

**LA VENTA CONSULTIVA Y EL SERVICIO SUPERIOR COMO ESTRATEGIAS PARA
CONQUISTAR CLIENTES DE ALTO NIVEL**

LETICIA MORA ROMERO

VERONICA GUERRERO ARAMBURO

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

Las exigencias del mercado retan a las organizaciones a la búsqueda y construcción de ventajas competitivas en el servicio, la venta y en la personalización; ya no es suficiente brindar solamente calidad en los productos, hay que dar mayores valores agregados, ser proactivos ante los requerimientos de los clientes, conocer profundamente sus prioridades y alcanzar estándares de un servicio superior.

Los clientes necesitan ser individualizados en las propuestas de valor, obtener un entendimiento total de ellos y poder ofrecerles soluciones integrales, adecuadas a sus intereses. Lo que se busca es ayudarlos a obtener, a los clientes empresariales, la máxima rentabilidad de su negocio, y a éstos y a usuarios finales el mayor valor a través del asesoramiento y el mejor despliegue de productos y/o servicios. El Incrementar la competitividad se logra conociendo mejor al cliente toda su dimensión.

ABSTRACT

The market requirements challenge organizations to search and build competitive advantages in service, sales and customization; it is not enough to provide quality products, is a must to give a greater added value, be proactive with customer's requirements by knowing their priorities and reach higher service standards.

The costumers need to be individualized to obtain an adequate understanding of them, being able to offer the right solution according to their abilities and needs. The main goal is to help them find corporate clients, achieve the maximum business profitability, and give the best solution through counseling and offering products and services in a wide range of options. The increase in competitiveness is achieved by knowing better the costumer in its whole dimension.

Palabras Clave: Servicio superior, venta, cliente, conocimiento, marketing, asesoría

Keyword: Superior service, sales, customer, knowledge, marketing, consulting

INTRODUCCIÓN

El contexto del marketing y de las ventas giran alrededor del objetivo de crear formas y soluciones de negocio estratégicas desde las capacidades de una empresa para relacionarse eficazmente con el mercado, en tiempos en los que se presentan situaciones de excesiva y dinámica competencia entre compañías que buscan obtener la mayor porción de mercado posible y la fidelización de sus clientes orientados hacia forjar compradores claves, clientes estratégicos y leales, con la base del mejor índice ofrecido valor agregado/rentabilidad para el cliente empresarial, como valor retribuido-valor recibido y ventaja monetaria para el consumidor final, ambos grupos de compradores que cada vez conocen, saben y exigen más en la relación comercial, con sus experiencias con marcas, productos y empresas los que les trazan mayores.

La intensa competencia y los mercados cada vez más atomizados, por la explosión de nichos y segmentos, más una demanda de clientes más sabedores y exigentes han provocado que hoy la venta y el mercadeo no dependan 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 añadido y la mejor experiencia. Es por esto que el servicio superior y la venta consultiva son dos formas que van de la mano y tienen muchos aspectos en común con el objeto de lograr la particularización del valor agregado para una mejor relación con el cliente.

El presente artículo se centra en los elementos de la venta consultiva y relacional, en el servicio superior y en los instrumentos y acciones para generar relaciones de alto contenido y de mayor valor para los clientes y empresa, perdurables en el tiempo.

Se enmarca toda la temática en elementos integrados de tres disciplinas que deben hablar un mismo lenguaje, el marketing, las ventas y el servicio, como los factores de expresión real del valor añadido superior para el cliente y los que un negocio debe testimoniar cara a su competitividad y a su diferenciación, siempre.

