



- Kotler, P. (2002). *Dirección de marketing. Conceptos esenciales*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- Lee, T. & Juravlev, A. (1998). *Los precios, la propiedad y los mercados en la asignación del agua*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Martínez, M. & Mollá, A. (2007). Implicaciones de la estrategia de precios Hi-Lo en la industria de productos de gran consumo. *Universia Business Review*, 10-25.
- Merino, M. (1999). *La regulación económica de los servicios públicos*. Madrid: Ariel.
- Molina, R., González, E. & Carbajal, C. (2008). Competencia y precios en el mercado farmacéutico mexicano. *Salud Pública de México*, S496-S503.
- Nagle, T. (1998). *Estrategias y tácticas para la fijación de precios: Guía para tomar decisiones beneficiosas*. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.
- Nueno, J. & Scholz, D. (1997). *Pricing estratégico*. Barcelona: Ediciones Folio S. A.
- Paiva, C. (1994). Interesses eleitorais e flutuações de preços em mercados regulados. *Revista de Economia Política*, 31-41.
- Raju, J. & Zhang, Z. J. (2010). *Fijando precios para ganar competitividad*. Barcelona: Profit Editorial.
- Restrepo, N. (2007). *Estrategia de precios: Un enfoque de mercadeo para los negocios*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Rivera, J. & de Garcillán, M. (2007). *Dirección de marketing: Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Vega, A. & Ramos, J. (2007). Influencia de las marcas de vinos sobre la calidad percibida por profesionales y consumidores. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM (p. 20). Logroño: Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa.

# Mercadeo responsable en las empresas privadas de servicios de salud

*Responsible marketing in the private health care companies*

Por Fabio Orlando Moya Camacho\*  
fmoyac@gmail.com

## Resumen

Existen muchas estrategias de *marketing* que son perfectamente aplicables a nuestra compañía, donde se refleje la responsabilidad de la empresa y del mercadeo siempre y cuando tengamos también claro que no estamos trabajando con una necesidad de posesión o consumo sino, en muchas ocasiones, con un deseo de mejora de la salud o del estado físico. Nunca debemos emprender ninguna acción interna sin poner a nuestro personal interno al corriente de lo que se va a hacer. Para ello, lo más importante es que se enteren para conocerlos; de otra forma es imposible atender las necesidades de los pacientes.

Evidentemente una buena oferta de servicios es conveniente, pero no olvidemos que en las instalaciones de los centros de salud tienen un *ratio* de rotación de pacientes de hasta el 50 %. Es decir: 50 de cada 100 pacientes se marchan de nuestros hospitales porque la «promesa de servicio» que se le ofrece a diario no es cumplida, no se le da explicación, ni se ofrecen los beneficios obtenidos o sencillamente estos beneficios no han existido.

Queda claro, por tanto, que duplicar o copiar servicios y actividades no está demostrando ser una buena estrategia y, en cualquier caso, se debe paralelamente tener mucha más información sobre las razones por las cuales un paciente causa alta en nuestra instalación y también sobre cuál es la causa que motiva una baja de asistencia de pacientes.

**Palabras clave:** Servicios de salud, Marketing, Responsable.

**Key words:** Health services, Marketing, Responsible.

Recibido: Octubre 28 de 2011 • Aceptado: Mayo 10 de 2012

\* Ingeniero de sistemas, Docente catedrático de la Universidad de La Guajira, y de la Universidad Autónoma del Caribe.

## Abstract

There are many marketing strategies that are appropriate for our company, which is reflected the responsibility of the business and marketing as long as we also clear that we are working with a need for possession or consumption but on many occasions, with a desire improvement of health or physical condition. We must never take any internal action without putting our internal staff abreast of what is being done. For this, the most important thing is that they learn to know them, otherwise it is impossible to meet the needs of patients.

Obviously a good range of services is desirable, but not forget that at the premises of the health centers have a turnover rate of patients up to 50 %. That is: 50 of 100 patients of our hospitals are up because the "promise of service" is offered daily is not fulfilled, no explanation is given, no benefits are offered such benefits, or simply have not existed.

Clearly, therefore, to duplicate or copy services and activities is proving to be a good strategy and in any case, you have much more information in parallel on the reasons on which a patient causes high in our facility and also on what is the cause that motivates low patient attendance.

