

**SISTEMA INTEGRAL DE LAS VENTAS Y DEL SERVICIO EN EL CONTEXTO  
CORPORATIVO**

**Articulo de Grado**

**JENNIFER DEL CARMEN GUTIERREZ BRUN  
PILAR SERRANO VAN STRAHLEN**

**DIRECTOR:**

**JORGE ENRIQUE VANEGAS OSORIO**

**MBA IE BUSINESS SCHOOL**

**MASTER EN DIRECCION DE EMPRESAS INSTITUTO DE EMPRESA-MADRID**

**TOP MANAGER DEL GRUPO MANAGEMENT AND MARKETING CONSULTING,  
RESEARCH AND INSTITUTE.**

## **RESUMEN**

Actualmente los negocios deben estar en la capacidad de adaptar sus estrategias de marketing y de ventas a las, cada vez, mayores exigencias de los clientes y la alta competitividad. Por ello la tendencia es hacia la individualización a través del marketing relacional, pues permite su mayor conocimiento, que finalmente se traduce en entender profundamente sus necesidades y da a las empresas la oportunidad real de estar en la capacidad de desarrollar las mezclas de soluciones pertinentes, como propuestas de valor, y ofrecerlas de una manera idónea y en ambientes que propicien una experiencia de compra que sea percibida como valor ampliado. Esta experiencia de compra será positiva siempre que las actividades del marketing, ventas y el servicio estén completamente coordinadas y enfocadas al cliente, visto como un segmento de mercado y apoyados, sin duda, en una cadena de valor de empresa en equilibrio y dirigida bajo los principios corporativos enfocados hacia la diferenciación y en función de la misión del servicio.

## **ABSTRACT**

Today, businesses must be able to adapt their marketing strategies and sales to the changing requirements of environments. So the trend is toward individualization of customers, allowing a greater knowledge, deeper understanding their needs and to be able to develop appropriate solutions mixtures, such as value propositions, and offer a suitable way and environments conducive to a shopping experience that is perceived as value added. This shopping experience will be positive provided that the activities of marketing, sales and service are fully coordinated and focused on individual customer as a market segment and supported, no doubt, in a value chain in balance and conducted under the corporate principles focused on the differentiation and function of the service's mission.

## INTRODUCCIÓN

Una creciente competencia y una demanda altamente consciente de la amplia y variada oferta de bienes y servicios, enmarcan hoy escenarios que están obligando a las organizaciones a innovar en la búsqueda de maneras en las que se puedan integrar coherentemente sus esfuerzos estratégicos, con acento en el factor humano y con un adecuado y flexible proceso comercial que vaya de la mano con la gestión integral del servicio. Esto, debido a que la inconsistencia entre una y otra, pueden generar confusiones a nivel corporativo, errores en la comunicación, descoordinación y, posteriormente, desembocar en una mala experiencia de compra para el cliente que, rápidamente, por este hecho, migra hacia otra opción en el mercado.

La intensa competencia y los mercados cada vez más pequeños, debido a su atomización, y una demanda de clientes más conocedores y más exigentes han provocado que hoy la venta no dependa únicamente de las capacidades del vendedor o de los atributos del producto (tangibles e intangibles); el comprador evalúa y escoge la opción que le represente mayor valor y la mejor experiencia. Es por esto que en los 2000, el servicio, la venta consultiva y el marketing relacional se han convertido en elementos diferenciadores, ya que permiten mayor conocimiento del cliente, a partir de la individualización de las relaciones con el mismo y a través del enfoque en las experiencias totales y en los elementos claves de su percepción de valor con respecto a la empresa y sus competidores.

Este artículo ilustra la necesaria integración de: Gestión del Servicio, Marketing y Ventas (con enfoque en Venta Consultiva), pilares para lograr experiencias de compra superiores que se perciban como valor ampliado, generador de ventas y, en especial, fidelización de los clientes.

Como dice el autor Theodoro Levitt *“más allá de que exista un producto, hay un servicio agregado a él, que es lo que el consumidor termina comprando”*, (Fundamentos de marketing de Dvoskin, 2004).

