar y aprovechar oportunidades en el mercado, dar a conocer sus esfuerzos y avances en tecnología, investigación e innovación, desarrollar actividades en pro del mejoramiento de la comunidad de influencia y con ello el fortalecimiento de su imagen institucional. La clínica ofrece personal altamente capacitado, con plena conciencia del impacto y la responsabilidad del papel que tienen en la experiencia y satisfacción del usuario. Salud y Vida identifica continuamente herramientas actuales que les permitan mejorar el servicio y fortalecer su marca, encontrar información sobre sus clientes y colaboradores. Con la información recolectada realiza

un trabajo de retroalimentación conjunta que ha creado una cultura de mejoramiento continuo en la organización y el desarrollo de ofertas innovadoras ajustadas a las necesidades de sus segmentos de mercado. Estos elementos hacen que la empresa se diferencie y sea una de las empresas líderes en el sector salud en Colombia.

6.4 Clínica Bienestar

La Clínica Bienestar es uno de los complejos médicos más grandes del oriente colombiano. Fue fundada en 1976, como respuesta a las necesidades de atención oftalmológica de la población de escasos recursos de la región. La organización inicio prestando sus servicios en el Hospital Ramón González Valencia, pero cuando la demanda aumentó fue necesario pensar en una infraestructura que les permitiera atender adecuadamente las necesidades de los pacientes. En 1983, tras la visión de su fundador se inaugura un moderno edificio en el Área Metropolitana de Bucaramanga donde se ofrecía atención oftalmológica a la población del departamento de Santander. En esta época la organización comenzó con una estrategia de atención innovadora. A través de unidades móviles llegaban a todos los municipios del departamento para dar solución a los problemas de salud ocular de la comunidad. En 1993 se ve la necesidad de complementar los servicios de la organización con otras especialidades, con el fin ofrecer atención en todos los campos de la medicina. Con el apoyo de diversos empresarios se construye un complejo médico que hoy agrupa especialistas en diferentes ramas de la salud comprometidos con la investigación científica y el avance tecnológico, todo para brindar mayores soluciones al usuario.

Actualmente la clínica cuenta con alrededor de 200 médicos de diversas especialidades, 163 camas y 9 salas de cirugía general. La organización genera más de 1.800 empleos directos y

1.500 indirectos y está incluida entre las 10 mejores IPS de Colombia y dentro de las 10 empresas más productivas de Santander. En el 2015 la organización generó ingresos de 580 mil millones de pesos. Dada su infraestructura actual, la Clínica no sólo brinda servicios asistenciales básicos con la última tecnología y personal altamente capacitado, también ofrece una gama de servicios complementarios que generan tanto al paciente como a sus acompañantes una estancia grata y confortable, como alojamiento, transporte terrestre, helipuerto y guía turístico. Entre sus mayores fuertes están la Neurocirugía, Oftalmología, Ortopedia, Urología e Imágenes Diagnósticas. Para el 2015 la clínica atendió más de 180.00 usuarios de diversos municipios del país y casi 700 pacientes internacionales para cirugías y tratamientos de alta complejidad (Tabla 5).

Tabla 5.

Población atendida según su procedencia¹⁰

POBLACIÓN ATENDIDA SEGÚN SU PROCEDENCIA (2015)	
Municipio	Número
Bucaramanga	67,958
Floridablanca	40,498
Girón	14,413
Piedecuesta	12,103
Otros municipios de Santander	38,666
Otros departamentos	13,538
Otros países	689
Total	187,865

¹⁰ Datos suministrados por el entrevistado

Su departamento de marketing está compuesto por el líder de marketing y un grupo de diseñadores gráficos que se ocupan de las campañas publicitarias, la administración de la página web y la gestión de las redes sociales de la organización. La función es considerada de soporte y tiene dos objetivos principalmente. El primero es generar empatía tanto con el cliente interno como el externo, basándose en una cultura de trato cálido. El segundo objetivo es aumentar la disposición de la población nacional a adquirir servicios de salud e introducir productos innovadores en el mercado. Para desarrollar esta tarea, la organización cuenta también con un área comercial especializada en el mercado nacional y una oficina de planes internacionales cuyo objetivo es el mercado internacional. Marketing apoya continuamente ambos departamentos en temas de imagen, gestión de marca y lanzamiento de producto, más no existen estrategias conjuntas.

El desarrollo de las actividades de marketing parte de la comprensión del concepto. En la Clínica Bienestar el marketing es visto como una herramienta que les permite conocer las necesidades de sus clientes, teniendo en cuenta que manejan dos tipos, el primario (el que paga el servicio y genera el ingreso) y el secundario (el que usa el servicio). Una herramienta que les permite dar a conocer sus productos, los beneficios que ofrece la organización y la creación de canales de comunicación con todos sus grupos de interés.

En cuanto a la orientación de marketing adoptada, la Clínica Bienestar diseña sus estrategias bajo 2 orientaciones principalmente. En primer lugar está la orientación al producto. Una de las razones por las que son elegidos es porque la organización ofrece todo tipo de servicios y especialidades médicas que en su mayoría no disponen otras instituciones, por lo que no requieren publicidad alguna para atraer a sus clientes. La segunda orientación es la orientación al

mercado, pero aplica únicamente con los clientes internacionales, dada la situación del sector salud en Colombia a la organización no le es posible especializarse por falta de presupuesto. La consecución de nuevos clientes es una tarea que no tenía gran importancia por la excesiva demanda que tiene la organización, pero la necesidad generar ingresos que no dependan del sistema de salud colombiano hizo que se analizara el mercado y el entorno que los rodea, segmentar mercados, crear propuestas atractivas según sus necesidades y empezar a comunicar los beneficios de adquirir sus productos fuera del país. La orientación social está inmersa dentro de las actividades de la organización por la naturaleza de su misión (prevenir y curar enfermedades) y por el compromiso de responsabilidad social asumido y desarrollado a través de diversos programas sociales y ambientales.

En la clínica Bienestar el plan de marketing es diseñado con el fin de definir ventajas competitivas y crear barreras de entrada a los nuevos competidores, de manera que se garantice la permanencia y liderazgo de la institución en el mercado. El enfoque de las estrategias de marketing a nivel nacional va dirigido a aumentar la disposición para adquirir servicios de salud e introducir productos innovadores. La organización no cuenta con un sistema de información de marketing que les permita apoyar el diseño de estrategias y el proceso de toma de decisiones. Cuenta con un sistema de información SAP, que entrega mediciones sobre los tiempos de operación, el número de pacientes atendidos, entre muchos aspectos, pero este sistema no es utilizado como se debería pues su uso se limita a aspectos como consulta de historias clínicas, facturación e inventarios, dejando de lado información valiosa sobre los clientes. El departamento no cuenta con un presupuesto anual establecido, sólo se adjudica en caso de que nuevos productos deban ser lanzados al mercado y es invertido mayoritariamente en publicidad.

A nivel internacional existe otro escenario, se define un presupuesto para dar a conocer la clínica en diversos países del mundo previamente identificados como potenciales benefactores para la organización. La identificación de los mercados objetivo se realiza analizando la cultura internacional, sus patologías y los competidores, lo que les permite crear un portafolio de servicios que responda a estas necesidades. A la hora de desarrollar e implementar estrategias el reto más difícil para sus responsables es la falta de apoyo de sus directivos. Al departamento no se le da el tiempo que merece por considerarse una función de poca importancia dado el contexto en el que se mueve la organización, la demanda a nivel local suele superar la capacidad de la clínica. Las empresas que integran el sector de la salud trabajan con un presupuesto reducido adjudicado por las entidades administradoras de planes de beneficio y el gobierno nacional para la prestación de los servicios, que la mayor parte del tiempo no cubre los gastos incurridos en la operación o en su defecto existen amplias dificultades a la hora de subsanar la cartera.

La diferenciación y el posicionamiento son estrategias que le permiten a la organización empoderar la marca, generar identidad, reconocimiento y recordación en las personas. La Clínica Bienestar se diferencia principalmente por la calidad de sus servicios, una infraestructura amplia y cómoda con la última tecnología del mercado y un staff médico con gran experiencia y preparación. La organización hace grandes esfuerzos por que su oferta se caracterice por atributos y beneficios distintivos con elementos de alto nivel tecnológico y científico. Para ello se dan a conocer los productos y servicios por medios masivos de comunicación, así como los testimonios de los usuarios respecto a su experiencia en la clínica. Otra de sus apuestas es la diferenciación por servicio, para ello realiza un trabajo continuo en mantener y mejorar los procesos de la institución, tomando como guía los estándares de acreditación internacional en

salud y las certificaciones de calidad. Para el análisis de sus competidores la Clínica Bienestar realiza un Benchmarking anual con clínicas y hospitales de alta complejidad a nivel nacional con el fin de establecer precios competitivos y ofertas innovadoras.

El programa de humanización es una de sus estrategias de diferenciación por servicio más recientes, esta tiene como enfoque la integralidad, la eficiencia y la complementariedad de todos los actores institucionales. Este programa tuvo en el 2015 el propósito aumentar 2% la percepción de atención humanizada en los usuarios. La organización diseño un sistema de monitoreo con el fin de controlar el índice de percepción global de satisfacción de los usuarios. Con la implementación del programa lograron aumentar un 3,31% en el índice de calidez percibida por los usuarios que pasó del 95,68% al 99%. A pesar de que es un sistema reciente, la Clínica Bienestar realiza hace varios años acciones en pro de mejorar la experiencia de los pacientes y familiares, destinando recursos a la formación de su personal en el proceso de atención de los pacientes y que cada uno de los miembros de la organización visualice el concepto de “humanización” como una responsabilidad de gran importancia por el impacto que genera en la experiencia del usuario.

Para la Clínica Bienestar la satisfacción del cliente primario es fundamental, por lo que se le presta especial atención a escuchar sus necesidades y su percepción frente a la organización. Es por esto que cuentan con mecanismos como la encuesta de medición de satisfacción aplicada a entidades administradoras de planes de salud (EPS, IPS, entre otras). La meta del programa es 92% y el porcentaje alcanzado para el segundo semestre de 2015 fue del 98,3%, en esta evaluación se tienen en cuenta criterios como calidad de la atención, seguridad, calidez y

oportunidad en la prestación del servicio a sus afiliados. La encuesta es aplicada semestralmente con el fin de generar insumos para el proceso de mejoramiento continuo y aportar en la gestión de las relaciones con los clientes primarios.

La Clínica Bienestar considera que la estrategia de marketing de mayor impacto es la gestión de la marca. Con esta estrategia busca fortalecer la imagen institucional, dando a conocer a través de los diferentes canales de comunicación definidos por la organización los servicios prestados, así como el interés y los esfuerzos de la empresa por contribuir en la economía regional y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes. En sus redes sociales las campañas están destinadas a promocionar y dar a conocer los avances médicos y tecnológicos de la organización: “Conozca el innovador sistema de estimulación eléctrica intra cerebral para reducir los efectos del párkinson” (mensaje publicado en Twitter, Enero de 2017). También se diseñan campañas llamativas relacionadas con el reconocimiento a las diferentes profesiones que integran la organización con el ánimo de generar la percepción de cercanía y agradecimiento frente al trabajo realizado por sus colaboradores. Otra de las utilidades de las redes sociales es crear contenido útil para la población con el ánimo de fomentar hábitos saludables que prevengan problemas de salud, siendo este el principal compromiso de la organización. En este aspecto es importante resaltar que la organización le da especial atención a estas campañas pues la reducción de enfermedades permite que la demanda se estabilice y con ello los costos de la organización. Las redes sociales son vistas como una oportunidad de dar a conocer las actividades desarrolladas por los colaboradores con el fin de dar a conocer la gestión hecha por la organización en pro de su mejoramiento continuo.

Otro de los medios utilizados para dar a conocer los servicios y las ventajas ofrecidas por la organización es la publicación mensual de una revista de salud con un tiraje mensual de 12.000 ejemplares, como medio eficaz para informar a la comunidad sobre los avances tecnológicos de la organización, los exámenes y tratamientos médicos ofrecidos y la promoción de hábitos de vida beneficiosos para la prevención de enfermedades. Para expandirse en el mercado también se apoyan de entidades como Procolombia; ésta entidad identifica clientes potenciales, alianzas estratégicas y crea puentes con la clínica para desarrollar convenios que potencien la marca a nivel internacional. De igual manera ha dispuesto un portal web que facilita a los usuarios la adquisición de los servicios de una manera segura y confiable, a través de diversos medios de pago online.