## INTRODUCCIÓN

Toda organización que realiza sus actividades dentro del sector salud, requiere de herramientas gerenciales con las cuales debe buscar permanentemente la supervivencia, el crecimiento y el desarrollo organizacional. Es precisamente el mercadeo una ciencia integradora, dinámica y de alto valor agregado, con la cual se pretende que la entidad de salud y/o el profesional independiente se oriente siempre hacia el cliente (paciente), hacia el mercado (comunidad) y logre un excelente reconocimiento, basado en los beneficios de sus servicios con el eterno principio de la calidad del servicio.

En la actual globalización de las economías y con la estructuración de bloques de mercados, en casi todos los países, los diferentes sectores económicos han tenido que cambiar de una manera acelerada hacia esquemas mucho más competitivos en los cuales se ha intensificado la competencia Estado-sector privado y sector privado entre sí. Ello ha traído como consecuencia la reforma a los sistemas de salud en muchos países de América Latina, basados en el principio que la competencia presiona la mayor eficiencia y la búsqueda en la calidad de los servicios.

Bajo este panorama, el mercadeo responsable es el concepto gerencial que mayor orientación y ayuda puede brindar al profesional de la salud que ejerce su profesión liberalmente y a las personas que desempeñan roles gerenciales en cualquier entidad de salud. Un primer elemento que se debe resaltar, es el de ciencia social, pues el mercadeo como tal se estructura apenas en el año de 1960 por Jeromy McCarthy. A lo largo de su desarrollo, ha incorporado conocimientos de muchas otras ciencias del saber como economía, finanzas, comunicación social, antropología, sociología, psicología clínica, estadística, epidemiología y demografía.

Todo proceso de mercadeo debe llevar a la obtención de beneficios como el valor fundamental de cualquier relación cliente-ofertante y más en los servicios de salud. Estos beneficios deben ser claros, identificables y de valor agregado para pacientes, entidades de salud, profesionales de salud y la sociedad en general, porque con ello lo que se busca en la actual concepción del mercadeo, es el establecimiento de unas relaciones de largo plazo (toda la vida), con los clientes de la entidad

o el profesional, sean ellos personas naturales u organizaciones, para que a lo largo de esa relación se genere un proceso permanente de venta de servicios.

Cabe destacar entonces los siguientes puntos: El mercadeo es un proceso gerencial, que no debe estar o trabajar aislado en la organización. El intercambio voluntario de valores se entiende como el hecho de presentar unos claros beneficios al cliente y no utilizando estrategias de presión para una venta o de la falsedad de información. Debe enfocarse a mercados seleccionados, entendidos como grupos de personas y/o instituciones a las cuales se acoplan por todas sus características, los servicios que se ofrecen. Como se puede notar lo que se requiere por parte de las entidades y profesionales de salud es el desarrollo de una mentalidad de MERCADEO.

El mercadeo responsable en las empresas prestadoras de salud se necesita por cuatro razones importantes, dentro de las cuales se encuentran las regulaciones, que han creado y están creando en muchos países entornos más competitivos ante los cuales es evidente la necesidad de una estrategia de mercadeo. Así mismo se denota el aumento de ofertas de profesionales y entidades: La experiencia ha demostrado que los países y sociedades que se capacitan, se vuelven más competitivos. América Latina está en un proceso de formación profesional lento pero creciente, lo que presiona el mercado laboral de servicios de salud.

Con las reformas a la seguridad social y la salud pública, también comienza a desarrollarse crecimiento institucional de la oferta de servicios de salud. Ambos elementos presionan más a los oferentes, lo que los obliga a decidir con mayor precisión sus estrategias y el mercadeo es el orientador de estas estrategias.

Por otro lado se encuentran los clientes más informados y exigentes: Sin lugar a dudas, estamos en la sociedad de la información, coma bien lo plantean P. Drucker y A. Toffler. Los pacientes de hoy conocen más sobre la salud, tanto de aspectos clínicos como legales y ello los hace comportarse de manera más exigente y no tan sumisa como en otros tiempos. Por ello el mercadeo exige que la organización y el profesional de la salud, brinden la mejor calidad del servicio y comprensión del usuario.

Es necesaria también por las tecnologías rápidamente cambiantes con las cuales se calcula que en la ciencia médica se da una transformación tecnológica más o menos sustancial cada cinco años, lo que obliga a aquellas entidades que manejan tecnologías de mediana y alta complejidad, a tener excelentes planes de mercadeo para no salir del mercado.