## MARCO TEORICO

La apertura de las economías han provocado múltiples situaciones que amenazan la sostenibilidad competitiva de muchas empresas y han puesto en aprietos a sus dirigentes, en especial, por las siguientes circunstancias de reto como:

1. El inevitable incremento de la competencia, directa e indirecta, así como de la proliferación de productos sustitutos a menor coste para los compradores.
2. Clientes con mayor acceso a la información, más inteligentes, más conscientes, conocedores y por ende, más exigentes al momento de escoger y definir a quién comprarle y marcar sus preferencias.

Estas dos realidades conforman un contexto en el que los estrategias del marketing, los profesionales de las ventas, y de la gestión de clientes como tal, se ven en la necesidad de crear sistemas y modelos en los que se integren armónicamente: el proceso comercial (incluida la asesoría como elemento medular), el servicio (como factor competitivo y de diferenciación clave), cimentados, eso sí, en un direccionamiento corporativo con claro enfoque de mercado y de cliente, más una Planificación Estratégica y de marketing coherente con los principios corporativos, apoyados en el real nivel de competitividad del negocio y su cadena de valor equilibrada, con procesos articulados y estructurados, tanto externos como internos, a partir del cliente.

Una formulación congruente en servicio, ventas y marketing exige de planificación, que todas las estrategias se monten sobre cada uno de los factores de competitividad del servicio, aspecto central de la gerencia integral y competitiva del cliente, tanto con estrategias ofensivas como defensivas, que van desde las de refuerzo en las actividades internas del negocio, hasta las propuestas de las

actividades externas por ejecutar, las de mayor visibilidad ante los clientes, que proveen, mercadeo, ventas y servicio.

Con las estrategias definidas se establece la formulación de las acciones corporativas, de marketing, ventas y de servicio, como las de los procesos claves internos, para cada unidad de negocio, marcas, productos y/o servicios en una dinámica y dialéctica que busca asegurar que en la empresa y en la gerencia haya un foco central en todas las actividades medulares y elementos de competitividad, del negocio, para grandes y mejores decisiones (Vanegas, 2010).

Toda Planeación Estratégica, es desplegada desde la estrategia competitiva, el diagnóstico, externo e interno, que lleve a identificar tras el análisis del mercado y del cliente, el mapa de oportunidades de cada empresa como un proceso que debe pasar, igualmente, por la introspección de la compañía y la identificación, revisión o definición de los principios corporativos -el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización, *soporte* de la Misión y de la Visión, o marco estratégico y norte del negocio- que integrados, son fundamentos de todo lo mercadológico, lo comercial y del servicio, como una gran unidad.

Otro análisis importante es el del mapa de competitividad de la empresa y sus puntos de fortaleza competitiva como los de desventaja competitiva. En todo plan se deben determinar y evaluar todas las variables o factores del entorno externo que de una u otra forma las afectan o pueden llegar a afectarles, con un Diagnóstico Estratégico que monitoree todas las variables externas que influyen en las maneras de competir y de servir al cliente. Muchos son los instrumentos para realizar dichos diagnósticos, como los modelos de competitividad del profesor Michael Porter - el del análisis de un sector o industria a través de las fuerzas competitivas- más el modelo inspirado en el FODA competitivo, que consiste en un proceso que inicia con la determinación de las *Capacidades Internas* de la compañía, -solo las que otorguen ventajas o fortalezas competitivas- y debilidades o desventajas competitivas, continuando con la más puntual identificación de uno de los factores externos del medio más específicos como: los competidores

directos –el llamado mapa de campo de batalla-, luego el análisis del mercado y sus tendencias, llegando al más determinante: el de los clientes y sus perfiles.

Este proceso, en su totalidad, representa los análisis preliminares de un plan coherente antes del mapa de *oportunidades y amenazas*, último dentro de un diagnóstico integral. El paso siguiente en la gestión en los planes, y para el caso, en marketing, ventas y servicio, es el de la formulación estratégica, desde sus objetivos, las acciones y recursos que respondan frente al desafiante entorno para el servicio final al cliente.