La Clínica Bienestar ha demostrado su compromiso de contribuir al desarrollo económico sostenible de la región. Para ello ha desarrollado programas como “Amigos del Centro de Cáncer”, donde se apoyan a familias de escasos recursos a sufragar los gastos adicionales del tratamiento médico como son hospedaje, transporte y alimentación. El programa se sostiene con los recursos recaudados de diversas actividades institucionales, que para el 2015 alcanzaron los 330 millones de pesos y 133 pacientes atendidos por el programa. En gestión ambiental la organización desarrolla programas innovadores como el programa de tratamiento de residuos peligrosos biosanitarios, que mediante el método de esterilización con vapor saturado puede tratar el 82% de los residuos siendo pioneros en la implementación de ésta tecnología, recuperando 158 mil toneladas de residuos peligrosos anules y evitando que sean enviadas al relleno sanitario. Todos estos esfuerzos fortalecen la imagen de la institución mostrándola como una empresa que trabaja en pro de mejorar la calidad de sus grupos de interés.

La organización no cuenta con un sistema de medición para determinar la eficiencia de sus estrategias. Básicamente el control consiste en un tablero de mando integral (BSC) donde se evalúa el cumplimiento del presupuesto, número de eventos realizados, medición de la satisfacción al cliente y el posicionamiento de marca a nivel internacional. No existe certeza de si las inversiones son rentables, pero existe la conciencia de que son necesarias para dar un aire de renovación y mejoramiento continuo a la organización.

Aunque para la Clínica Bienestar la función de marketing no ejerce un rol influyente, es una herramienta que les ha permitido renovarse y buscar la manera de ser más atractivos, de llegar a la mente de las personas no sólo para promover sus servicios sino para fomentar estilos de vida saludable que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de la gente. De igual manera ha permitido llegar al cliente con mucha más facilidad y rapidez, aumentar los canales de comunicación y gestionar de una mejor manera las relaciones con sus clientes, especialmente los primarios. El marketing ha logrado que la organización cree conexiones y percepciones positivas con todos los grupos de interés que han contribuido a fortalecer su imagen, su cultura organizacional y su sostenibilidad.

7 Análisis de los casos de estudio

7.1 Sector turismo

Para la elaboración del análisis se elaboró un cuadro comparativo que incluye los aspectos más relevantes de los casos estudiados frente al concepto, orientación y aplicación del marketing (Apéndice F). Tras la elaboración de los casos de estudio es importante comenzar el análisis

diciendo que la empresas del sector turismo presentan diversas similitudes conceptuales, pero en su comportamiento son disimiles y los hallazgos se evidencian a lo largo de este capítulo.

- **Concepto y orientación de marketing**

Para los directivos de las empresas de turismo del AMB el marketing es concebido como una herramienta que permite crear estrategias para influir en la decisión de compra de los clientes, dar a conocer todos los productos y servicios ofrecidos y hacerlos más atractivos. El marketing permite manejar la sensibilidad del cliente, conocer sus gustos y preferencias y encontrar que puede ofrecer la organización para generar máxima satisfacción.

Conceptualmente el sector turismo evidencia una evolución importante frente al concepto tradicional del marketing (ventas y publicidad), los conceptos no son homogéneos pero apuntan a la identificación de deseos y necesidades y a encaminar las actividades y ofertas de la organización a su satisfacción. Es importante resaltar que la definición publicada por el AMA (2004) y definida como punto de partida para este trabajo de investigación describe el marketing de manera mucho más amplia que la adoptada por los directivos participantes, pues en primer lugar, sólo se enfocan al cliente, dejando de lado la importancia y los beneficios que tiene una adecuada gestión de las relaciones con todos los grupos de interés en los que impacta la organización, como los empleados, los proveedores o la comunidad en la que operan. Se evidencia también interés y un proceso de preparación académica por parte de los actores del marketing de las grandes empresas del sector turismo.

ET-1 “Es convencer a la persona de porque quedarse con nosotros, nos enfocamos en mostrar ventajas competitivas”

ET-2 “Maneja la sensibilidad del cliente nuestro, analizar sus preferencias, sus gustos, porque para nosotros es muy importante su permanencia constante aquí, que no se nos vaya o que vuelva en el caso de las otras ciudades”

En cuanto a la relación que tienen el marketing y las ventas, los directivos opinan que las ventas son la consecuencia del marketing, son dos áreas que para obtener rendimientos satisfactorios para la empresa deben trabajar con objetivos contruidos en común y bajo un mismo presupuesto y esto genera resultados satisfactorios en las ventas. Entre los hallazgos se evidenció que ambas organizaciones cuentan con un área de marketing establecida, pero su estructura y equipo humano son distintos. En el Hotel Puerta del Centro el área está estructurada por los equipos de marketing, ventas, recepción y diseño, siendo estos últimos responsables del diseño gráfico requerido por la organización, incluido el diseño de estrategias a nivel digital (página web, redes sociales), su plan de marketing es diseñado y ejecutado en equipo y con unos objetivos en común. Por el contrario, el Hotel Bellavista tiene un área estructurada por el líder de marketing y los responsables de las ventas. Gran parte de las estrategias tanto directas como digitales son lideradas y ejecutadas desde el departamento de marketing líder de la cadena en la ciudad de Bogotá, quienes definen los lineamientos que debe seguir el departamento.

ET-1 “En un principio mercadeo y ventas se manejaban por separado, el de mercadeo hacía su estrategia y el de ventas tenía también su propia estrategia y chocaban constantemente, no tenían rendimientos y los costos eran muchísimo mayores”

ET-2 “La una es consecuencia de la otra, ambos trabajan con objetivos comunes, el desarrollo de estrategias adecuadas de marketing generan buenos resultados en las ventas”

Entre las orientaciones analizadas se encontraron percepciones distintas entre los entrevistados. En el Hotel Puerta del Centro se evidencia una fuerte combinación entre la orientación al producto y la orientación al mercado, su directivo manifiesta que orientarse a las ventas sólo puede medir resultados de manera tangible (en dinero) y deja de lado aspectos muy importantes como la construcción de relaciones con los clientes, por lo que está de acuerdo con su homólogo en la importancia de orientar sus actividades hacia el mercado. Los participantes coinciden en que se están haciendo grandes esfuerzos en integrar todas sus actividades a analizar las necesidades y expectativas de los clientes y encontrar como satisfacerlas para garantizar su fidelización. Ambos participantes coincidieron en diversos momentos de la entrevista que sus infraestructuras son superiores a las de sus competidores, lo cual es uno de los factores de mayor consideración en sus clientes a la hora de tomar una decisión de compra. Las orientaciones encontradas coinciden con la información encontrada en la revisión de literatura.

ET-2 “Para nosotros la prioridad principal es satisfacer los clientes para mantenerlos, para que vuelvan y analizar sus necesidades, sus gustos”

En cuanto a la contribución del marketing a la organización, todos los participantes coinciden en afirmar que su mayor impacto están en las ventas, el posicionamiento de la marca y la creación de nuevas estrategias que no sólo beneficien a la organización, sino a varios sectores en conjunto, que permitan dar a conocer tanto la empresa, como el sector y la región.

ET-1 “El impacto está en las ventas, hemos creado recordación en los clientes, para que nos tengan en cuenta a la hora de tomar decisiones. No sé si conoces el Buró, es una oficina que trae eventos internacionales y los trae a la ciudad, que buscamos con estos, que no sólo se beneficie el turismo, sino todos los sectores económicos del departamento”

Según los directivos participantes, la evolución del concepto de marketing se hace evidente desde su planeación, hoy en día estos departamentos definen los objetivos y los lineamientos que deben seguir el resto de departamentos, igualmente el marketing ha generado la preocupación y la conciencia de entender a sus clientes y con esa información ofrecer lo que necesitan o lo que buscan de ellos para satisfacer sus expectativas.

ET-2 “Sí ha tenido mucha evolución, hemos venido trabajando en crear pautas claras, en definir objetivos, que básicamente son buscar clientes y fidelizar a los que ya están con nosotros, buscar la satisfacción del cliente, cada día entendemos mejor lo importante escuchar lo que el cliente quería, lo que necesitaba, que le gustaría encontrar de nosotros. Le apuntamos a trabajar mucho nuestro segmento meta, a abrirnos a nuevos mercados, no sólo los nacionales, a crear experiencia con la marca”

- **Estrategias de marketing**

La experiencia en la implementación de estrategias de marketing en las empresas turísticas tiene muchas dificultades, la primera de ellas es el presupuesto. Gran parte del presupuesto de las empresas del sector turismo se va en gastos operativos y de mantenimiento, por lo que convencer a los directivos de retorno de la inversión y los beneficios intangibles de las estrategias de marketing es una tarea de mucha dificultad, en segundo lugar manifiestan que existen ciertas dificultades pues muchas de las estrategias dependen de muchas otras personas para ser exitosas, como la puntualidad de los proveedores o la gestión de otras áreas como mantenimiento .

ET-1 “Todo parte de que el departamento logre convencer a la junta directiva del plan de mercadeo, demostrar que realmente se va a recuperar el dinero de la inversión y en cuanto tiempo es difícil”

Otro aspecto a resaltar es que no siempre se dan los resultados esperados por la implementación de las estrategias de marketing, la gran cantidad de competencia que existe en el sector y el entorno que los rodea en ocasiones no permite que se den los resultados deseados.

ET-2 “Es bien difícil y bien complejo, porque nuestro producto tiene una competencia muy fuerte, entonces es difícil el mercadeo, se hace muy difícil, este entorno en especial de un nivel económico alto lo que lo hace mucho más difícil, es muy difícil lograr mis objetivos organizacionales y lograr conseguir los clientes que yo necesito”.

El análisis del entorno es una de las principales tareas del marketing y su correcto análisis es uno de los factores que más impacta tanto en el diseño como en la implementación de estrategias de marketing. El análisis de la competencia en una tarea constante en su mayoría, los hoteles del AMB le apuntan al mismo mercado y ofrecen servicios muy similares, por lo que analizar sus beneficios frente a los que ellos ofrecen determina la estrategia a seguir para conseguir resultados satisfactorios, los directivos ilustran algunos ejemplos de más impacto en el desempeño de la organización.

ET-1 “La parte legal, algo que nos va afectar mucho a todos es la reforma tributaria, por más que nosotros tengamos una tarifa, el cliente siempre ve la tarifa final, después del IVA y con el aumento las tarifas van a aumentar alrededor del \$15.000 pesos, luego no podemos subir tarifas, para no afectar los clientes pero tampoco podemos bajarlas, porque terminaríamos asumiendo el IVA nosotros”

ET-2 “Si la gente considera que Bucaramanga es una ciudad turística, es muy importante para nosotros, porque mucha más gente va a venir a Bucaramanga y van a querer conocernos, habrá mucho más volumen de gente”

Los directivos participantes reconocen la importancia que representa el entorno interno de la organización en la implementación de estrategias de marketing, la conexión con todas las áreas de la empresa. Las relaciones entre el departamento de marketing y los demás departamentos de las organizaciones de turismo son buenas, existe la conciencia de la importancia del apoyo mutuo como un factor esencial para que las estrategias implementadas tengan el éxito esperado y

aportes a alcanzar los objetivos organizacionales. Para mantener estas relaciones y lograr compartir la información que cada uno de los departamentos puede aportar para la construcción de estrategias, es de gran importancia que el área de marketing cree canales de comunicación eficientes que permita que la información se comparta oportunamente.

ET-2 “Ellos son los que le venden el producto a todas las demás áreas, incluida la comercial, ósea, aquí para aprobar cualquier cosa debe ser a través de ella, todos los departamentos debe ir allá, porque ella que es la que realmente conoce a los clientes, la que tiene mucho contacto con ellos y conoce que hacer para llegar más a ellos y vender los servicios”

ET-1 “Es importante conocer cuál la percepción de los empleados y altos directivos del retorno de la inversión, que está haciendo el departamento de ventas, la retroalimentación continua para saber si es necesario cambiar la estrategia, porque nunca es tarde para mejorar una estrategia, depende de cómo se vean los resultados se puede ir modificando”

Los criterios utilizados por los directivos de las empresas turísticas para asignar el presupuesto al área de marketing son la efectividad de las campañas ejecutadas, el presupuesto de cada propuesta y el objetivo que tiene cada una. Los participantes comparten la opinión de que las estrategias de marketing son rentables para la organización. Según uno de los participantes, alrededor del 20% de las estrategias implementadas no generan la efectividad deseada, pero generan algunos beneficios intangibles como la recordación de marca.