MARCO TEORICO

La venta consultiva permite responder de manera efectiva al desafío comercial de dejar de ser un proveedor más y pasar a ser un socio de los clientes empresariales y aliados del consumidor final. Es la venta a compradores de alto nivel y prospectos con máximo potencial de hacerles fieles, encargados de la toma de decisiones, un mercado empresarial, cuyo interés primordial son los resultados del negocio, pues son los responsables de estos. Un usuario final de otro lado espera las mejores experiencias de valor en sus vivencias con los productos/servicios que adquiere. Este paradigma requiere el entendimiento del negocio de los clientes –empresariales- y de cómo la aplicación de nuestros productos y servicios permiten agregar el máximo valor al negocio (Business Consulting Network) cuando se trata de clientes, sean industriales o comerciales, o del sector público. Este fundamento cobra importancia porque permite responder de manera más efectiva al desafío comercial del vendedor y a una nueva filosofía, de pasar de ser un simple proveedor a ser un socio o verdadero aliado estratégico de los clientes. La venta consultiva en sus orígenes data desde 1980, nuevo enfoque de ventas muy concomitantes con las primeras propuestas de la era del valor agregado y de la competitividad de Michael PORTER, en la revolución de los modelos de gestión, también de los 80, y, las que siempre se han centrado en la venta y en la asesoría personalizada y a medida para brindar el máximo conjunto de valores agregados para cada comprador en cuanto a cualidades de los productos y servicios, no solo en la tarea de vendedor, sino en una gran sumatoria de su desempeño, (performance) del producto, más el precio, la accesibilidad –canales-, más la asesoría, la información, las garantías y, sobre todo, la ventaja económica y monetaria que provea.

Se trata pues de un todo articulado con el protagonismo de un consultor en terrenos del cliente, haciéndole la particularización del producto/servicio al comprador a partir de las capacidades del marketing, de la respuesta integral de competitividad de la empresa con el más profundo conocimiento de cada cliente (Vanegas, 2010).

La filosofía de la venta consultiva estratégica es la de forjar una verdadera sociedad entre vendedor y comprador, un consultor integral más allá del típico asesor de ventas. El cliente espera un proveedor no solo de productos de calidad, sino de margen y el mayor índice de correspondencia entre valor agregado recibido y los beneficios financieros, frente a lo que retribuyó. Igual, el cliente de consumo masivo busca ventaja monetaria con el más alto valor agregado en productos, asesoría, servicio y otros. (Vanegas, 2010).

La esencia de una buena estrategia comercial es la generación de un valor superior para los clientes, tal que permita el cada vez más creciente posicionamiento de marca, superior a la competencia, un producto o servicio, bajo su marca, anclado y alojado en la mente del consumidor que produzca la generación de lealtad hacia la marca y el propio consultor. El servicio superior que el comprador percibe es fruto de la combinación del resultado del negocio (conveniencia o rentabilidad del producto y sus características), el proceso (la forma en que fue vendido y atendido), más el precio pagado con respecto a los dos anteriores atributos de valor. La combinación de estos elementos generarán al consumidor, empresarial o usuario final, la sensación de complacencia, niveles superiores de satisfacción o de economías de costo o de tiempo, todos los cuales crearán en su mente una mejor percepción del servicio, derivando en su lealtad y preferencia (Mejia Carlos Alberto, 2009).

El servicio superior es una metodología capaz de identificar qué es lo que realmente el cliente valora del servicio, la asesoría y el producto, algo totalmente personalizable para la organización y sus procesos internos, lo cual debe estar alineado con la estrategia corporativa y los planes de marketing y comerciales. Además, a través de él, se logra la medición objetiva y confiable de la Gestión de Servicio, es decir, valorar cuantitativamente y cualitativamente el servicio actual de las diferentes áreas de trabajo y/o unidades de negocio, hacia los Clientes internos y/o externos con el objeto de establecer planes de mejoramiento y refinar el contacto final ante el cliente.

Se pretende que los instrumentos de mejora articulados permitan a los equipos de trabajo ser más efectivos y proporcionar en conjunto y armónicamente un mayor valor agregado a sus clientes.

También se podrá determinar la coherencia entre el servicio prestado con el ánimo de contextualizar los planes de acción al interior de cada equipo de trabajo (PSIGMA Corporation) y robustecer la capacidad de respuesta para los clientes.

Como mega tendencia del Marketing, el servicio es un camino ideal para crear valor. El marketing es mucho más que una simple ficción de negocios aislado, es una filosofía que guía a toda una organización. El departamento de marketing no puede establecer relaciones redituables con los clientes por sí solo, esa es una tarea que va más allá del propio departamento y del de ventas, en una totalidad de la que hace parte toda la organización y sus procesos generadores de valor.

Expertos del mercadeo han escapado de la miopía del marketing y han identificado que a través del servicio superior se pueden generar grandes ventajas competitivas, que conlleven no solo a atraer nuevos clientes sino a retenerlos.