De igual manera existen algunas dificultades para mercadear en los servicios de salud, entre las cuales se destaca que la mayor complejidad en la relación comercial en la prestación de un servicio de salud concurren tres actores fijos y uno variable. Entre los fijos están el paciente, el profesional y/o institución y la familia del paciente. El variable, que sería el cuarto actor, no siempre está presente y es el intermediario, llámese aseguradora, prepago o administrador de la seguridad social. Cualquier acción que se haga con el paciente, repercute en los demás actores de manera positiva o negativa.

En otros negocios distintos a la salud, la relación comercial no es tan compleja, por ejemplo, en una cuenta bancaria solo participan banco y cliente o en un negocio de comidas rápidas, igualmente son dos: empleado y cliente. Es claro entonces que en esa relación comercial más compleja en salud, las variables de mercadeo son más difíciles de desarrollar y de armonizar. Otra dificultad sería la mayor incertidumbre en la compra: Es muy claro que para el ser humano no es lo mismo comprar una cirugía cardíaca o la atención de una urgencia, que comprar un carro, un viaje o cualquier otra cosa. La compra de servicios de salud genera mayor incertidumbre, lo que dificulta el lograr una mayor satisfacción de las expectativas con las que llegan los usuarios.

Igualmente esta presenta la dificultad en la cual se puede decir que la experiencia es esencial: El valor de la experiencia como factor para decidir una compra, es esencial en muchos productos y servicios. En servicios de salud sí que es cierto. Por ello es tan difícil muchas veces que un profesional recién graduado se posiciona rápidamente, luego para los nuevos profesionales y nuevas instituciones, la falta de este valor, dificulta las estrategias de mercadeo. Así mismo resaltamos otro inconveniente a lo largo del camino demostrando la mayor dificultad para la diferenciación: Uno de los propósitos genéricos que se busca con el mercadeo es el

de diferenciarse, entendido como una característica que resalta en el mercado y con la cual se identifican y se posicionan en la mente de los usuarios.

Por ejemplo: Mercedes Benz = calidad; L Sony = innovación; Walt Disney = diversión. Las entidades y profesionales de salud tienen tres elementos genéricos para diferenciarse. Son: Tecnología de punta; alta calidad humana; alta calidad científico-académica. Como se puede ver, todos son difíciles de alcanzar y mantener con excelencia a lo largo del tiempo.

Por otro lado se presenta dificultad en la estandarización de la calidad. En el campo de los productos ha existido un gran desarrollo hasta llegar a las normas ISO de reconocimiento internacional. En el campo de los servicios y sobre todo en salud, más que las máquinas, se deben estandarizar comportamientos humanos de cultura de servicio y de calidad humana, empresa ya de por sí difícil.

Teniendo en cuenta también que la falta de conciencia de que cada empleado es el mejor vendedor: Dijimos al principio, lo que debe buscarse es el desarrollar la mentalidad de mercadeo en cada persona de la organización de salud. La organización o profesional que pueda comprender, que con su actitud humana y científica de alta calidad logrará un mayor impacto en la venta de sus servicios, habrá superado una de las grandes dificultades para mercadear los servicios de salud.

Por último vemos la falta de conocimiento o Departamentos de Mercadeo: Esta es una dificultad fácil de superar, al realizar capacitaciones o asesorías con empresas y expertos sobre el tema. Debe quedar claro que los puntos que se enunciaron, no llevan el mensaje de que no se pueda hacer el mercadeo; por el contrario, lo que se quiere expresar es que al momento de planear todo el proceso de mercadeo, se tengan en cuenta para poder ser más efectivos y comprender la dificultad de su aplicación en la realidad organizacional.

Existen diferencias entre la empresa de salud orientada hacia el mercadeo versus la empresa orientada hacia las ventas. Comienza a ser claro, de que hacer o realizar ventas, es el resultado de practicar un buen mercadeo. Podemos destacar unas diferencias.

La empresa de salud orientada hacia las ventas solamente es más técnica que gerencial: es decir, si en la alta dirección hay un científico, solo importa la investigación sin importar cómo se financie o si el conocimiento generado puede ser o no fuente de futuros ingresos.