Definitivamente la planificación es una gran herramienta que guía las actividades de marketing, ventas y servicio, en la que se apela, también, a matrices de soporte para la definición de estrategias, agrupando los factores más relevantes y relacionados con la organización, el mercado, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, la cultura, como las tendencias políticas, económicas, tecnológicas y sociales (Amaya, 2006).

En el análisis estratégico quedan desvelados aquellos factores que las empresas deben considerar como claves o críticos de su competitividad en el sector en el que compiten para crear y tributar su caudal de valor agregado final al cliente, por lo tanto, dichos factores constituyen el pilar básico en los que ésta se apoya para forjar y mantener ventajas competitivas, para crear divergencia en el mercado y buscar a través de ellas la generación de elementos de diferenciación.

Dependiendo de la empresa y del mercado en que se encuentre un negocio, los factores de competitividad siempre son, tanto de espectro externo como internos, estructuralmente, algunos externos como: *Posicionamiento de marca, Precios y su relación con el valor entregado, Calidad superior del producto o el servicio, los mejores niveles de Atención y respuesta al cliente, Cumplimiento total a los clientes, entre otros, e internos, como: knowhow o saber hacer del negocio, cultura organizacional, costos, Investigación y desarrollo, Tecnología, etc.*

Dentro de los factores críticos de competitividad del servicio, de las ventas y del marketing, los externos –quizás-, son los más importantes, ya que emanan del

cliente y el mercado en el que se encuentra una organización. A estos factores de la mayor interacción y visual del cliente, se integran los internos.

Los externos e internos, se definen de acuerdo con los ejes de competitividad de los negocios como son la calidad total, los costos, el tiempo -timing del negocio- y la innovación; precisamente en función de su buen desempeño, dependerá la propuesta de valor de una empresa.

Cuando una compañía es pertinente con lo que el cliente espera en la entrega y vivencia final de la experiencia, y procurando en ello marcar diferencias frente a los competidores actuales, sustitutos y los nuevos entrantes al sector, será una empresa ganadora en medio del mundo de la paridad competitiva de los entornos actuales. (Vanegas, 2010).

El cliente, ahora, además del bien en sí, precio y rendimiento, valora de forma especial el servicio integral que se le presta cuando se le vende un producto.

La manera en que el cliente percibe el servicio se mide a través de la experiencia, la cual será positiva o negativa dependiendo de:

1. la posibilidad de opción,
2. la disponibilidad,
3. el ambiente,
4. la actitud del personal de servicio,
5. el riesgo percibido,
6. el entorno y los otros clientes,
7. la rapidez y la precisión en responder a sus preguntas,
8. La reacción ante sus reclamaciones, y
9. La personalización del servicio. (Tschohl, 2008)

De lo anterior, podemos decir que el éxito en la venta y el servicio, depende en gran medida de las garantías que se puedan ofrecer desde el interior del negocio. Dichas garantías, son las herramientas principales que van a ayudar a la persona de contacto y/o profesional de venta a desarrollar experiencias positivas y a aumentar la confianza del cliente con respecto a la empresa.

El tipo de relación que se tenga con el cliente, es vital para generar ventas y rendimientos por lealtad. Ya no es suficiente con tener un amplio conocimiento del producto y capacidad de cierre para generar una venta. Por ello, el vendedor se ha transformado de proveedor a consultor (o socio) del cliente.

La venta consultiva, en la que confluyen el marketing de fidelización y el relacional, es una evolucionada manera de alinear los procesos comerciales con una relación más estrecha entre proveedor-cliente, en todas las industrias y tipos de mercados o compradores, cuando se trata de clientes empresariales, sean industriales o comerciales. Esta cobra importancia porque permite responder de manera más efectiva al desafío comercial del vendedor y una nueva filosofía, de pasar de ser un simple proveedor a ser un socio o verdadero aliado estratégico de sus clientes. La venta consultiva es, por ejemplo, vender resultados de negocio para los clientes, altamente visibles, una venta a compradores de alto nivel en sus maneras, conocimiento y exigencias y demandas de valor, encargados de la toma de decisiones en el campo empresarial y cuyo interés primordial son los resultados de sus negocio, y quienes esperan que el proveedor y sus asesores impacten en hacerlos más competitivos y le generen ventajas económicas, entre muchas más. Este paradigma del vendedor como consultor requiere el entendimiento del negocio de los clientes y de cómo la aplicación de los productos y servicios permitan agregar valor a ese negocio/propósito (Castro, Redondo, 2007).