ET-1 “Para el presupuesto se tienen en cuenta proveedores, portafolio de servicios, que tan efectivas fueran las campañas lanzadas anteriormente, nuevas estrategias, teniendo en cuenta nuestros competidores”

ET-2 “yo tengo que meterle todo lo que más pueda a mercadeo, para que este resultado se me refleje, que siempre se den los resultados que yo quisiera, de pronto no tanto, a veces falla”

El control de la eficacia de las estrategias de marketing en las organizaciones turísticas es una tarea de difícil ejecución, gran parte de los resultados no son inmediatos. Existen estrategias dónde la única unidad de medida son las ventas registradas, como las estrategias de publicidad, mientras que existen otras como las implementadas a través de las redes sociales que han evolucionado y que hoy en día permiten conocer el impacto de la campaña lanzada, el retorno de la inversión alcanzado, las reservas hechas el tráfico de usuarios y el conocimiento de marca.

ET-1 “por ejemplo en radio, la promesa es que le va a llegar a 1000 personas y la única manera de medir eso es con las ventas, luego sólo se puede sacar un estimado. Existen otras estrategias que sí son muy medibles, por ejemplo, todo lo de las redes sociales, porque estás te permiten cuál fue el impacto, a cuantas personas llegaste”

En las organizaciones del sector turismo el departamento de marketing participa activamente en el diseño de nuevos productos y servicios, no sólo apoya la construcción de los atributos del producto y su promoción, sino que aportan ideas continuamente que son tenidas en cuenta por

los directivos, gracias al esfuerzo constante del área en conocer las necesidades, gustos y comportamientos de los clientes, como las tendencias del entorno.

ET-2 “Pues participa en el diseño, se le da un concepto y se le dice esto se quiere así y así, ve trabájalo y ella viene y definimos el camino a seguir para lanzarlo y para su manejo, ellos también aportan muchas ideas, conocen mejor al cliente que otros departamentos”

Los participantes coinciden en afirmar que la gestión de las relaciones con sus clientes no es sólo su prioridad, sino que es una de sus fortalezas. En una de las organizaciones se encontró que tienen desarrollado no sólo un sistema de CRM, sino que tienen implementado un programa de fidelización con los clientes, donde los usuarios frecuentes tiene derecho a múltiples beneficios no sólo en el hotel, sino con diferentes aliados comerciales, principalmente aerolíneas, por lo que no sólo se esfuerzan en generar satisfacción al cliente, sino que gestiona relaciones estratégicas que representan un crecimiento mutuo entre las partes participantes, pues mutuamente complementan el servicio.

ET-2 “Nosotros tenemos un club para aquellos clientes que se están alojando la mayor cantidad de veces alrededor del mundo, por consumo en nuestros hoteles van acumulando puntos, que les sirven en aerolíneas, restaurantes, entre otros”

ET-1 “Aquí tenemos un diálogo de mercadeo preestablecido por la marca, para que el cliente sienta que se le está prestando el mismo servicio el cualquier parte y se garantiza que llegue la información promocional”

Encontrar nuevos clientes y expandirse a nuevos mercados es una tarea de campo, se definen que ciudades, sectores o situaciones están generando mayor producción y se realiza un análisis que permita segmentar e identificar el mercado meta, se analizan sus necesidades y se diseñan estrategias que permitan llegar a los clientes potenciales. De igual manera se realizan alianzas estratégicas con organizaciones en diversos lugares del mundo, que puedan complementar el servicio prestado y con ello generar beneficios para los clientes.

ET-2 “Tenemos apoyo de las agencias de viajes, hacemos alianzas continuamente con nuestros proveedores para crecer conjuntamente, tenemos convenios con hoteles internacionales”

Otra de las creencias de los directivos de las empresas de turismo del AMB es que la mejor manera de atraer nuevos clientes es con ayuda de la publicidad y la creación y gestión de eventos pues allí dan a conocer todas las ventajas y beneficios de elegirlos. Las empresas turísticas han comenzado a realizar alianzas estratégicas con diversos actores de la cadena de suministro con el fin de ofrecer mayores beneficios para sus clientes y crear mayores canales de distribución. Entre las organizaciones están el “Bureau” de convenciones, agremiaciones, Procolombia, la Cámara de Comercio y aerolíneas.

ET-2 “darnos a conocer con nuestro principal producto que es el turismo de carácter corporativo. Para nosotros es muy importante realizar eventos, porque es la mejor manera para que nos conozcan”

Las organizaciones participantes del sector turismo afirman que en sus empresas se realiza segmentación de mercados, donde la mayor parte de sus esfuerzos van dedicados al turismo corporativo. Esto debido a que se ha identificado que la mayoría de sus visitantes llegan por motivos laborales. Entre los sectores más destacados está el sector de alimentos, el turismo de salud, el sector petrolero y de minería.

ET-2 “Sí claro, como te decía tenemos claro que alrededor del 80% de nuestros clientes vienen por motivos laborales, se analizan sus gustos y preferencias y le apuntamos a tener todos lo que necesitan en su estadía para que sigan con nosotros”

Según lo encontrado es evidente que para las organizaciones del sector turismo tener suficiente información y saberla administrar es una ventaja competitiva frente a sus competidores. Los sistemas de información permiten identificar preferencias, gustos, entre otros, sin contar que es una herramienta que les permite medir continuamente la satisfacción y percepción del cliente frente a los servicios, donde la continua retroalimentación permite crear servicios ajustados a las necesidades de las personas y una cultura de mejora continua. El internet y las herramientas tecnológicas le abren la puerta las organizaciones del sector turismo para obtener información sobre transacciones, movimientos dentro del hotel, datos demográficos o consumo de productos con la finalidad de personalizar el servicio.

ET- 1 “Tenemos un sistema bastante avanzado CRM, que genera informes diarios de las personas que utilizan nuestros servicios, crea perfiles de nuestros clientes, lo que permite crear mejores estrategias con cada uno de los segmentos”

La gestión de la marca tiene una gran importancia dentro de las organizaciones turísticas, pues manifiestan que es una de las mejores estrategias utilizadas para generar una identidad y un reconocimiento para la organización, gestiona adecuadamente la comunicación para asegurarse que el mensaje que desean enviar sea el recibido por el cliente. Se identificó que este tipo de organizaciones le apuntan a que la gente los identifique como una marca de excelencia en servicio y comodidad, que les genera experiencia positivas y con ello asegurar que su marca esté en la mente de los consumidores. Entre las estrategias desarrolladas para la gestión de marca están los eventos, las alianzas estratégicas, las visitas empresariales, la gestión de redes sociales y las alianzas con buscadores y portales web. Del Hotel Bellavista se resalta la agencia de viajes y de publicidad de la cadena.

ET-2 “Tiene una importancia altísima, por reconocimiento. Es muy importante que nos tengan presente como la mejor opción y nos permite dar a conocer los servicios y nuevas estrategias que se implementen, los nuevos productos, los eventos, todo. Estos valores de marca hacen que la marca sea de alta recordación y que por ello venga de inmediato a la memoria de nuestros clientes la entera satisfacción.”

El internet es una herramienta que le permite al marketing llegar de una forma más ágil a los clientes. Visualmente todo lo hace mucho más atractivo para las personas, permite dar a conocer los servicios ofrecidos y las novedades, sin contar la valiosa oportunidad de interactuar con los clientes en tiempo real. Las TIC le han generado más comodidades al cliente, pueden conocer los destinos y las instalaciones sin salir de su casa y hacer las reservaciones sin ningún esfuerzo, sin

contar la reducción de costos del 3% o 4% frente a los que eran los presupuestos 10 años atrás. Las principales estrategias digitales desarrolladas por el sector turismo son el mailing, la gestión de redes sociales, los pasadías y cupones de descuento en plataformas web, la divulgación de testimonios, la creación de contenidos y experiencias virtuales a través de visitas panorámicas, animaciones, fotografías interactivas, videos, entre otros. Es importante resaltar en este criterio la implementación de estrategias innovadoras como el desarrollo de apps que tienen por objetivo poner las ofertas e información de interés de los restaurantes del hotel permanente a la vista del cliente y crear un hábito permanente de curiosidad.

Las grandes empresas del sector turismo han logrado evidenciar los beneficios de aprovechar adecuadamente las herramientas de información y comunicación que la globalización le brinda a las organizaciones actualmente. La creación de múltiples plataformas de acceso, la posibilidad de hacer visible y llamativo el producto, de tener contacto permanente con el cliente, de crear contenidos que despierten la curiosidad del cliente, la creación de herramientas de control para el área de marketing que antes sus responsables no lograban ejecutar debido a la complejidad que esto representaba, ha desarrollado un proceso de evolución frente a las estrategias de esta función en el sector que antes se desarrollaba en torno a la publicidad y los eventos corporativos.

ES-1 “Aparte de eso el internet nos permite llegar a los clientes, nos permite segmentar, saber cuándo vienen al hotel que es lo que están buscando, en cuanto a productos e intereses y poderlo endulzar.”

Los directivos de las empresas del sector turismo manifiestan que entre las estrategias diferenciadoras está la ubicación. Estas organizaciones le apuntan a estar en lugares estratégicos para facilitar el transporte y la facilidad de movimiento entre un lugar y otro. Su oferta también se diferencia por su producto, su servicio y su recurso humano. Las organizaciones participantes tienen cómodas instalaciones y brindan servicios adicionales que agregan valor para el cliente. En cuanto a su recurso humano, se evidencian esfuerzos por crear una cultura de servicio al cliente a través de programas de formación y capacitación. Del Hotel Puerta del Centro se destaca su universidad virtual que permite estandarizar el servicio en todos los niveles de la organización. Del Hotel Bellavista se destacan sus programas de bienestar laboral y las reuniones continuas en donde todos los niveles de la organización aportan información valiosa sobre las necesidades y gustos de los clientes.

ET-1 “nuestra ubicación, facilita a las personas tomar una decisión, por el acceso a la parte comercial y el tema de las vías, el estándar de servicio”

ET- 2 “la calidad del servicio, para mí es lo más importante. Tener un excelente servicio en cuanto a lo que prestas, llámese comida, bebida, servicio, instalaciones lindas, la calidad en el servicio pienso que es factor diferenciador”

Los restaurantes de las empresas turísticas participantes buscan a través de sus productos ofrecer experiencias gratas al paladar de los clientes, acompañados de diversos shows agradables a los sentidos, buscando generar percepciones positivas que logren que el cliente quiera repetir el encuentro con la marca, aplicando la estrategia de marketing sensorial.

Sólo una de los casos analizados reflejó solidez conceptual frente a las estrategias de marketing desarrolladas por la organización. No se evidencia conocimiento frente a las nuevas tendencias del marketing y por lo tanto implementación de estrategias que le permitan a la organización conocer no sólo el qué (gustos, necesidades) sino por qué de las decisiones (neuromarketing). Como fortaleza vale la pena resaltar que las estrategias de marketing de las grandes empresas del sector turismo ya no sólo van enfocadas hacia el cliente externo sino que desde la concepción del plan de marketing se diseñan estrategias enfocadas en la gestión de los clientes internos (empleados) o los proveedores, esto debido a que las organizaciones han comenzado a entender la importancia de gestionar adecuadamente las relaciones con sus grupos de interés, lo que impacta positivamente en la operación y la imagen de la organización.

7.2 Sector turismo

- **Concepto y orientación de marketing**

Para las empresas de salud del AMB el marketing es un conjunto de acciones que permiten analizar el entorno que los rodea y a partir de esa información crear estrategias que satisfagan sus deseos y necesidades, generen experiencias positivas y con ello lograr construir lazos con sus grupos de interés, concepción que se ajusta a lo planteado por el AMA (2004).

ES-1 “Yo lo defino como una disciplina permanente para analizar un entorno y diseñar propuestas que permitan generar experiencias y crear relaciones a largo plazo con lo stakeholders, que contribuyan al mejoramiento de la sociedad”.

Para los directivos de las empresas de salud del AMB, el marketing no tiene un solo objetivo en la organización, sino un conjunto de objetivos específicos que contribuyen a la sostenibilidad de la empresa en el sector. El primero y el principal de ellos es la gestión de las relaciones con los clientes, seguido de la generación de experiencias positivas que permitan posicionar la marca.

ES-1 “La tarea del marketing en la organización es buscar que las personas cuando visualicen nuestra marca, sientan una relación cercana con la organización, sientan que ésta es una organización que está trabajando fuertemente por el bienestar de esa persona, es generar experiencias, esa es principalmente la labor del marketing, posicionar a la organización como una marca cercana, una marca innovadora.”.

ES-2 “El estar con nuestro cliente, pero ese es un marketing que no se ve, es más como de lobby, es un marketing de reuniones, es un marketing de estar ahí, de hacerlos sentir que pueden mandar sus usuarios a la clínica”

Otro punto en común al que llegaron los participantes en cuanto a la principal tarea del marketing es la de conocer las necesidades de los consumidores para poder ofrecer productos que los satisfagan y beneficien a la organización. Por último está el recopilar y analizar información sobre el entorno de modo que la organización tenga mayores bases para la toma de decisiones.