La calidad del servicio al cliente es el conjunto de medios a utilizar de manera ordenada y programada, con la óptica de prestar cada vez un mejor servicio y atención final con el objetivo de satisfacer de manera superlativa las necesidades del cliente (interno y externo).

Cuando una compañía es pertinente con lo que el cliente espera en la entrega y vivencia final de sus experiencias, y en ello marcar diferencias frente a los competidores actuales, los sustitutos y los nuevos entrantes al sector, será una empresa ganadora en medio del mundo de la paridad competitiva de los entornos actuales y futuros con alta complejidad e intensidad en la rivalidad competitiva. (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 total, 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)

Agregar a lo anterior el papel medular de la asesoría en la venta. Una formulación congruente en servicio y en la venta consultiva 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, para dar de manera sobresaliente con las expectativas y prioridades de los clientes de cualquier tipo de mercado. (Vanegas, 2010).

Sobre los anteriores elementos se integra la venta consultiva estratégica y la gerencia del servicio como disciplinas en el marco de la gestión empresarial.

Venta consultiva es sinónimo de gerencia del cliente, es sinónimo de servicio integral, es sinónimo de cadena de valor en toda su dimensión y acción.

DESARROLLO DEL TEMA

El ambiente externo y, altamente competitivo y competido que se presenta en la actualidad y, de cara al futuro, determina el cierre exitoso o el fracaso de los logros comerciales con los clientes empresariales y con los consumidores finales. Aunque algunas organizaciones cuenten con los vendedores más capacitados para generar, lograr y cerrar ventas, puede que no aumenten sus cuotas de mercado, o clientes fidelizados, sino que al contrario decaigan, por factores ajenos a su labor y que derivan de toda la dinámica organizacional. Son variadas las razones para que se den estas situaciones, pero siempre tienen que ver con las decisiones de compra del cliente y con las diferentes opciones que se le ofrece en el mercado, la competencia, cuando algún jugador estratégico brinda mejores experiencias. Teniendo en cuenta lo anterior, es una obligación para todas las compañías el conocer todo el ámbito exterior, ajustarse a las motivaciones de compra de los clientes, identificar y seguir sus tendencias, identificar el cómo de las cosas buenas y malas hace la competencia para enfocar adecuadamente las estrategias comerciales y de servicio y todos sus demás esfuerzos en miras de construir y desarrollar elementos diferenciadores con respecto al reclamo creciente de un valor añadido superior por parte del mercado comprador.

En épocas de inestabilidad económica, como la presente, la generación de nuevos clientes representa un desafío mayúsculo para las empresas que, además, se enfrentan a consumidores siempre más exigentes y menos leales. El desarrollo de herramientas para identificar a los clientes con mayor potencial y la creación de estrategias para consolidar estructuras de fidelización son, por consiguiente, indispensables. Sólo así las empresas pueden asegurar un éxito sostenible. El camino lo trazan el mercadeo relacional y la venta consultivas, como mega tendencias y disciplinas a incorporar a la gestión de empresa.

Los nuevos vendedores (consultores) deben estudiar extensamente las necesidades del cliente para “diseñar” una solución(es) que cumpla(n) totalmente con sus especificaciones. Su propósito es conocer detalladamente al cliente, sus necesidades y aspiraciones, elevadas al estatus de prioridades.

Si es un cliente empresarial conocer e impactar en su cadena de valor, para ser capaces de encontrar la solución(es) adecuada(s) a partir de las capacidades y atributos diferenciadores de marcas, de los productos y servicios disponibles, es el reto. Subyace, entonces, la venta consultiva, el gerenciamiento integral del cliente, una venta que es totalmente personalizada y a la medida, una relación entre el vendedor y el cliente más estrecha, frecuente y que se basa en el mutuo conocimiento y confianza. El asesor de la compra es el puente de oro entre la empresa y los clientes y se debe convertir en su abanderado al interior de cada organización.

Se trata de verdaderas soluciones integrales para del cliente, donde el proveedor se vuelve parte de la cadena de valor del cliente, entre más próxima sea la relación con los clientes rentables, y los más estratégicos o cuentas clave, más se acercan las empresas al modelo de las ventas consultivas, donde el lema es “venderle al cliente lo que necesita y como lo necesita, y no lo que el vendedor quiera venderle”, es decir, conocer al detalle las motivaciones e inventario de prioridades del cliente para poder servirlo mejor, buscando suministrarle la maximización de su satisfacción, la mayor precepción de valor y una experiencia totalmente memorable (Mejia, 2010).