“El servicio de calidad y la venta consultiva, son dos herramientas, que integradas coherentemente con el resto de la cadena de valor de la empresa y apoyados en adecuados sistemas de información, y el más profundo y amplio conocimiento del cliente, se pueden convertir en una ventaja competitiva frente a la competencia.

Es por tal razón que se integren en una verdadera triada en la gestión de empresa un atildado despliegue de: el marketing, estratégico y operativo, la venta consultiva y el servicio, como la maximización de la satisfacción del cliente.” (Vanegas 2010)



## DESARROLLO DEL TEMA

La tendencia de las empresas a centrar su atención en la creación de valor a un cliente bastante diverso y con un gran poder de negociación, ha hecho que la interacción con éste cobre mayor importancia y, más, en el actual contexto competitivo, en el que la venta depende de la experiencia resultante que tiene el cliente después de realizar todo el recorrido desde la consulta, o primer contacto, hasta la compra de productos o servicios y servicio postventa. Por ende, la experiencia en la primera interacción, resulta vital para que ese contacto inicial, del cliente con el personal de la línea delantera -tanto de ventas como de servicio-, termine en una venta. El marketing 1 a 1, la venta consultiva y el servicio, brindan a los profesionales de dichas áreas, la posibilidad de individualizar y a través de estas disciplinas integradas, particularizar el valor añadido al cliente, preparar y entregar propuestas de valor de acuerdo con sus necesidades y deseos particulares, cubriendo sus prioridades y expectativas. Pero ello, requiere que se tenga un profundo conocimiento del cliente y elaborar estrategias armonizadas de marketing, ventas y servicio que actúen de manera conexas y coordinadas.

Como consecuencia del contexto mencionado anteriormente, las empresas han recurrido a actividades generadoras de valor encaminadas a *la personalización, a la comunicación fluida, a la mayor percepción* de valor y a ofrecer una mejor *experiencia* al cliente con respecto a su interacción con la empresa y que sea claramente diferenciable de sus rivales de mercado. Estos fines son el objeto tanto del *servicio de calidad* -entendido como la Gestión total de Clientes- y el *Marketing Relacional*, conectados por la venta consultiva, por lo que ambas herramientas, implementadas e integradas de forma idónea, se han convertido en factores fundamentales, capaces de generar mayores ventajas competitivas que conducen a:

- mejor posicionamiento de marca
- fidelización y,

-la rentabilidad de los negocios en estos ambientes de reto.

A pesar de que las empresas cuenten con los vendedores más preparados y más versátiles para cerrar ventas, éstas pueden que no aumenten sus cuotas de mercado y por el contrario, decaigan. Son variadas las razones para que se presenten estas situaciones, pero siempre tienen que ver con las decisiones de compra del cliente y con las diferentes opciones que le ofrece el mercado (competencia), cuando algún jugador estratégico le brinda mejores experiencias. Teniendo en cuenta lo anterior, es una necesidad imperativa para las empresas el conocer todo su entorno y así, ajustarse a las motivaciones de compra de los clientes, identificar cómo la competencia está haciendo las cosas y con base en los *factores de competitividad* vigentes del sector, enfocar adecuadamente las estrategias comerciales y de servicio y todos sus esfuerzos en miras de desarrollar elementos diferenciadores con respecto al reclamo creciente de un valor añadido por parte del mercado comprador.

Los factores críticos de competitividad en la relación con los clientes son iguales para todos los competidores en un sector o industria y sobre ellos debe focalizarse la atención estratégica en el direccionamiento de la empresa, en sus propuestas de marketing, comerciales y de servicio (Vanegas 2011).

La organización toma al cliente, las variables del entorno y los factores de competitividad como fundamentos para diseñar las estrategias que van a reforzar y adaptar su cadena de valor para que ésta, sea capaz de respaldar al marketing, las ventas y al servicio, desde adentro de cada empresa y homologar y asegurar las mejores respuestas en sus interacciones con el cliente y sus esfuerzos por entregarle una propuesta con valor ampliada.