ES-2 *“Pienso que, primero es poder entender y segundo poder anticiparse a las necesidades de su consumidor. Es entender muy bien el universo en el que estamos, todos los stakeholders, hacer un análisis de cómo son mis influencias respecto a ellos. También tienes que entender a tus competidores, que ofrecen ellos, que ofreces tú, los pros y los contras respecto a ellos y luego ya revisar qué tipo de paciente estás atendiendo y sus características, que piensan, que necesitan y luego empezar a construir un portafolio de servicios y un proceso de prestación de servicios adecuado”.*

En cuanto a la relación que tienen las funciones de ventas y marketing en las organizaciones de salud, uno de los directivos participantes afirma que son un complemento de la otra, en donde el área de marketing da los lineamientos para el accionar del área de ventas, el área comercial es la ejecutora de las estrategia diseñada por mercadeo y la principal encargada de comunicar el mensaje que la organización desea transmitir a sus grupos de interés. Mientras que su homólogo afirma las áreas ventas y asuntos internacional operan independientemente del área de marketing, no se realizan estrategias en conjunto, la función como apoyo de estas.

ES-1 *“el tema de marketing es un tema sombrilla, que se visualiza desde una perspectiva mucho más integral, que en marca define una directrices muy claras para las personas que están en la labor comercial puedan hacer cierre de transacciones, el grupo comercial en el caso nuestro sale con un mensaje muy claro que hemos construido”.*

ES-2 “Similitudes son varias, creo que son un complemento, de hecho es como una relación simbiótica, porque el uno no puede vivir sin el otro. Mercadeo no tendría su razón de ser, si no fueran las ventas o mejorar el posicionamiento de un producto o un servicio en su mercado”.

Es importante empezar aclarando que ninguno de los participantes tenía clara las orientaciones del marketing o cual es el fundamento de cada una de ellas. Tras observar la herramienta suministrada por la investigadora, dos de los participantes coincidieron en opinar que sus organizaciones guían las estrategias y actividades de marketing en una mezcla entre la orientación social, la orientación al mercado y la orientación al producto, pues argumentan que se analiza muy bien los clientes a los que se les ofrece el servicio, pues el sector salud tiene la dificultad de tener un presupuesto muy reducido y la cartera es muy alta, por lo que se debe analizar fuertemente los clientes potenciales y actuales (aseguradoras) e identificar los que pueden pagar el servicio, de igual manera se analizan sus necesidades y a través de los productos y servicios ofrecidos se busca satisfacerlas para alcanzar los objetivos organizacionales. Debido a lo anterior ambas organizaciones han optado por expandirse al mercado internacional analizando no sólo sus patologías, sino su cultura con el fin de ofrecer alternativas a sus enfermedades y personalizar su servicio. La información encontrada frente a esta variable es la esperada teniendo en cuenta la revisión de literatura.

ES-2 “Revisamos muy bien al tipo de clientes a los que ofrecemos el servicio, no se puede atender a todo el mundo, porque tú sabes que en este sector es difícil, no pagan”.

De igual manera manifiestan que la principal característica con la que compiten y se han posicionado en el mercado es ofrecer un servicio de calidad e integran donde se tengan todas las especialidades que el usuario requiere para su tratamiento, por lo que sus productos no deben ser promocionados pues se venden por sí solos por la necesidad básica que suplen. Aquí se ve reflejada la orientación al producto.

ES-2 “La organización la siguen buscando mucho porque tiene de todo, el producto de nosotros es tenerlo todo, a veces llegan a otra clínica y no tiene tal especialista y los mandan para acá.

Servicio de calidad, sí, tratamos de que sea al máximo, a veces es difícil por el tema del presupuesto”.

Aunque todos los participantes manifiestan que en el desarrollo de sus actividades está inmersa la orientación social por la naturaleza de su misión (sanar y prevenir enfermedades) uno de los participantes explica con sólidos argumentos su aplicación, pues manifiesta que tienen claro el impacto en cada uno de sus grupos de interés, que entienden que funcionan por una suma de esfuerzos de colaboradores, proveedores, la academia y que el generarles tanto a ellos, como a la comunidad en general la sensación de que se está trabajando por crear la mejor experiencia posible para ellos es un principio que guía sus acciones y que les permite llegar a más gente. De igual manera la organización desarrolla programas de responsabilidad social que incluyen el apoyo a las personas de escasos recursos y sistemas de gestión ambiental. También se desarrollan eventos deportivos con el fin de fomentar estilos de vida saludable, con esto la organización busca impactar positivamente en la sociedad y fortalecer su imagen como organizaciones que trabajan por la comunidad.

ES-1 “Nosotros tenemos un relacionamiento con muchos stakeholders e impactamos en todos ellos y el tema de la comunidad es un tema demasiado importante y tangible, porque es a ellos a quienes nosotros todos los días llegamos, con quienes trabajamos, pero también entendemos que hay un entorno, está el entorno de los colaboradores, nosotros buscamos que en el día a día tengamos un impacto social en nuestro entorno”

Los directivos de las empresas prestadoras de servicios de salud coinciden en opinar que la evolución del marketing en la organización ha sido muy amplia. Cinco años atrás el marketing estaba basado únicamente en publicidad, especialmente con avisos de prensa, vallas y comerciales de radio, pero los continuos cambios en el entorno y en el sector han obligado a cambiar el concepto a medida que entran nuevas tendencias, sobre todo con la llegada del internet y los medios de comunicación digitales las estrategias y la velocidad con que se llegan a los clientes es mucho más ágil y eficiente, sin contar que no se requiere de grandes presupuestos para su implementación.

ES-2 “El concepto cambia a medida que cambia el entorno y el universo, la industria, entonces naturalmente entran nuevas tendencias, entonces como lo hablábamos el cambio tecnológico, antes era todo físico, con un presupuesto gigante, ahora no, ahora es ágil, eficiente y con un presupuesto reducido, porque el mundo está ahí”.

Otro punto importante es la concepción de que el marketing ha evolucionado y creado nuevas estrategias y herramientas que le permiten a la organización crear lazos con los clientes, generar

experiencias positivas que hagan de su estadía un poco más amena en medio de la situación que enfrentan por sus enfermedades, entender sus necesidades y deseos y generar la sensación que la entidad está haciendo todo lo posible por satisfacerlas.

ES-1 “Queremos conocer a la comunidad, conectar con ellos, hacer más cosas por ellos, independiente que vengan a nuestro hospital o no, desde afuera queremos generar experiencia y esa es una evolución, aquí el marketing empezó colocando un aviso en prensa, ahora buscamos llegar a grupos pequeños, generar experiencia, conexión”.

ES-2 “a veces un simple cambio de bata en un médico cambia la sonrisa de la gente”

No existe un punto en común entre los participantes en cuanto a la contribución del marketing en la organización, su contribución comienza con generar en la organización la capacidad de conocer a sus grupos, sus deseos, necesidades y expectativas, de igual manera manifiesta que el marketing le permite a la organización tener un espacio definido dentro de un entorno y una imagen dentro de un sector. También opinan que el marketing permite hacer de una marca una experiencia en cada uno de sus grupos de interés, se busca que vean a la organizaciones como un apoyo en sus situaciones difíciles o en la promoción de sus estilos de vida, por último, manifiestan que el marketing obliga a la organización a mantenerse modernos, a evolucionar con los cambios del entorno, a llegar a los grupos de interés de forma creativa.

ES-1 “generar con nuestra marca una experiencia y tú sabes que los valores de marca con invaluable y eso es lo que hemos hecho.”

En cuanto a la contribución que le ha generado al sector, los participantes manifiestan que no le ha generado contribución alguna por las características del mismo y por ser un sector que depende en gran medida de la política. Sin embargo, uno de los participantes hace un aporte importante al manifestar que el marketing ha permitido que las personas conozcan la evolución del sector con respecto a la atención y principalmente dejen de verlo como una clínica u hospital y comiencen a verlo como la institución donde puede encontrar soluciones.

- **Estrategias de marketing**

Todos los participantes estuvieron de acuerdo en manifestar que las distintas variables del entorno influyen ampliamente en desempeño de las organizaciones y que estudiarlo permanentemente da la información necesaria y el soporte para tomar decisiones importantes dentro de la organización y es la base para la creación de estrategias de marketing reactivas y proactivas en términos de propuestas innovadoras para la población objetivo de la organización.

ES-1 “Si hay una nueva reglamentación, eso afecta una organización en términos de estrategias, si hay nuevos competidores, en fin, los diseños de todas éstas propuestas, estudiar el entorno, hace que las organizaciones tengan la información suficiente para ser proactivas en el marketing, que puedan ser diferentes, y desde donde se vea podemos llegar con unas propuestas muchísimo más innovadoras, entendemos a quien le estamos llegando”

En cuanto a la implementación de estrategias de marketing, el primer punto manifestado por uno de los participantes es que la implementación de estrategias ha tenido una dificultad especial en la alineación del mensaje a comunicar con el interior de la organización y con la experiencia generada, es decir, que uno de los principales esfuerzos para que las estrategias logren sus objetivos es el trabajo con sus colaboradores, pues se debe hacer un esfuerzo especial para que los empleados vean y sientan la marca como se ha concebido que se reconozca y que éstos le transmitan ésta imagen y comuniquen el mensaje a los demás grupos de interés.

ES-1 “Que la gente nos reconozca como una marca cercana, eficiente e innovadora es un reto bastante importante y que nosotros podamos vernos así, sentirnos así, que el mensaje sea coherente y que exista una conexión con la realidad, porque cuando comunicamos nuestra marca queremos que la experiencia de marca sea la misma que la que está implícita en el mensaje”.

El segundo punto importante es que los directivos manifiestan que ellos, en especial, no le dan la importancia que deberían al área de marketing, que asignan un presupuesto bajo porque no lo ven como una prioridad ante muchas otras como pueden ser equipos e insumos y que no le sacan el tiempo necesario para apoyar su planificación.

ES-2 “La verdad, lo primero que tengo que aceptar es que no le sacamos el tiempo que requiere, sabemos que es importante, pero no está dentro de nuestras principales prioridades”

Por último manifiestan que éste departamento no genera los resultados que se quisieran, sobre todo en el tema de expandir el mercado a nivel internacional. Las características y las ventajas que ofrecen las infraestructuras construidas recientemente deberían generar muchos más pacientes extranjeros, que son de los más rentables para éstas organizaciones.

ES-2 “El reto más difícil es presentar resultados, generar una expectativa, que te den la plata, te vas de viaje y no hay un buen resultado, porque acá el problema es que se quieren resultados rápidos porque no tenemos mucho presupuesto”.

Todos los participantes coinciden en que las relaciones del departamento de marketing con los demás departamentos de la organización son buenas, pero uno de ellos da especial fuerza a ésta relación, manifestando que tienen una excelente comunicación, trabajan en equipo y se apoyan continuamente. Igualmente manifiestan la importancia de la relación con el área de gestión humana, pues afirman que con la estrategia de marketing interno llegan a todos los niveles de la organización y esto les permite no sólo capacitarlos, sino asegurarse de se comunique el mensaje que desean por parte de sus colaboradores. Por su parte el representante de la Clínica Bienestar reitera que aunque las relaciones entre departamentos son buena, muchos colaboradores tienen la imagen que la única función del marketing es apoyar a las demás áreas con la publicidad y la comunicaciones.

ES-1 “Es absolutamente integral, nosotros trabajamos con todos los departamentos de la organización, trabajamos de una manera constructiva en equipo, además que nosotros

trabajamos un modelo de CRM y el modelo de CRM implica que todas las personas estén involucradas en el proyecto, desde cómo me relaciono con los stakeholders y como los fidelizo”.

ES-2 “Es buena, pero este año recortaron el personal, es más un departamento que ayuda con los correos, con el internet, con la intranet, ellos tienen una revista informativa para el paciente, me parece útil entre las estrategias que tienen, porque la necesidad de información de los pacientes es un reto grande también”

Los criterios utilizados para asignar el presupuesto en cada una de las organizaciones son los objetivos a alcanzar con la estrategia o el plan desarrollado, partiendo del hecho que en marketing de salud la rentabilidad o ingresos por ventas no es el principal objetivo, teniendo en cuenta la orientación social que se desarrolla en muchas de sus actividades y objetivos organizacionales, sin contar con actividades como lanzamiento de nuevos productos donde se requiere una inversión que no tendrá resultados inmediatos, pero es vital para posicionar el producto y crear decisión de compra.