Los clientes de alto nivel como por ejemplo son los clientes industriales, necesitan productos que reúnan muchos requisitos técnicos y que por lo general son de alto coste económico. Por ello en muchos casos es conveniente esa alta personalización que ayude a la creación de relaciones de confianza, pues es posible que la competencia tenga mayores recursos y ofrezca un mejor producto (en sus atributos), pero si desde el marketing, la venta consultiva y el servicio superior se hacen todos los esfuerzos pertinentes y de manera congruente, distintivos ante la competencia se puede ganar la preferencia gracias a la magia de un servicio superior.

Es así como se pueden ofrecer (con pleno conocimiento de los clientes y sus necesidades) las mejores asesorías (consultas) “in situ” y en cualquier otro punto de contacto, lo que hace muy probable que se pueda obtener una importante tajada de clientes muy rentables que lo que buscan realmente es un proveedor-socio que se interese por su negocio, que de sugerencias y mejores alternativas. En síntesis que ofrezca el 100% de la disponibilidad, en muchos casos priorización en la atención y sobre todo para clientes que buscan a quién confiarle su inversión, pues no se debe olvidar que son precisamente en este tipo de clientes, quiénes toman las decisiones de compra.

Ahora bien, para poder ofrecer un servicio superior y que así sea percibido por los clientes, es necesario crear una cultura de servicio, lo cual implica una estrategia corporativa en la que participen todos los niveles de la organización y que se inicie con un diagnóstico profundo sobre el cual exista la determinación por parte de la administración y de la gerencia para intervenir con el fin de establecer claros indicadores de mejoramiento que tendrán su impacto y su recompensa cuando sean los mismos clientes los que perciban y manifiesten con su comportamiento, la aceptación a lo recibido en valor económico mayores niveles de satisfacción, generadores de fidelidad e incluso compromiso con un modelo gerencial capaz de crear un diferenciador significativo en la prestación de un servicio superior (Vecino, 2008).

Para fortalecer la cultura de servicio al cliente es lo más conveniente:

- Conocer al cliente
- Crear una estrategia de Servicio al Cliente
- Contratar a personas orientadas al servicio
- Brindar capacitación continua en Servicio al Cliente
- Definir estándares mínimos de servicio y registrar las mediciones de indicadores
- Retroalimentar y reforzar de manera positiva
- Dar ejemplo: iniciando por la alta dirección
- Mantener motivados a los empleados

Bajo el punto de vista de venta consultiva y la gestión del servicio al cliente, las relaciones con el comprador deben ser cada vez más individualizadas para poder atender sus demandas particulares de manera superlativa.

Pero para individualizar, antes hay que desarrollar varios aspectos claves sobre unos pilares fundamentales: los del conocimiento del cliente, su mejor lectura y la experiencia ideal esperada por el Cliente, como punto de partida, o sea smatoria de atributos de valor ideales esperados.

Las reglas de oro de la venta consultiva estratégica, y del servicio superior al cliente, son las habilidades corporativas y las destrezas para hacer la individualización masiva cliente a cliente, con un consultor integral, que represente los intereses del cliente acompañados con los de la empresa.

Para ello, es básico:

- 1.** La flexibilidad interna de la organización: capacidad de adaptación interna frente ante los cambios e influencias externas del entorno, como de las mayores demandas de valor y nuevas tendencias del cliente.
- 2.** Adaptabilidad externa del negocio con el ambiente de la organización, una alta sensibilidad hacia lo que ocurre afuera en los entornos de empresa: el entorno específico de redes, clientes y proveedores (Stakeholders), el de los factores generales, como: económicos, sociales, legales, políticos, demográficos, tecnológicos, culturales, internacionales y medio ambientales, más el entorno específico de competidores: los nuevos entrantes al sector, los actuales, los sustitutos, en suma, los competidores directos e indirectos e invisibles.
- 3.** Individualizar solamente en la medida en que la elaboración del producto o servicio ofrecido en su manufactura o procesos, sean tan paralelos en sus costes totales tanto en la producción en serie y estandarizada como en la generación modular de los mismos de forma individualizada y escenificados a medida para el cliente.