Bajo el punto de vista de venta consultiva, el marketing 1 á 1 y la gestión del servicio al cliente, las relaciones con el comprador deben ser cada vez más personalizadas para poder atender sus demandas particulares de manera superlativa. Pero para individualizar, antes hay que desarrollar varios aspectos

claves sobre unos pilares fundamentales: El *Conocimiento del Cliente*, su *mejor lectura* y la *Experiencia ideal esperada por el Cliente*.

Ese conocimiento del cliente, debe llevar a aprender de él, entenderlo y leerlo mejor, y todo ello, se logra a partir de la información resultante de la interacción la empresa con los compradores (potenciales y actuales), de la misma estrategia de segmentación del mercado, de los sistemas de información, la inteligencia de cliente y de mercadeo y de las áreas de PRQS (problemas, reclamos, quejas y sugerencias). Este cúmulo de información estratégica es muy importante, pero para poder interpretarla y gestionarla es necesario contar con un adecuado sistema de gestión de clientes (modelos de CRM –Customer relationship management- o administración de relaciones con el cliente-) que permita: (Alberto Costa, 2004):

- Disponer de toda la información centralizada en un solo lugar
- Tener herramientas de segmentación sencillas, potentes y ágiles
- Tener toda la información fácilmente accesible
- Permitir introducir los datos de forma cómoda y rápida
- Adaptarse a las necesidades de cada usuario
- Facilitar el control de la fuerza de ventas
- Disponer de un acceso rápido al historial de cada cliente
- Realizar un seguimiento de las oportunidades de venta
- Gestionar campañas de marketing
- Poder analizar los datos del área de ventas
- Integrarse con otras aplicaciones de la empresa
- Permitir el acceso desde cualquier punto
- Poder adaptarse a los procesos de la empresa
- Ser escalable al crecimiento de su empresa
- *Poder coordinar las áreas de marketing, ventas y atención al cliente*
- Permitir conocer la rentabilidad de cada cliente
- Agilizar las respuestas a los clientes.

Conocer integralmente al cliente, le permite a las empresas ofrecer soluciones ajustadas a sus prioridades, el nuevo lenguaje del mercadeo, las ventas y el servicio, más su percepción ampliada por un nivel final de servicio de excelencia que engrandezca la propuesta de valor y generando la experiencia esperada o que exceda esas expectativas.

La *experiencia del cliente* es percibida como valor agregado para el comprador cuando la Gestión del Cliente y el Marketing y las Ventas, logran aunar esfuerzos para poner a disposición instrumentos y estrategias que permiten al cliente: contactar fácilmente a la empresa y controlar todos los aspectos que inciden directamente sobre la percepción del cliente cuando interactúa con ella. Herramientas como call centers, el telemarketing, los sitios web; e-mobile, e-marketing y sobre todo la venta personal, cara a cara, son de gran ayuda al cliente al momento de intentar contactar a la empresa. Por otra parte, cuando los clientes acuden a la compañía en busca de asesoramiento hay que tener todo un ambiente adecuado para que la experiencia del cliente sea memorable. Por ello, es necesario contar con asesores de áreas preparados para atender a ese cliente cada vez más exigente y, teniendo bien claros los *elementos* que amplían el valor del servicio, los que a posteriori hacen que el cliente se decante por la propuesta de valor de la empresa entre las muchas otras que ofrece el mercado; precisamente los más importantes son (Price water house coopers, 2001):

- Fiabilidad; es decir, ofrecer lo adecuado para la necesidad particular, dar los servicios prometidos, en los tiempos prometidos.
- Capacidad de Respuesta; servicio rápido a los clientes, estar listo para responder a las peticiones.
- Garantía; Empleados que inspiran confianza en el cliente, brindar seguridad a sus operaciones.
- Elementos Físicos; instalaciones visualmente atractivas, asesores con buena imagen y apariencia profesional, equipo moderno.