ES-1 “Hay objetivos de posicionamiento, hay objetivos de conocimiento, hay objetivos de penetración en el mercado, hay objetivos de desarrollo de mercado, aquí como tenemos múltiples líneas de negocios tenemos múltiples objetivos”.

ES-1 “cuando yo quiero vender un producto nuevo, tengo que buscar la forma de que la gente lo conozca en el mercado y ese conocimiento no se mide con rentabilidad, pero sabemos que a

futuro va a venir un proceso en donde vamos a ser elegidos y va a existir un proceso de compra que sí se mide en rentabilidad”

Uno de los resultados encontrados en ésta variable es que los directivos asocian la mayoría de las inversiones en marketing a publicidad, el sector salud tiene la particularidad de que la organizaciones responden a una necesidad principal y es la de curar enfermedades, así que aumentar la demanda no está dentro de sus objetivos, ni desde la perspectiva de costos, ni de la social, por lo que manifiestan que es difícil saber si las enfermedades aumentan o disminuyen por las campañas lanzadas, por lo que la eficacia de sus estrategias en su mayoría es medida con el indicador de satisfacción del cliente.

ES-2 “Es muy difícil en nuestro caso, que las inversiones que hemos hecho sean rentables porque como este es un mercado de necesidad, es un programa cardiovascular, es difícil medir si se aumentan los infartos porque puse una valla afuera”.

Con respecto a los controles para medir que tan eficientes son las estrategias de marketing desarrolladas en las entidades prestadoras de servicios de salud en el AMB, uno de los participantes manifestó que no existen controles que determinen el retorno de la inversión o el cumplimiento de los objetivos planteados. Un factor importante a resaltar en ésta variable es que las ventas no es una variable a medir en este tipo de organizaciones porque su producto es una necesidad que difícilmente puede ser controlada a excepción de la línea de negocio internacional, donde sí se mide con el número de pacientes extranjeros recibidos o que solicitan los servicios médicos ofrecidos por el beneficio económico que estos representan en términos de precios y

velocidad de pago. Salud y Vida cuenta con indicadores llevados a través de un Balance Score Card donde se miden las variables de ventas, satisfacción de los clientes, número de eventos realizados, posicionamiento nacional e internacional. De igual manera la organización ha visto en las redes sociales una herramienta de control con la que se mide el tráfico y el conocimiento de marca.

ES-2 “No medimos un retorno de la inversión, ni ventas, como te digo medir ventas no lo hacemos, porque no se sabe por qué cambia, normalmente cambia la demanda por cambios en el entorno”

ES-1 “Hacer unas consultas telefónicas con los stakeholders y entender si nos han entendido a través de las diferentes campañas con las que llegamos, pero estamos retomando una sana costumbre que es la de realizar grupos foco antes de hacer algunas campañas y entender como les llegamos de la mejor manera y muestra como estamos intentando perfeccionar las actividades de marketing”.

Según los participantes del sector salud, el área de marketing no participa en el diseño de nuevos productos. Su función es cuando su diseño está listo, apoyar el diseño de marca, etiquetas y publicidad. Una de las principales razones para que esto suceda es porque los productos clínicos deben ser diseñados únicamente por especialistas en salud, quienes tienen el conocimiento suficiente para este tipo de productos, son los únicos que entienden el procedimiento o el funcionamiento de la técnica o el equipo.

ES-1 “Lo que el área hace es que una vez el producto este validado desde la perspectiva de lo que es un producto potencialmente exitoso, es el diseño de marca, de imagen, de etiquetas, propuestas importantes. Cuando son servicios si es un tema que tiene que ver más con un componente clínico”

ES-2 “Muy poco, apoyan al momento de implementarlo, lo ponen bonito, nosotros acá lo armamos todo y se lo mandamos a ellos y ellos lo ponen bonito, pero no es que estén desde el principio pensando, ellos son más reactivos.”

La gestión de las relaciones con los clientes es una de las premisas del marketing en la actualidad y aunque sólo una de las organizaciones participantes cuenta con un modelo CRM o administración basada en la relación con los clientes, la fidelización y la gestión de las relaciones con los clientes primarios, que son los que pagan los servicios (eps, entidades gubernamentales, prepagadas o particulares) es el principal propósito de esta estrategia en este tipo de organizaciones. La tarea se realiza básicamente con comunicación directa. Existe la premisa que tanto las eps o cualquier tipo de cliente debe ser tratado como los pacientes, atendiendo continuamente sus necesidades y opiniones frente al servicio de manera que se creen relaciones mutuamente favorables que permitan el crecimiento constante. En cuanto a los usuarios, la Clínica Salud y Vida ha desarrollado estrategia que vale la pena destacar como la oficina de la experiencia, en donde los funcionarios dedican su tiempo a escuchar las necesidades de los clientes, medir su satisfacción, realizar actividades que hagan más amena su espera y la información obtenida es comunicada a través de redes de conocimiento en donde los empleados

plasman lo aprendido y proponer un plan de acción a seguir para aportar al mejoramiento de los procesos y los servicios.

ES-1 “Nosotros tenemos muy claro nuestro círculo de stakeholders y tenemos muy claro que el relacionamiento a largo plazo es nuestro principal objetivo y por eso el modelo de CRM, estamos buscando como conocer a cada uno de ellos y en lo posible personalizar cada acercamiento”.

ES-2 “El tema de fidelización nos gusta mucho y lo hacemos con mucho gusto además, porque cuando consigues un aliado estratégico es excelente porque crecemos juntos, entonces cuidamos esas relaciones de una forma extrañamente similar a como lo hacemos con los pacientes y es con una comunicación directa”.

Los directivos de las empresas de salud en el AMB coinciden en que uno de sus principales propósitos es entrar y desarrollar el mercado internacional, por el auge del turismo de salud, la construcción de la zona franca de salud con las infraestructuras antes mencionadas y la rentabilidad que este tipo de pacientes genera. El proceso para desarrollar esta tarea es analizar los potenciales competidores o los servicios sustitutos de los departamentos nuevos a los que quieren llegar. Otra estrategia importante a la que le apuntan para expandir el mercado es apostarle a mejorar su capacidad de atender enfermedades, principalmente complejas, con infraestructura, equipos, innovación, investigación, de manera que sea lo suficientemente atractivo para que valga la pena para los pacientes el viaje.

ES-1 “En el tema de desarrollar mercados, lo tenemos súper claro. Nosotros estamos trabajando en traer clientes del exterior, de las islas del Caribe, de Ecuador, Perú, Venezuela, de Panamá”

Una dificultad en la línea de negocios internacionales, es que las personas no conocen mucho acerca de la región, así que no sólo deben encargarse de mostrar las ventajas que representaría demandar los servicios de la clínica, sino que deben dar a conocer las ventajas de la región en diversos aspectos como ubicación, facilidad de hospedaje, entre otras, por lo que ésta tarea es apoyada por organizaciones como Procolombia encargada de dar a conocer el país a nivel internacional en cada una de las fortalezas de los diferentes sectores económicos a pesar del entorno en el que se desarrolla y que la especialización es una opción de mucha dificultad teniendo en cuenta el volumen de usuarios. El sector ha empezado a segmentar sus clientes a nivel internacional analizando su entorno, cultura e información epidemiológica, con el fin de ofrecer atención en el tratamiento de enfermedades complejas con servicios de alta tecnología, experiencia y calidad. Para ellos se analiza sus entornos culturales con el fin de ofrecer la mejor estadía y personalizar el servicio.

ES-2 “Nos apoyamos mucho con Procolombia ellos nos ayudan a agendar reuniones, nosotros identificamos los países y ellos nos ayudan a hacer los contactos, donde vamos y nos damos a conocer, no es sólo mostrar quien es la clínica, es mostrar a Santander”.

A nivel nacional se desarrollan estrategias innovadoras que responden a satisfacer las necesidades del cliente y mejorar el servicio y con ello expandir el mercado.

ES-2 “Estamos trabajando en un programa de telemedicina en donde tenemos tener un cardiólogo 24/7 en cualquier lugar, es un programa que estamos llevando al hospital del norte, a los centros de salud, a Piedecuesta, San Gil, Barrancabermeja, Socorro y así poder ir ampliándonos indefinidamente”

Las organizaciones participantes manejan una estrategia de expansión que consiste en alianzas estratégicas con organizaciones nacionales o internacionales como clínica y agremiaciones que les permite crear relaciones satisfactorias y mutuamente beneficiosas con organizaciones de mayor tamaño o menor tamaño según sea el caso.

ES-2 “Empezamos a analizar necesidades, competidores y vamos a crear alianzas, nuestro modelo de negocio nos trae muchas ventajas y es que estamos inmersos en otras organizaciones más grandes, entonces básicamente estamos en 5 o 6 más grandes, entonces aprovechamos eso y ellos también se benefician de nosotros, entonces aprovechamos su goodwill y logramos un posicionamiento bastante grande”.

Todos los participantes afirman que en sus organizaciones se analizan necesidades según segmentos de mercado, especialmente para la línea de negocios internacional y el tema de prevención, lo que les permite tener mayor impacto y crear propuestas más personalizadas que lleguen de una manera más profunda al cliente.

ES-1 “Por ejemplo en el tema deportivo está los recreativos, los competitivos, los de bienestar, entonces casi que por cada línea de producto puedes pensar en un cuadro en donde hay muchas celdas y a cada uno de ellos, previo análisis grupos foco, poder medir con ellos el impacto y hacer cada vez más personalizada nuestra propuesta”.

Analizando ésta variable se evidenció que sólo una de las organizaciones cuenta con sistema de información organizado del que se apoyan para tomar decisiones, compuesto por fuentes primarias consolidadas y el compromiso de ir incorporando fuentes secundarias externas para tener un análisis más detallado, con la información canalizada y organizada.

ES-2 “No, es decir están las bases de datos de los contactos, las bases de datos de otras clínicas, no tenemos una base de datos de marketing, hacemos la DOFA, los análisis del entorno, perfil de competidores, pero no es algo que se haga todos los días”.

Tras analizar la información se evidenció que para los participantes la gestión de la marca es algo importante pero no es una prioridad dentro de la organización. Es importante porque le da una identidad a la organización, permite que los conozcan y comunicar el mensaje que desean y sobre todo lograr que la gente pueda conectarse con la marca a nivel emocional de manera que influya en su decisión de compra y en fortalecimiento de su credibilidad. Entre las estrategias utilizadas para generar empoderamiento de la marca están la diferenciación, el posicionamiento de sus productos y servicios, así como la gestión y el aprovechamiento de las herramientas digitales como las redes sociales, las revistas de salud o los artículos científicos.

ES-2 “La comunicación es la herramienta número uno para el marketing interno y externo y desarrollamos estrategias que nos permitan diferenciarnos y posicionarnos hacia afuera, entonces nuestro cliente interno lo va a percibir y eso creó un empoderamiento de marca interesante”

Todos los participantes coincidieron en que el internet ha impactado ampliamente en la evolución del marketing, principalmente con los medios digitales de comunicación, pues afirman que ha permitido llegar a millones de personas en poco tiempo, brinda información actualizada del entorno que los rodea y permite conocer sus opiniones y expectativas continuamente. Las principales herramientas digitales adoptadas son la gestión de redes sociales, las revistas e informes de gestión digitales y los blogs en donde los estudiantes comparten su conocimiento. La publicación de testimonios exitosos le da credibilidad a la organización, tranquilidad e información al usuario y fortalece la imagen de la empresa.

ES-2 “Con el internet el mercadeo ha logrado llegar a millones de personas. Esa es una ventaja y además puede conocer y analizar el entorno con total rapidez, cambio totalmente, en las estrategias, en las herramientas, en la velocidad, en la dinámica con la que se hacen las cosas”

Uno de los participantes manifiesta un impacto negativo que genera el internet a su sector y es algo al que se debe enfrentar tanto las áreas de marketing como los profesionales médicos. El exceso de información que suministra la red con respecto a drogas, tratamientos, procedimientos y equipos, genera miedos y expectativas en los pacientes. En ocasiones la opinión del

especialista entra a un segundo plano por lo que se genera un conflicto en su relación y en el éxito de los procedimientos y tratamientos.

ES-2 “Sí claro, a mí me gusta pero no me gusta tanto, entonces sirve porque das más información, pero cuando tú tienes demasiada información es como un arma de doble filo, porque el médico que va a operar tiene una opinión y el paciente llega y le dice mire aquí en internet dice que la estadística falla en tal porcentaje, entonces termina sabiendo más que el doctor”.