Es aislada del entorno: No tiene en cuenta lo que pasa en el sector salud y en otros sectores o lo que la pueda afectar. La información fluye en un solo sentido: De la empresa al entorno sin importar si se requieren los servicios o no. Solo importa cumplir con un número de actividades, sin saber si son o no rentables, o aunque sean poco rentables de todas maneras se realizan. Se cree que falla siempre la persona y nunca el sistema de trabajo: "Aquí todo es perfecto". La gerencia tiende a ser centralizada e impositiva. El único que piensa y aporta ideas es el gerente, el resto de personal no cuenta. Además, no se delega, ni se confía en el recurso humano, no se acepta el riesgo, no se acepta el cambio, no se aprovechan oportunidades que brinda el entorno.

Por otro lado las características de la empresa de salud orientada hacia el mercadeo integral: es una empresa proyectada al entorno. Investiga y no conoce lo que necesitan y desean sus clientes, las tendencias del mercado, de los competidores, entre otros. Cumple su misión y la proyecta a la sociedad. Se ofrecen servicios según necesidades y lo que el mercado desea, es proactiva y se anticipa a las tendencias. Puede fallar el sistema de trabajo y el recurso humano es lo más importante. Por ello se valora mucho el trabajo en equipo. La gerencia tiende a ser descentralizada y facilitadora. Es decir, el gerente es un verdadero facilitador del trabajo. Luego, si se delega, confía en el recurso humano, trabaja en equipo, acepta el riesgo, acepta el cambio y se adapta a él, o lo genera si es el caso, aprovecha las oportunidades.

### UBICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE SERVICIOS DE SALUD

En el manejo de esta variable del mercadeo se plantea el análisis de la ubicación de un servicio de salud, sea este un consultorio, un centro médico o una gran red de hospitales. Es, tal vez, una de las variables que se utiliza con mayor empirismo debido a que en la decisión de ubicar una determinada entidad o pensar en la posibilidad de sucursales, se entrelazan muchos factores.

Veamos qué nos aconseja el mercadeo para una ubicación estratégica de un servicio de salud. Cabe anotar que muchas políticas gubernamentales con las cuales se ha buscado el mayor acceso de la población a los servicios de salud, han manejado muy bien la plaza al lograr establecer una cadena de atención, que inclusive se estructura para niveles de complejidad.

Sabemos que a niveles rurales se establecen puestos de salud, en poblaciones intermedias, se ubican centros de salud y hospitales de un primer nivel de complejidad, en las grandes poblaciones y ciudades, servicios de salud que atienden los altos niveles de complejidad que requiere una población. Con ello se ha logrado entonces, una mejor distribución de los servicios de salud y un mayor acceso del principal mercado del sector estatal: la población de escasos recursos.

### CONSIDERACIONES IMPORTANTES PARA LA DISTRIBUCIÓN DE SERVICIOS DE SALUD

Estos son algunos elementos que se deben tener presente al momento de decidir la ubicación de una nueva entidad o la sucursal de una que está en el mercado. Debe tenerse en cuenta la actitud y conocimiento del servicio y la entidad por parte del mercado de la zona en donde se piensa establecer.

También debe analizarse la ubicación de los competidores en el área, para ciertos servicios de salud (por ejemplo: laboratorios, consultorios especializados, centros odontológicos), debe analizarse la proximidad a otros servicios de salud complementarios como hospitales, clínicas, farmacias, centros de urgencias. También se debe conocer cuál es el crecimiento demográfico actual y potencial de la zona geográfica analizada, el cual podrá variar desde una zona de una ciudad hasta el posible desarrollo de una gran región. La Epidemiología y la Demografía serán de gran ayuda.

No obstante, hay que tener en cuenta que muchos de los clientes de hoy en día, no visitan cualquier lugar, debido a que cada vez, hay más opciones de entidades y profesionales que ofrecen servicios de salud. Se pueden realizar alianzas estratégicas que nos permitan completar nuestro portafolio de servicios. Por ejemplo, un gran laboratorio clínico, que se asocie con pequeños centros médicos, genera para el centro médico una ampliación

en su portafolio y para el laboratorio una extensión de su plaza o canal de distribución. Para ciertos segmentos del mercado, debe considerarse la importancia de un buen transporte o parqueadero. La forma de hacer la plaza lo más móvil posible, es con los servicios a domicilio, obviamente esto solo es aplicable para ciertos servicios de salud.