- Disponibilidad; personal siempre dispuesto a atender adecuadamente los requerimientos del cliente, cerciorarse de que lo que se ofrece está disponible realmente.
- Automatización de la Fuerza de Ventas; agilizar el proceso de atención al cliente y de asesoría de venta, a través de un sistema que permita archivar automáticamente todas las etapas del proceso de ventas (debe estar enlazada o incorporado al CRM).

Estos elementos son clave, también, para definir y declarar la *Misión del Servicio* de la empresa (con sus respectivos objetivos de servicio), la cual será gran impulsora de la cultura de servicio y guía de enfoque al cliente para todos los estamentos al interior de la empresa. Por ejemplo, la empresa de asesorías y consultorías, Grupo Kaizen S.A., define su misión de servicio así: *“Superar las expectativas de los clientes, tanto internos como externos, brindando un excelente servicio a través del mejoramiento continuo de la información, coordinación, verificación de procesos y utilización de indicadores de gestión del servicio”* y sus objetivos de servicio: *“1. Generar profundo conocimiento del cliente, 2. Responder oportunamente a las necesidades de los clientes, 3. Mantener altos estándares de servicio, 4. Lograr la participación e involucramiento de todo el personal y su compromiso con la excelencia en el servicio.”*

Pues bien, llega una nueva invitada al marco estratégico del negocio, esta misión de carácter transversal, y aparece en la escena de la gestión como gran herramienta: la misión estratégica del servicio al cliente, clave en los modelos gerenciales actuales para ser incorporada como una variable estratégica principal. Esta se define con la base única de los factores de competitividad del servicio. Por ello un plan estratégico de marketing, de ventas y del servicio que debe formularse y ejecutarse dentro del contexto de los lineamientos y del marco estratégico de la organización: o sea la misión del servicio en consonancia con su visión estratégica, la misión estratégica corporativa, sus principios, valores, que agregan

a su contexto, la proclamación y puesta en acción de la misión del servicio (Vanegas, 2012)



La figura 1, muestra un mapa donde se integran el Marketing y las ventas (bajo el enfoque de Venta Consultiva/Marketing

Relacional/Marketing 1 á 1) y el Servicio con el CRM y la Misión del Servicio como ejes para lograr el conocimiento profundo del cliente y en pro de estar en la capacidad de crear una experiencia generadora de valor y una relación de confianza, en la que se capitalice la fidelidad del cliente y se vuelva rentable.

Además, se deben diseñar herramientas que faciliten la comunicación y el acceso del comprador y del posible comprador a la empresa.