En relación a las estrategias de diferenciación y posicionamiento las organizaciones manifiestan que su mejor estrategia es ofrecer todos los servicios requeridos por los pacientes y sus familias, no sólo en el tema de servicios médicos, sino áreas consolidadas de investigación e innovación, un área universitaria donde apoyan la formación de los estudiantes que posteriormente serán parte de sus instituciones, entre otras. Todos los participantes apuntan a decir que sus instituciones se diferencian de las demás por el compromiso continuo de ofrecer instalaciones confortables y equipos e insumos de la más alta tecnología en el mercado que contribuyen a ser más acertados en sus diagnósticos y aplicar mejores tratamientos para sus enfermedades, sin hablar de su esfuerzo constante por tener el mejor recurso humano en cada una de las áreas y especialidades, con alta formación y experiencia.

ES-1 “Nosotros somos un ecosistema de servicios y mirar la salud como un ecosistema de servicios lo pone a uno en un nivel diferente, entonces tenemos reconocimiento por el área universitaria, por el área de innovación, tenemos el área de investigación de productos y

servicios que son los que nos autoabastecen, pero también ofrecemos algo diferente al mercado de hospitales y clínicas y generamos empleo”.

ES-2 “El modelo de atención integral, supervisión constante, indicadores, mejoramiento continuo, la más alta tecnología disponible en el mercado en equipos, insumos, un talento humano que además de ser pionero en cardiología e intervenciones en Colombia, son los que se mantienen más actualizados y tiene una gran experiencia”.

Otro punto en común en el compromiso por crear una cultura de servicio al cliente, en donde los empleados sean conscientes que las personas que están atendiendo puede ser alguien de su familia y debe ser atendido como tal y no sólo eso, sino entender las situaciones de estrés emocional con las que acuden a sus servicios, buscando una cosa especialmente, esperanza y salud. El sector está realizando grandes esfuerzos por capacitar adecuadamente a sus profesionales y concientizarlos del impacto que tienen en la experiencia del cliente, por lo que han diseñado programas diseñados para humanizar la prestación del servicio, logrando no sólo el tratamiento de la enfermedad sino una experiencia positiva.

ES-2 “El good place to work, el gusto de nuestra gente por su trabajo, la alta calidad a precios competitivos, espacios confortables, cómodos y adecuados para la atención de nuestros pacientes”

Ninguno de los casos analizados refleja una solidez conceptual frente a las estrategias del marketing, tampoco se observa ni el conocimiento, ni la conciencia del impacto de las nuevas

herramientas que la academia y la globalización le brinda a las organizaciones, por lo tanto existe poco interés frente a las nuevas tendencias de la función. El sector salud por el entorno que lo caracteriza es un sector para el cual el marketing no representa impacto alguno más allá del manejo de la imagen y la publicidad, por lo que no se logró evidenciar la implementación de estrategias relacionadas con las nuevas tendencias, a excepción de las estrategias digitales que no son enfocadas adecuadamente pues su única función es hacer visible el producto y la misión social de este tipo de organizaciones.

7.3 Comparación Sector turismo- Sector salud

Los resultados del análisis elaborado en los apartados anteriores favorecieron la identificación de similitudes y diferencias entre el concepto y la orientación de marketing identificada y las estrategias de marketing desarrolladas por cada uno de los sectores estudiados, lo cual se analiza en el presente numeral.

7.3.1 Similitudes

Conceptualmente las empresas participantes tienen varios factores en común. Los directivos coinciden en afirmar que el marketing es una función que identifica oportunidades analizando las necesidades, gustos y factores de decisión del cliente y gestiona los diferentes canales para comunicar sus ofertas y los beneficios ofrecidos a sus grupos de interés y con ello contribuir al desarrollo de relaciones a largo plazo, lo que se acerca a lo encontrado en la literatura tanto del concepto publicado por el AMA y el concepto de marketing holístico publicado por Kotler en el 2006. Entre las similitudes encontradas está la relación entre el marketing y las ventas, ambos

sectores afirman que las ventas es la consecuencia de una estrategia de marketing correctamente diseñada, el área de ventas es el complemento del área de marketing, la ejecutora y la que más capacidad tiene de transmitir el mensaje que marketing quiere transmitir. De igual manera resaltan la importancia de que ambos departamento trabajen con los mismos objetivos y presupuestos para contribuir al éxito de las estrategias implementadas. En cuanto al análisis del entorno ambos sectores coinciden en afirmar que el entorno externo influye de gran manera en el desempeño de la organización y que su análisis adecuado permite a las organizaciones ser proactivas y no reactivas frente a los cambios del entorno.

Tanto en el Hotel Puerta del Centro como en la Clínica Salud y Vida existe una alineación entre el concepto, la orientación y la implementación de estrategias, lo que impacta en todos los departamentos y en todos los niveles de la organización. En los demás casos analizados la función de marketing es vista únicamente como una función de apoyo cuya función principal es publicitar el producto, capacitar a los empleados en servicio al cliente y medir su satisfacción.

Los directivos de ambos sectores coinciden en afirmar que el desarrollo de estrategias de marketing tiene muchas dificultades entre las que están la asignación de presupuestos, pues convencer a los directivos del retorno de la inversión, de los beneficios y los impacto de estas estrategias representa una dificultad importante, pues no son una prioridad dentro de ninguno de los dos sectores, sin contar que la mayoría de ellas dan resultados a largo plazo, por lo que no se ven reflejados de inmediato en los ingresos de la organización.

Otra similitud importante está en la segmentación de mercados, ambos sectores ven la importancia de ésta tarea y han desarrollado propuestas ajustadas a los mercados meta, particularmente ambos le están apuntando al mercado internacional. Para realizar ésta tarea los participantes estuvieron de acuerdo en afirmar que el internet y los medios de comunicación digital son la principal herramienta para llegar a estos mercados y mostrar tanto la organización como las ventajas que les ofrece tomar su servicio, a una alta velocidad y con la oportunidad de interactuar con el cliente en tiempo real.

En cuanto a las estrategias de diferenciación de producto y posicionamiento de marca, ambas de gran importancia en los sectores de turismo y salud, los participantes afirman que su principal estrategia está en ofrecer todo lo que el cliente necesita en un solo lugar, brindar servicios de apoyo que complementen el producto principal e infraestructuras cómodas que les permitan experimentar momentos positivos en su estancia en la organización, finalmente terminan diciendo que la actitud de su recurso humano es fundamental en la decisión de compra y el posicionamiento de la marca por ser el punto de contacto, el creador de vínculos de confianza y el papel de solucionador de inquietudes o dificultades.

Tanto el Hotel Puerta del Centro como la Clínica Salud y Vida han visto en el marketing interno una estrategia de alto impacto en la satisfacción del cliente externo, la productividad de sus colaboradores y la imagen de la organización, por el nivel de motivación, compromiso y conocimiento de marca que genera. La estrategia es desarrollada a través de capacitaciones en atención al cliente o usuario, la estandarización del servicio a través de universidades virtuales, el

desarrollo de redes de conocimiento y retroalimentación continua, la medición de la satisfacción laboral y el desarrollo de programas de bienestar.

En todos los casos se evidencia que el objetivo de todos sus canales de comunicación más allá de mostrar sus ofertas es generar contenido de interés para el cliente, con el cual pueda identificarse, opinar, interactuar con la empresa y desarrollar relaciones con personas de sus mismos intereses, generando cercanía y emociones. Tanto en el sector turismo como en el sector salud se identificó la adopción de estrategias digitales, principalmente las redes sociales, los blogs y las páginas web con el objetivo de interactuar con los clientes, lo que les ha permitido acercarse a ellos y mantenerse en continuo contacto, responder a sus inquietud y aportes con mayor rapidez y obtener información útil para el diseño de nuevas estrategias.

Las organizaciones participantes han logrado tomar las experiencias de sus clientes como una herramienta que les permite fortalecer su imagen y contribuir con información al proceso de mejoramiento continuo con sus experiencias.

7.3.2 Diferencias

Mientras que para el sector salud el marketing es una herramienta que se encarga de recopilar y analizar información tanto del entorno como de los clientes para tomar decisiones que aporten al crecimiento de la organización y la creación de productos que logren satisfacer sus necesidades, generar experiencias positivas y posicionar la marca, el sector turismo, aunque coincide en muchos de éstos aspectos, afirma que la principal tarea es manejar la sensibilidad de

los clientes a través de sus gustos necesidades y preferencias para influir en su decisión de compra.

La fuerte diferencia entre volumen de clientes manejados entre el sector turismo y el sector salud, brinda la oportunidad a las empresas turísticas de personalizar su servicio y crear mayores acercamientos con el cliente. Lo que para el sector salud es una tarea casi imposible, exceptuando el mercado internacional.

Existen grandes diferencias en cuanto a las características de los productos ofrecidos en las organizaciones de los sectores turismo y salud. En primer lugar está en que los servicios médicos son productos de primera necesidad, la salud, frente al sector turismo que son productos suntuarios, de alguna manera de lujo o de última necesidad, las orientaciones que guían sus actividades también difieren de alguna manera, mientras que el sector salud trabaja bajo la orientación social, por la naturaleza de su misión (prevenir y curar enfermedades) y la orientación al producto, ofrecer grandes infraestructuras con todos los equipos y procedimientos que pueden necesitar los pacientes, incluso con enfermedades complejas, el sector turismo desarrolla sus actividades bajo la combinación de la orientación al producto y al mercado, teniendo al cliente como principal fuente de información y de diseño de estrategias que permitan mantener los clientes existente y traer nuevos clientes.

Es posible ver las diferencias en la implementación del marketing entre los casos analizados desde la estructura de su departamento. Aunque en el sector turismo las áreas de ventas y marketing trabajan en conjunto, compartiendo presupuesto y objetivos, el Hotel Puerta del

Centro ha dispuesto mayor cantidad de personal en el área lo que demuestra la importancia que el departamento representa para la dirección. De igual manera el Hotel ha evidenciado el impacto que tienen las herramientas digitales, por lo que tiene personal designado especialmente para su gestión. Por último vale la pena destacar del caso la manera de ver al área de recepción frente a otras áreas de la organización. El departamento identificó la importancia que tiene el momento de llegada y de salida del hotel en la experiencia del cliente por lo que organizacionalmente depende del departamento de marketing buscando entregar el mensaje deseado, evaluar su experiencia al finalizar y ser el puente entre los demás servicios ofrecidos. En Hotel Bellavista por su parte no tiene una estructura sólida en el departamento. Gran parte del diseño e implementación de estrategias son realizadas por el departamento y la agencia de la cadena, es decir la mayor parte de sus funciones son centralizadas. En el sector salud se evidenció la misma situación. La Clínica Salud y Vida tiene un departamento sólido con personal para logística de eventos, análisis de información relacionada con indicadores de satisfacción, humanización, eventos adversos, o actividades relacionadas por lanzamientos de productos, de igual manera tiene personal dispuesto para el manejo de la publicidad y la redes sociales, el área trabaja fuertemente relacionada con ventas y servicios internacional, así como cuenta con total respaldo con el área de talento humano para el desarrollo de estrategias de marketing interno. La Clínica Bienestar por su parte tiene personal dispuesto en mayoría para tareas de diseño de campañas publicitarias y manejo de imagen. Su departamento de marketing trabaja independiente del departamento comercial y de servicios internacionales, pero si participa fuertemente en los programas de humanización del servicio.

En cuanto a las relaciones interdepartamentales, es evidente que en ambos sectores las relaciones entre departamentos son muy buenas, pero mientras en el sector salud el área de marketing es vista como el departamento que mejora la imagen de los productos y los publicita, en el sector turismo el departamento de marketing tiene un papel de mucho más impacto pues es considerado como el área que más conoce a los clientes y por lo tanto quienes mejor pueden aportar ideas de estrategias para conseguir clientes nuevos y crear ofertas que logren satisfacer no sólo sus necesidades sino sus gustos.

En cuanto al control y la medición de la eficiencia de las estrategias, existen diferencias importantes. En el sector turismo la principal medida de eficiencia son las ventas y las reservas, debido a que su objetivo es aumentarlas constantemente. Por el contrario los objetivos del sector salud apuntan a otro tipo de propósito, dadas las características del producto mencionadas anteriormente. Sus objetivos van más enfocados a la prevención de enfermedades y a la gestión de la marca cuyos controles son realizados a través de llamadas telefónicas y grupos foco para conocer la percepción de los usuarios frente a la marca y sus necesidades.