Si no hay muchas posibilidades de ubicar una sucursal, quedan dos alternativas en mercadeo para seguir haciendo competitiva la ubicación de los servicios:

- Una es aumentar fuertemente la promoción (comunicación) en donde estamos ubicados.
- Otra es lograr diferencias, especializándose fuertemente en algo, con lo cual disminuye la importancia de la ubicación para el paciente, al ser muy atractivo por la alta especialización.

### MEDICIONES DEL TAMAÑO DEL MERCADO

Este es un elemento fundamental para tomar una decisión de la plaza o ubicación de una sucursal. Los tamaños del mercado se pueden medir de dos maneras en salud:

- Número de pacientes que lo componen: Es la ciencia de la Epidemiología la que nos suministra estos datos. Con ella podemos saber el número de pacientes actuales por enfermedad, sus datos demográficos, las tasas de incidencia (número de pacientes nuevos, etc.), lo cual nos orienta a conocer el crecimiento o decrecimiento de la demanda de servicios de salud en una determinada zona.
- El tamaño del mercado medido en dinero: Es la medición del valor total en dinero de un servicio específico de salud, que puede estar compuesto por uno o varios servicios complementarios.

Por ejemplo, con base en un estudio del mercado, puede llegarse a determinar que el valor del mercado para una determinada población, respecto al servicio de ecografía gestacional es de US\$ 400.000 en un semestre. Esta forma de calcular el tamaño del mercado se realiza con unas fórmulas especiales de mercadeo, que no es del caso detallar ahora. Con base en estas dos informaciones (la epidemiológica y la del valor en dinero), la entidad o profesional de salud podrá analizar con mayor detalle la decisión de ubicarse en un mercado en el que pueden estar participando poco y que se encuentra

en rápido crecimiento y poder así ubicar una o varias nuevas plazas.

No hay que olvidar o desconocer, las otras variables que deben mezclarse con la publicidad como son la calidad del servicio de salud, el precio y la ubicación de la entidad, que también cuentan obviamente para el proceso final de compra por el usuario de los servicios de salud. La entidad de salud debe realizar un buen proceso publicitario en caso de que decida promocionar sus servicios con las herramientas del mercadeo, el cual se dividirá en etapas.

Definir los objetivos de comunicación en el sector salud es fundamental. Esencialmente se busca en la definición que se debe comunicar en el mercado, de acuerdo a los servicios ofrecidos por la entidad de salud. Este aspecto, es clave de todo el proceso publicitario, pues lo que comuniquemos por los medios masivos se posicionará de una u otra manera en el mercado receptor, es decir, si existe una equivocación en esta definición de lo que se requiere comunicar, será difícil que el receptor del mensaje interprete y recuerde lo que queremos comunicar.

Definir presupuesto: Es el gran cuello de botella para las entidades de salud. Esto porque hay un principio claro en el manejo publicitario y es el de la continuidad de la comunicación publicitaria para que tenga efecto en la mente de los clientes. Si la publicidad no va a ser continua en el tiempo, tal vez sea mejor no hacerla o pensarlo dos veces. De ahí, la razón de la pauta de las grandes compañías de productos de uso masivo como gaseosas, alimentos, elementos de aseo personal, transporte, etc., que en la medida que puedan, mantienen una comunicación constante con el mercado.

No necesariamente se debe contar con grandes presupuestos pues si se tienen unos más moderados, lo importante es direccionar bien esa publicidad y poder darle continuidad. Usted no puede dejarse de comunicar con su mercado. Para las entidades de salud que puedan asignar un presupuesto publicitario, debe tener en cuenta esencialmente si este presupuesto se destina para impulsar el nombre de la entidad (la marca) y todos sus servicios; o si se dedicará por un periodo definido a comunicar más intensamente, uno o varios servicios por su alta rentabilidad o por la alta competen-

cia que se les ha generado o por razones de innovación para aprovechar con la mayor intensidad esa oportunidad de mercado.

Esta decisión de presupuesto va muy asociada con las dos etapas siguientes. Estructurar el mensaje: Comprende esta etapa todo el proceso creativo que realizan los publicistas y las agencias de publicidad. Siempre debe buscarse esta ayuda profesional, pues son ellos las personas y empresas que conocen a fondo las técnicas creativas para comunicar un objetivo de mercadeo en un mensaje publicitario.