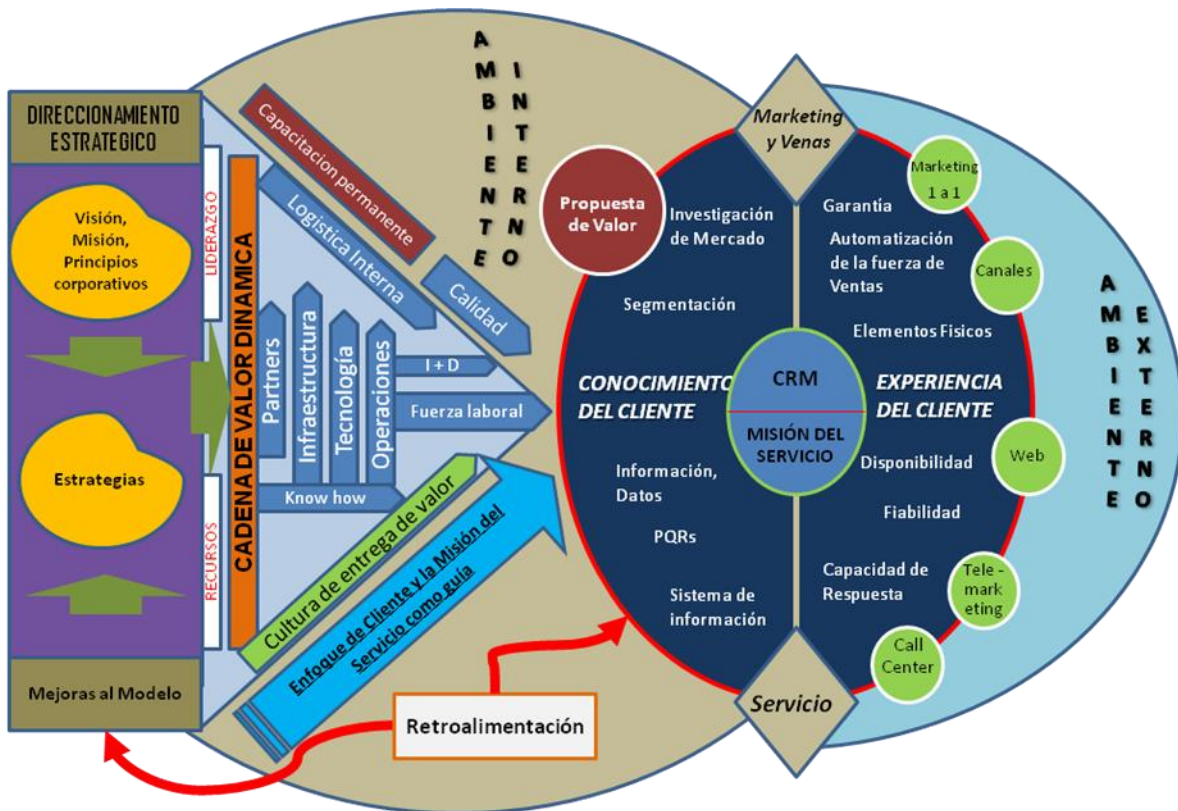
Para que ésta integración funcione debe haber compromiso, respaldo y apoyo de la cadena generadora de valor de la empresa. Además, debe estar enfocada al cliente y ser capaz de desarrollar integralmente propuestas de valor diseñadas a partir de los requerimientos específicos del cliente.

Según Porter, la cadena de valor tiene dos tipos de actividades, unas primarias que están relacionadas directamente con la operación y lo que los clientes ven y otras secundarias o de apoyo; pero este enfoque ha evolucionado y ahora todas las actividades son capaces de generar valor y todas son complemento la una de la otra, haciéndola más dinámica y menos estática y, también, incorporando elementos como el Know How, el I+D, la Gestión y capacitación del Talento Humano y una gran cultura organizacional de cliente; que le otorgan dinamismo a la cadena.

La cadena de valor deber ser concebida como un elemento primordial para la gerencia y como determinante principal de las fuentes de las ventajas competitivas al interior y exterior del negocio. El análisis de esta, establece las conexiones entre las actividades que producen el valor al cliente y es deber de la dirección adoptar las estrategias a través de las cuales se logren resaltar y desarrollar los puntos claves sobre los que cimenten los factores diferenciadores internos para integrarlos adecuadamente a los externos, brindando y respaldando las actividades del Marketing/ventas y el servicio. El liderazgo que comunique y que sea ejemplo, estableciendo un direccionamiento estratégico definido y unas estrategias coherentes y enfocadas a desarrollar los factores diferenciadores bajo la óptica del cliente; es parte fundamental para que este enfoque al cliente y la cultura de entrega de valor sean una realidad; además debe proveer todos los recursos necesarios para crear las condiciones de calidad. No hay mejor fuente de inspiración del marketing y las ventas que aquello de aprender a pensar y a actuar como el cliente quiere y espera, por parte de las empresas, para robustecer sanamente su competitividad comercial.

La siguiente figura, nos presenta una mezcla de todos los elementos externos e internos, conectados con los ejes de las relaciones con los clientes, de manera encadenada.

La figura 2, muestra, en primer lugar, la forma en que el negocio se relaciona con su ambiente externo y cómo lo hace a través de diferentes herramientas de comunicación, de contacto y los esfuerzos del marketing/ventas y del servicio en función de la misión de servicio así como del conocimiento del cliente; todo el encadenamiento se hace en busca de generar una experiencia de compra que sea percibida como la de mayor valor ampliado del servicio por parte del mismo. Por otra parte, muestra cómo el negocio se retroalimenta del cliente y del resto de entorno para que el direccionamiento busque implantar y reforzar las estrategias para desarrollar y explotar los elementos diferenciadores de una cadena de valor equilibrada y enfocada en términos de calidad, cultura de servicio, capacitación permanente y por sobre todo ayudar al marketing/ventas a cumplir con la promesa de valor del negocio.