La gestión de las relaciones con los clientes es una prioridad en ambas organizaciones, pero es una tarea vista desde dos puntos de vista diferentes. Aunque en ambos sectores se evidencio la presencia y desarrollo de herramientas CRM y el aporte que éstas herramientas generan tanto en el desarrollo de nuevas y mejoradas ofertas como en la prestación del servicio, el sector turismo presenta una evolución mayor al respecto, aprovechan la información existente para crear estrategias innovadoras de servicio que lleguen a los clientes como lo son los programas de fidelización a través de la acumulación de puntos por visitas frecuentes. En cuanto al sector salud

la gestión de relaciones con su consumidor no es su principal prioridad, como si lo es la gestión de las relaciones con su cliente primario que son las eps, prepagadas, gobierno, entre otras entidades encargadas de pagar los servicios de los pacientes, en este aspecto se realiza un esfuerzo permanente de retroalimentación y comunicación directa.

Mientras que los directivos de las grandes empresas del sector turismo adjudican presupuestos representativos para el área, en el sector salud sólo una de los casos analizados tiene un presupuesto asignado anualmente y un análisis juicioso del impacto de sus estrategias. También se resalta que se evidenció una sinergia existente entre el mensaje que las organizaciones turísticas quieren dar y la experiencia del cliente pasando por la concepción de los empleados frente a las empresa y frente al área de marketing, lo que no fue evidenciado en las grandes empresas del sector salud, pues allí existe mayor dificultad en que los empleados perciban la marca y transmitan el mensaje adecuado.

8 Conclusiones

A partir de la revisión de la literatura se concluye que el marketing ha tenido que adaptarse a los cambios del entorno y a las nuevas expectativas del consumidor. Hoy en día el cliente es visto como un ser humano que siente y piensa por lo que ya no se busca llegar a su mente mostrando las características de su producto, sino que se busca generar emociones y experiencias que los conecten con la marca.

La metodología de estudio de casos y el trabajo de campo realizado permitió identificar el concepto de marketing y las estrategias utilizadas en las grandes organizaciones de los sectores turismo y salud del AMB, identificando prácticas valiosas que han contribuido no sólo al mejoramiento de su desempeño económico sino organizacional.

Conceptualmente se encontró que los directivos de las grandes empresas de los sectores turismo y salud del AMB se acercan al concepto de marketing actual de crear ofertas de valor, comunicarlas y distribuirlas con el fin de crear relaciones mutuamente beneficiosas entre la empresa y sus clientes (AMA, 2006). En dos de los casos analizados, uno por cada sector, no existe una alineación entre la concepción y la implementación del marketing, teniendo en cuenta que los conceptos dan la base para desarrollar las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa.

Los resultados evidencian una evolución conceptual del marketing en Colombia, que diez años atrás era vista como la función cuya única responsabilidad era aumentar las ventas y promocionar el producto. Los actores del marketing de los sectores turismo y salud del AMB han comenzado a entender que sus estrategias deben estar basadas en emociones generadas por experiencias y no en los productos y servicios que tenga la organización para ofertar.

El estudio realizado a 4 empresas representativas de los sectores turismo y salud del AMB, elegidas por los ingresos por ventas registrados en el 2015 en Santander, se concluye que el concepto de marketing en el sector salud está orientado socialmente, seguido de la orientación al mercado ya que consideran las necesidades del cliente y desarrollan respuestas que permitan

satisfacerlas y aprovechar las oportunidades del mercado. De igual manera tiene en cuenta el entorno y el impacto que todos los grupos de interés generan en la organización. Para el caso del sector turismo los casos analizados orientan sus actividades principalmente hacia el producto con el desarrollo de grandes y lujosas infraestructuras y hacia el mercado.

Tras el análisis de la información se puede concluir que las grandes empresas de los sectores turismo y salud del AMB desarrollan tácticas de marketing muy similares, esto debido a las características de sus productos. Las principales estrategias desarrolladas son la segmentación de mercados, la diferenciación de ofertas a través de su producto, procesos y recurso humano, la generación de experiencia y conexiones con la marca, el comercio digital a través de plataformas y buscadores web, los programas de fidelización, las herramientas digitales de respuesta inmediata como el chat box o el mailing, las redes sociales, el desarrollo de aplicaciones móviles, la generación de contenidos y la gestión de alianzas estratégicas con diversos actores de la cadena de suministro. En contraste difieren en que el sector turismo ha comenzado a desarrollar bases de datos que aportan a la toma de decisiones, al diseño de estrategias y la personalización del servicio. De igual manera han comenzado a crear conexiones de la experiencia del cliente con la marca y lo han aprovechado para potenciar su imagen, lo que aún el sector salud no desarrolla adecuadamente.

Tras análisis de la información recolectada y las definiciones dadas por Gómez (2014) y Merlo (2007) se puede concluir que el marketing en las grandes empresas de los sectores turismo y salud es visto como función, es decir, el área funciona con el objetivo de planificar, ejecutar y controlar actividades y programas destinados a realizar transacciones. No se evidencia

un nivel similar de evolución del concepto frente a las tendencias de la temática estudiada, lo que comprueba que no existe un vínculo significativo en la academia y la práctica de marketing y demuestra la importancia de crear alianzas entre la academia y las empresas del AMB para desarrollar más investigaciones que disminuyan la brecha existente.

9 Recomendaciones

Dado que los casos analizados representan las empresas líderes de los sectores turismo y salud del AMB y no se encontró un nivel homogéneo de evolución e implementación del concepto y las estrategias de marketing, las empresas que conforman estos sectores pueden ser vulnerables a salir del mercado, teniendo en cuenta el entorno económico en el que se desarrollan sus operaciones. Por lo tanto es necesario enfrentar el reto de la globalización y la competitividad e identificar y analizar las nuevas teorías y herramientas que trae el marketing para encontrar nuevas oportunidades de mercado, acercarse a los clientes, conectarlos con la marca y posicionar a la organización.

Las preferencias y los comportamientos de consumo cambian constantemente, sin embargo, las dinámicas y los procesos de toma de decisiones del cerebro no varían por lo que los avances de la neurociencia en la disciplina del marketing es una de las principales oportunidades de las empresas y los responsables de la función de marketing para desarrollar herramientas que logren identificar las fuentes de los comportamientos, actitudes e intenciones de compra.

Dados los resultados obtenidos en el estudio se recomienda replicar este trabajo analizando otros sectores económicos potenciales en Santander, como lo son hidrocarburos, el sector

industrial y el comercio al por mayor y por menor, con el fin de identificar el concepto de marketing percibido por los directivos santandereanos y el enfoque aplicado a sus organizaciones y bajo el cual toman sus decisiones y tras el concepto identificado crear accionables que permitan reducir la brecha frente a las tendencias actuales y el aprovechamiento de la herramienta para el desarrollo organizacional, de los sectores económicos y de Santander.

De igual manera es importante que el futuro investigador no deje de lado la percepción no sólo del decisor y del responsable de los proceso de marketing en las organizaciones, si no sería importante obtener el punto de vista de los demás departamentos de la organización con el fin de analizar la sinergia de su trabajo y su alineación con los objetivos estratégicos organizacionales, conocer su punto de vista enriquecerá la investigación.

Es importante tener en cuenta que la evolución del marketing avanza con mucha rapidez y que es una temática muy amplia de estudiar, sin embargo se espera que la revisión de literatura elaborada en este trabajo sea una base y una herramienta para futuras investigaciones, que permita obtener mejores y mayores resultados en una temática que no cuenta con mucha investigación al respecto, lo que creará los cimientos para abordar el tema desde el punto de vista cuantitativo.

Referencias bibliográficas

- Alderson. (1957). Marketing Behavior and Executive Action. A functionalist approach to Marketing.
- Alfaro, M. (2004), Temas clave en Marketing Relacional, Madrid, McGraw Hill.
- Alzate, J. (1994). Marketing en salud. Colombia.
- American Marketing Association. (1960). Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms. Chicago: R.S. Chairman.
- Aaker, D. (1996). Building Strong Brands. New York: The Free Press.
- Aristizábal, C., Restrepo, M., Arias, J. (2007) Impactos del mercadeo social en las organizaciones de servicios. Colombia: Semestre Económico, 10 (19), 113-123.
- Baker, M. (2000). Marketing Theory. London: Thomson.
- Barcelay, M., Cortázar, J. (2004). Una Guía Práctica para la Elaboración de Estudios de Caso sobre Buenas Prácticas en Gerencia Social, Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social – INDES. Washington, DC.
- Berry, L., Parasuraman, A., (1991). Competing through quality. New York: Free Press. Citado por: Jimenez, F. El endomarketing en la estrategia de comunicación en la empresa.
- Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 3, 123-140.
- Beaufond, R. (2001) Marketing Turístico: Un enfoque digital estratégico integrado. Dirección de innovación y calidad, Gobierno de el Salvador.
- Cárdenas, J. (2007) El marketing holístico en la oferta de prestación de servicios de salud en Colombia: Panorama. 1(2). 13-19

- Talabi, J. (2015). The role of marketing in hotel industry. Thesis. Centria University of applied sciences. Degree programme in tourism.
- Corella, J. (1998). Introducción a la gestión de marketing en los servicios de salud. Departamento de salud, Gobierno de Navarra.
- Coviello, N., Winklhofer, H., Hamilton, K. (2006), Marketing Practices and Performance of Small Service Firms: An Examination in the Tourism Accommodation Sector, *Journal of Service Research*, 9 (1). 38-58.
- March, J. Prieto, H. (1996). Consideraciones mercadológicas en la gestión hospitalaria. *Rev. Hitos de la Ciencia Económico-Administrativa*.
- Boiță (2014). Marketing Concept Modern Vision for Tourism Development Sea – Practical Application of Science. 2 (4). 123-156
- Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice, and Infrastructure (2005). *Journal of Marketing*, 69, 1–25
- Bartels, R. (1988). The history of marketing thought. 3d ed. Columbus: Publishing Horizons
- Belén, M. (2014). El marketing digital: su aplicación y éxito. Trabajo de grado para optar por el título de licenciatura en marketing. Universidad de Quito. Ecuador.
- Bernd H., Alex S. (2007). Marketing y estética: la gestión estratégica de la marca, la identidad y la imagen. Deusto ediciones.
- Booms, B., Bitner, M. (1981). Marketing Strategies and Organisation Structures for Services forms. Citado en Donnelly, J. George, W. *Marketing of Services*, AMA, Chicago 1981
- Buncle, T. (2003), Destination Branding. Caribbean Tourism Organization. Edinburgh: Yellow Railroad.
- Butler, R., Herbert F., Jones, J. Marketing methods and salesmanship: Part I.

- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1, 31-54
- Cobra, M. (1992). *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas.
- Cruz, R. Prólogo al libro de Lambin y Peeters, *La gestión del marketing en las empresas*.
- Dawson, P. (1997). In at the deep end: conducting processual research on organisational change. *Scandinavian Journal of Management*, 13, 389-405.
- Cepeda, C. (2006). La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. 29. 057-082.
- Coca, A. (2008). El concepto de Marketing: pasado y presente. Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*. 14 (2).
- Campoy, T. Gómez, E. Capítulo 10: Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. McGraw-Hill.
- Cardenas, A. (2015). Desempleo en el mes de mayo se ubicó en 8,9 por ciento. Periódico El Tiempo. Bogotá D.C.
- Chung, J. (2008): "Web 2.0: a study of online travel community". En P. O'Connor, W. Höpken & U. Gretzel (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2008* (pp. 70-81). Viena: Springer.
- Cruz, G. Longhman, G. y Gandara, J. (2007). Using interactive strategies to promote tourist destinations on the web. *Advances in Tourism Marketing Conference*, Valencia.
- Delia, L. et al. (2008). Looking to the Future of New Media in Health Marketing: Deriving Propositions Based on Traditional Theories. *Health Marketing Quarterly*. 25(1)

- Duralia, O. (2015). Changes in consumer's behavior of tourism products and services. *Revista Económica*. 67 (4).
- Franco, J. Restrepo, J. Sánchez, J. (2014). La gestión del mercadeo: un aporte a la competitividad de las pequeñas empresas del sector servicios en Medellín. Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia: Pensamiento & Gestión. 150-174.
- Flórez, P. (2012). Propuesta de modelo integral de marketing digital aplicado a las empresas de turismo en el distrito metropolitano de Quito. Trabajo de grado para la obtención del título de ingeniería comercial. Pontificia Universidad Católica. Quito, Ecuador.
- Gerald Z., Jerry O., Cornell, J. (2015). *Hospitality Quarterly, Toward a New Marketing Science for Hospitality Managers*, 56(4), 337–344
- Giner, D. (2012). *Tendencias del Sector Turístico 2012: Marketing y Estrategia Turística*. Edición Hosteltur.
- Gomes, M. Kury, G. (2013). *A Evolução do Marketing para o Marketing 3.0: O Marketing de Causa*. Congresso de Ciências da Comunicação. Universidade de Fortaleza, Fortaleza, CE.
- Gómez, I. Fernandez, A. (2003). Cómo redactar un artículo científico. En: *Revista Oficial de AVEPA*, 3, 167-173
- Grundvag, G. Gronhaug, K. (2002). Managers understanding of theoretical concepts: the case of market orientation. *European journal of marketing*. 36 (2), 1209-1224
- Graziela G., Bareli, P. Rueda, V. (2013) *Evaluation of Level of Knowledge and Use of Marketing Planning For Professionals Area*. *Revista Brasileira de Marketing*. São Paulo, 12(2), 70-86.
- Feng, H., Neil A., Lopo L. (2015). *Marketing Department Power and Firm Performance*. *Journal of Marketing*, 79(5), 1-20.