Lo que no debe perderse nunca de vista como proceso de mercadeo, es el hecho que el mensaje cumpla siempre el objetivo de comunicación, pues hay campañas sumamente creativas en el mensaje, pero que no transmiten lo que se desea o a veces se comunican aspectos que no generan impacto en la venta de servicios ni estimulan la demanda. También puede ser que los clientes no comprendan el mensaje y por ello no se estimulan a buscar los servicios de salud.

### CONSIDERACIONES FINALES

Todos los cambios o reformas que se dan en los sectores sociales deben estar puestos siempre al servicio del bienestar social, de un mejor nivel y situación de salud y de las condiciones de vida de la población. Recordemos que la Constitución Nacional dice: "El bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población son finalidades sociales del Estado. Será objetivo fundamental de su actividad la solución de sus necesidades insatisfechas de salud, de educación, de saneamiento ambiental y agua potable".

Como fundamento estratégico de cualquier cambio, después de haberse dado el consenso filosófico en los

principios, es importante asumir algunos de los postulados centrales de leyes muy influyentes, pilares del actual sistema de salud, el cambio en el modelo debe impulsar la transformación, la descentralización, el mercado y la integralidad de regímenes y del sistema en general. El paradigma propuesto basado en los principios, sí, pero jerarquizados de tal manera que prevalezcan los de carácter humano, la dignidad de la vida y de la condición humana y social así como el interés colectivo sobre los que tocan con la gestión de recursos, la racionalidad económica, no son incompatibles si se ponen los unos al servicio de los otros. El modelo seguirá basado en la solidaridad, en la equidad, en la justicia social, en los derechos sociales y en lo situacional, eficiencia, contigencia y economía.

### BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA

- Albrecht, K. (1992). *Todo el poder al cliente*. Barcelona, España: Editorial Paidós.
- Alzate, J. (1994). *Manual Gerencia del Servicio en Salud*. Medellín, Colombia: Instituto de Ciencias de la Salud CES.
- Crisis en Salud. En: *Revista Vía Salud*. Centro de Gestión Hospitalaria. 10:3-13. Santafé de Bogotá.
- Eslava, J. (1999). Seguridad social en salud: reforma a la reforma. *Rev. Salud Pública*, 1(2):105-117.
- Jaramillo, I. (1999). *El futuro de la salud en Colombia*. Cuarta edición. Santafé de Bogotá: FESCOL.FES. Fundación Restrepo Barco, Fundación Corona.
- Kotler, P. & Bloom, P. (1984). *Mercadeo de servicios profesionales*. Bogotá, Colombia: Serie Empresarial Legis.
- Londoño, J., Beltrán, L., Redondo, H. & Granados, M. (octubre, 1999). Opinión de los actores del SGSS. En: *Revista Hospitalaria-ACHC*, 2(7):3-14. Santafé de Bogotá.

# Cliente interno y calidad de servicio en las organizaciones productivas

*Internal customer service and quality of production organizations*

Por Ricardo Simancas Trujillo\*  
rasimancas@coruniamericana.edu.co

## Resumen

El presente artículo tiene como propósito analizar el cliente interno y la calidad de servicio en las organizaciones productivas. La metodología utilizada para el estudio fue descriptiva y documental, considerando la hermenéutica para el análisis de contenido. Los resultados evidencian que el adiestramiento origina como resultado el compromiso de los trabajadores en la obtención de una mayor calidad mediante programas de formación profesional, comunicación y aprendizaje. Por tanto todos los empleados contribuyen al logro de los objetivos de calidad de la compañía y todos los empleados son responsables por la calidad si se les dota de los medios y capacitación para que cumplan con esa obligación.

## Abstract

*This article aims to analyze the internal customer service quality in production organizations. The methodology used for the study was descriptive and documentary, considering hermeneutics for content analysis. The results show that training commitment originates as a result of workers in obtaining higher quality through training programs, communication and learning. Therefore, all employees contribute to the achievement of the quality objectives of the company and all employees are responsible for the quality if they are provided with the means and training to fulfill that obligation.*

**Palabras clave:** Marketing interno, Cliente interno, Calidad, Calidad de servicio.

**Key words:** Internal marketing, Internal customer, Quality, Quality of service.

Recibido: Noviembre 4 de 2011 • Aceptado: Abril 20 de 2012

\* Docente Investigador de la Corporación Universitaria Americana. Magíster y especialista en Gerencia de Mercadeo.