**Figura 2.** Mapa de integración del marketing/ventas y el servicio con la cadena de valor guiada por un adecuado direccionamiento hacia el cliente.

Fuente: Autores

En síntesis, los negocios deben estar en la capacidad de adaptar sus estrategias a los cambiantes requerimientos de los entornos y una buena forma de hacerlo es individualizando a sus clientes para conocerlos mejor, poder entender profundamente sus necesidades y estar en la capacidad de desarrollar mezclas de soluciones como propuestas de valor, las cuales deben ofrecer de la forma adecuada y en los ambientes que propicien una experiencia que sea percibida como valor ampliado del producto/servicio.



## CONCLUSIONES

- Estamos en otra era, de empresas producto-céntricas a cliente-céntricas. Los clientes empresariales se fidelizan a lo largo de su cadena de valor, alimentada y nutrida por el marketing, la venta consultiva y el servicio del proveedor. Los del consumo masivo, por la mejor experiencia de marca, producto, servicio, en donde la tarea comercial desempeña un papel primordial. En todos los casos para tener éxito se debe hacer al cliente protagonista de todos los procesos generadores de valor en una empresa.
- Los ambientes de alta competitividad y de alto poder de negociación de los clientes, requieren de la personalización para ofrecer adecuadamente una propuesta de valor diferenciándose del resto.
- La venta consultiva y la gestión de clientes tienen el mismo principio de individualización, por ende son herramientas compatibles que se pueden integrar para ofrecer un servicio diferenciado a través de una experiencia generadora de valor.
- Solo el conocimiento profundo de los clientes brinda al negocio la oportunidad de ofrecer propuesta de valor que adecuen a las necesidades propias de cada cliente.
- Para obtener un mejor conocimiento de los clientes es necesario contar con información y datos que se puedan gestionar a través del CRM.
- La Misión del Servicio es el eje fundamental para cumplirle al cliente y que al tiempo obtenga una experiencia de compra que sobrepase sus expectativas y que le aumente la percepción del valor de la promesa.

- La coordinación entre las actividades de la gerencia de servicio y el Marketing/ventas, ayuda a evitar confusiones entre las áreas internas además de, optimizar y clarificar la comunicación con el cliente.
- La dirección debe ejercer un liderazgo ejemplar, de respaldo a todas las actividades y propiciar las condiciones para una cultura orientada al cliente, a la generación de valor y al servicio.
- La organización modifica o refuerza las estrategias de acuerdo a la retroalimentación del cliente y de resto del entorno.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Vanegas, J. (2011) *Factores de competitividad, para el marketing, las ventas y el servicio.*
- Vanegas, J.(2011) *Marketing uno a uno, venta consultiva y servicio superior.*
- Dvoskin.R. (2004), *Fundamentos de marketing.* Ediciones Granica
- Amaya, J. (2006). *Gerencia, planeación y estrategia.* Universidad Santo Tomas
- Tschohl. J.(2008). *Como conservar clientes con un buen servicio.* Edicional Pal Mexico
- Castro, J. Redondo, E. (2007). *crear una r de confianza con el cliente.* Ediciones: Pirámide S.A.
- (Alberto Costa, 2004), *El conocimiento de los clientes como elemento fundamental en el éxito*  
<http://www.gestiopolis.com/canales2/marketing/1/conclienteimpro.htm>
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo.* Deusto.
- Michael E. Porter. (1990). *Ventaja Competitiva* .Compañía Editorial Continental, 1990
- Price water house coopers. *Manual de Consulta Servicio al Cliente*  
[http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/\\$FILE/intro12y3.pdf](http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/$FILE/intro12y3.pdf)
- Kaizen (2006). *Manual de servicio al Cliente.*  
[http://www.grupokaizen.com/lg/Manual\\_de\\_Servicio\\_A\\_Clientes.pdf](http://www.grupokaizen.com/lg/Manual_de_Servicio_A_Clientes.pdf).  
Edición: Kaizen S.A.