- Hernández, C. Fernández, C., Baptista. (2006). Metodología de la investigación. 4ª Edición. México: McGraw-Hill.
- Hernández, A. Martínez, J. (2014). Marketing sanitario: evolución-revolución. Rpiemra edición. Editorial ESIC. Madrid, España.
- Herget, J., Petru, Z., Abrahám, J. (2015), City branding and its economic impacts on tourism, *Economics and Sociology*, 8(1), 119-126.
- Hulten, B. Broweus, N. (2009) *Sensory Marketing*. Palgrave Macmillan.
- Jiménez, F. (2012): "El turista 2.0 como receptor de la promoción turística: estrategias lingüísticas e importancia de su estudio". *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 10 (4), pp. 143-153
- Johnston, W (2014). The Future of Business and Industrial Marketing and Needed. *Research. Journal of Business and Market Management*. 7(1), 2-23.
- Keen, P. (1991). Relevance and rigor in information systems research: improving quality, confidence, cohesion and impact. Elsevier.
- Kirkpatrick, D. (2016) "Influencer Marketing Spurs 11 times the ROI over Traditional Tactics: Study." *Marketing Dive*.
- Krippendorff, K. (2013) *Content Analysis: An introduction to its Methodology*. 3edición. California: Sage publications.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kotler, P. Rackham, N Y Krishnaswamy, S (2006). *Cómo terminar la guerra entre el marketing y las ventas*. Harvard Business Review, América Latina.

Kotler, P., Bowen, J & Makens, J. (2006). *Marketing for Hospitality and Tourism* (4th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Kury, Gal. (2013). *Gestão de Marketing*. Rio de Janeiro: Apostila IBMEC.

Llantada, J. (2013). Claves para entender las tendencias consolidadas y futuras en el marketing turístico en 2013. *Hosteltur*.

Levitt, T. (1960). "Marketing myopia". *Harvard Business Review*.

LEVITT, T. (1972). "Production-line Approach to Service", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre

Lindstrom, M. (2006). *Brand Sense*. Nueva York. Kogan Page Ltd.

Lopes, M. (2010). *Marketing no Turismo Estruturação de um Plano de Marketing Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra tesis para obtener maestria en gestión Marketing e Comercialização de Produtos e Destinos*.

Martínez, J. (2011): "Marketing turístico online". *Revista de investigación y desarrollo local*, 4(9).

Martínez, V; Sánchez, M.I. Y Rodríguez, L. (2005): El papel estratégico de la comunicación en los programas organizacionales de marketing interno.

Kotler, p. (2011) *Marketing turístico*. Madrid. Pearson Educación.

Merriam, S. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. 2.ed. Jossey-Bas Inc.

McCARTHY, E. (1983). *Comercialización. Un enfoque gerencial*. Buenos Aires: El Ateneo,

Merlo, O. Bell, S. (2007). The role of marketing departments in entrepreneurial firms and its impact on the market orientation-performance relationship. *Cambridge University*.

- Miguéns, J. Et Al. (2008). Social Media And Tourism Destination: Tripadvisor Case Study. *Advances In Tourism Research* , Portugal, May. 26-28
- Morrison, A. (2002). *Hospitality and Travel Marketing* (3rd Ed).Del mar Publishers, Inc.
- Munera,L. (1997). *Evolución de las dimensiones del concepto de marketing*, *Información Comercial Española*, 707, 126-142.
- Muniz, A., Hope J. (2006). *Religiosity in the Abandoned Apple Newton Brand Community*.
- Nell, R. (1997). *Social work research & evaluation: Quantitative and qualitative approaches*. E.E. Peacock Publishers, 5.ed. Illinois
- Noland, H. (2014). *Branding the Recreation, Park and Tourism Product*. National Recreation& Park Association. United States.
- Nieto, L. (2015). *Marketing de contenidos y viralidad*. Trabajo de grado para obtener el título de Administrador de empresas. Universidad Politécnica de Cartagena.
- Novatorov, E. Crompton, L. (2001). *A Revised Conceptualization of Marketing in the Context of Public Leisure Services*.*Journal of Leisure Research*, 33(2): 160-185.
- Oliveira, E. Mourad, A. Mello, J. (2016). *Reflexão sobre os fundamentos da teoria do marketing etendênciascontemporâneas*. *Revista pensamento e realidade*.
- Ospina, Liz (2014). *Neuromarketing*. Seminario de investigación. Universidad militar Nueva Granada. Bogotá.
- Paz, R. Piedrahita, M. (2007). *Evolución histórica del Marketing*. Universidad Libre. Cali. 10-30
- Pacheco, C. Carmona, C. Zapata, J. (2013). *Marketing sensorial como herramienta para captar y satisfacer al cliente*. Trabajo final de grado para optar por el título de administradores de negocios internacionales. Colegio mayor de nuestra señora del rosario. Bogotá D.C.

- Pena, M. (2012). Estudio sobre turismo rural sostenible y su aplicación docente. España. Editorial Universidad de Almería.
- Perdomo, L. Rincón, R. Sánchez, M. (2014). Desafíos del marketing turístico en el entorno 2.0. Marketing visionario. Vol 2 (2).
- Priego, H. (2001) Mitos y realidades en la mercadotecnia de los servicios de salud. Salud Tab. 2001. Vol. 7. p 408-413
- Priego Álvarez. (2015) Mercadotecnia en salud: Aspectos básicos y operativos. Universidad Juárez autónoma de Tabasco; Red Iberoamericana de Mercadotecnia en Salud, A. C., 2015. P 17
- Pfizer y Cocktail. (2010). El rol de Internet en el proceso de consulta de información sobre salud.
- Reijonen, H. (2009) Role and practices of marketing in Smes. University of Joensuu, Finlandia.
- Ritchie, C. (2012). Marketing: conceitos essenciais que fazem a diferença. São Paulo: Saraiva.
- Roberts, Kevin (2004), Lovemarks: The Future Beyond Brands. New York: Powerhouse Books
- Rodríguez, F. (2011). El Marketing y la Postmodernidad: Nuevos desafíos ante un nuevo contexto. Revista de comunicación, 129-146.
- Rodríguez, G. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. España: Editorial Aljibe
- Rodríguez, G. (2016). Propuesta para el desarrollo de mercadeo turístico para la sabana centro de Cundinamarca. Equidad & Desarrollo, (25), 225-244.
- Santos, M. Del Río, A. Suárez, L. Díaz, A. (2013). The brand management system and service firm competitiveness. En: Journal of Business Research, 66 (2), 148.
- Secretaría de Salud. (2010). Dirección General de Promoción de la Salud. Manual de Mercadotecnia Social en Salud, primera edición, México D. F.

- SENA, Servicio Nacional de Aprendizaje (2006). Equipo Técnico de la Mesa Sectorial de Mercadeo y firma CORPODHES. Caracterización del Mercadeo en Colombia.
- Serrano, M. (2013). Comunicación sanitaria on line: El papel del médico en el marketing de contenidos sanitarios. *Revista Española de Comunicación en Salud*. 4(2): 123-126
- Shaw, E. (1999). A guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a Small Firm Study. *QualitativeMarketResearch: An International Journal*, 2 (2): 59-70.
- Sierra, R. (1994): *Técnicas de Investigación Social*. Madrid. España.Ed. Paraninfo.
- Shuptrine, F. Osmianski F. (1975). Marketing's Changing Role: Expanding or Contracting
- Sheth, Jagdish N. Sisodia (2006), *Does Marketing Need Reform*. Armonk, NY: M.E. Sharpe, forthcoming.
- Sheth, Jagdish.Rajendra, Sisodia. (2002) *Marketing Productivity: Issues and Analysis*.
- Stake, R. (1995): *The art of case study research*. London, Sage Publications.
- Shoemaker, S. and Bowen, J. (2003), "Loyalty: a strategic commitment", *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 44(4), 47-52.
- Sterne, J. (2010). *Socialmediametrics*. 1sted.New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- Suárez, N. (2015). Enfoque social de la mercadotecnia y los desafíos de la cobertura universal en salud. *Revista Cubana de Salud Pública*. 41: 97-106
- Taylos, S. & Bogdan, R. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Editorial Paidós, Barcelona.
- Tesch, Renata. *Qualitative Research: Analysis Types and software Tools*. Types of Qualitative
- Tsiotsou, R. and Vasioti, E. (2006), Satisfaction: a segmentation criterion for 'short term' visitors of mountainous destinations", *Journal of Travel & Tourism Marketing*.

- Tomas, R. (2007). *Health Services Marketing: A Practitioner's Guide*. Springer Science & Business Media.
- Torres, Camilo (2005). *Mercadeo de servicios de salud*. Gerencia de Salud.
- Vanegas, A. Gast, C. Sales, C. (2013). *Prácticas de marketing que ayudan a las farmacéuticas a fortalecer la imagen de los medicamentos genéricos en Colombia*. Trabajo de grado para obtener el título de maestría en dirección de marketing. Escuela de estudios superiores de administración, Colombia.
- Vagni, G. (2014). Profesor Educación IT. (M. B. Guerrero, Interviewer)
- Vallejo, A. (2009) *Manual básico para la realización de tesinas, tesis y trabajos de investigación*. Madrid: EOS.
- Vallet, T. Frasset, M. (2005). *Auge y declive del Marketing-Mix. Evolución y debate sobre el concepto*. Esicmarket.
- VanWynsberghe, R., & Khan, S. (2007): *Redefining case study*. *International Journal of Qualitative Methods*, 6 (2), 80-94
- Vikram (2010). *Transforming Healthcare through Social Media*. Wipro Healthcare
- Webster Jr, F. (1994). *Defining the new marketing concept (Part 1)*. *Marketing Management*, 2(4), 22-31.
- Webster, Jr. (2007). *Do you Know Where Your Marketing Is*.
- Xisto, A. (2015). *Chaves do êxito do Turismo em Espaço Rural (TER): evidências a partir da lealdadeturística na Rede das*. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*.
- Woods, S. (2016). *#Sponsored: The Emergence of Influencer Marketing*. University of Tennessee Honors Thesis Projects.

Yin, R. (1994): *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

"10 Reasons Why Influencer Marketing Is the Next Big Thing." *SocialTimes*. Adweek, 14 July 2015. Web. Recuperado de <http://www.adweek.com/socialtimes/10-reasons-whyinfluencer-marketing-is-the-next-big-thing/623407/>.

American Marketing Association. (2007). Definición del Marketing. Recuperado de <http://www.marketingpower.com/aboutama/pages/definitionofmarketing.aspx/>

Lockard, P. (2016) Tendencias del marketing de salud para ver en el 2016. Recuperado de <https://www.dmn3.com/dmn3-blog/5-healthcare-marketing-trends-you-should-know-about>

Bennett, Shea. "Social Media Business Statistics, Facts, Figures & Trends 2014." *Social Times*. Adweek, 25 Apr. 2014. Recuperado de <http://www.adweek.com/socialtimes/social-business-trends-2014/498129>>.

Bowman, M. (3 de Febrero de 2017). Video Marketing: The Future Of Content Marketing. Forbes agency council. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/02/03/video-marketing-the-future-of-content-marketing/#2df220346b53/>

Revista Dinero (20 de agosto de 2004). El hombre del mercadeo. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impres/mercadeo/articulo/el-hombre-del-mercadeo/24481/>

Revista marketing to marketing. (Abril, 2016) Los comienzos del mercadeo en Colombia Recuperado de <http://m2m.com.co/mercadeo/los-comienzos-del-mercadeo-en-colombia/>

Ruiz, L. (1 de diciembre de 2016). El desempleo en Bucaramanga subió y se ubicó en 8,2%. Recuperado de <http://www.vanguardia.com/economia/local/381556-el-desempleo-en-bucaramanga-subio-y-se-ubico-en-82/>

Revista Puro Marketing. (7 de Enero 2014). El vídeo online, un diamante en bruto para el marketing de contenidos. Recuperado de: <http://www.puromarketing.com/10/18922/video-online-diamante-bruto-para-marketing-contenidos.html/>