4. Conocer en donde se debe individualizar y saberlo hacer, o sea priorizar lo que es de valor agregado en la percepción de cada comprador y particularizar allí en la respuesta individual, sobre las variables de lo que valora el cliente como base..

5. Una dinámica organizacional capaz de responder a la individualización desde adentro de la organización, a través de todas sus áreas, tanto en su mundo externo – front office- y en su mundo interno -back office,- en el conjunto de las actividades y procesos generadores de valor desde adentro de la organización en el total de la cadena de valor del negocio.

Entonces, para individualizar, la base es, siempre, el aprender del cliente, lectura, entendimiento del cliente y de los clientes del cliente,-si son empresariales- .

La dinámica permanente es la de advertir que quiere y entender lo que necesita realmente el comprador, conocer las oportunidades y problemas del cliente, sus objetivos, sus costos, una interiorización total basada en programas por prioridades que respondan al como maximizar su satisfacción y con qué línea de productos o servicios hacerlo; para ello se requiere de investigación permanente, planificación conjunta, fijación clara de objetivos y un programa de trabajo progresivo conjunto. (Vanegas, 2010).

Ese conocimiento del cliente, debe llevar a aprender de él, comprenderlo mejor, y todo ello, se logra a partir de la información resultante de la interacción de la empresa con los compradores (potenciales y actuales), de investigaciones de mercadeo, de la misma estrategia de segmentación del mercadeo, 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 relationshipmanagement- 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 ventas y atención al cliente
- Permitir conocer la rentabilidad de cada cliente
- Agilizar las respuestas a los clientes.

El saber integralmente quien y como es el cliente, le permite a las empresas ofrecer soluciones más y mejor 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, generando la experiencia esperada y que se excedan sus expectativas.

El servicio de calidad y la venta consultiva, son dos herramientas, que aplicadas coherentemente con el resto de la cadena de valor de la empresa y apoyados en adecuados sistemas de información, y el más claro y focalizado marketing, se pueden convertir en una ventaja competitiva clara y sólida 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, de la venta consultiva y del servicio, como la maximización de la satisfacción del cliente.” (Vanegas 2010).

La venta consultiva y el servicio superior son herramientas incluyentes y que van de la mano, pues ven al comprador como un socio, a quien se le busca dar un resultado de verdadero beneficio integral para su negocio, soluciones a sus problemas y ayudarlos a hacer más rentable su actividad económica. Todo esto a través del conocimiento que se obtiene al interactuar adecuadamente con él.

La aplicación de estas estrategias comerciales de la venta consultiva y de marketing de relaciones, el uno a uno, el de la lealtad y de la fidelización de los clientes, permitirá principalmente:

- Retener clientes rentables
- Asegurar cuentas clave –clientes estratégicos-
- Atracción de nuevos clientes referidos
- Generación de sentimientos positivos hacia la compañía
- Relación especial con el cliente
- Construcción de una imagen limpia y confiable
- Diferenciación a través de la excelencia en el servicio
- Rescate de clientes importantes
- Atraer clientes de los competidores
- Alinear mejor a toda la empresa
- Hacer con mayor eficiencia el proceso mercadológico
- Lograr mayor efectividad en las ventas
- Ser más eficaces en la operación del servicio integral al cliente
- Aumentar venta a clientes actuales – Up selling-
- Hacer venta cruzada a clientes actuales de nuevos productos o servicios –cross selling-
- Vender más y mejor a largo plazo y generar relaciones perdurables en los segmentos estratégicos del negocio.
- Hacer del cliente el mejor voz a voz, la comunicación voz a voz –referidos-

CONCLUSIONES

- Los ambientes de alta competitividad y de alto poder de negociación de los clientes, requieren de la personalización del valor en todas sus formas para ofrecer adecuadamente una propuesta de superior y diferenciándose del resto de competidores a través de un servicio integral final superior.
- Los negocios deben estar en la capacidad de adaptar sus estrategias a los cambiantes requerimientos de los entornos, mercados y clientes, 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 de compra que sea percibida como valor ampliado del producto/servicio.
- La venta consultiva y la gestión de un servicio superior 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 en cada contacto del cliente con una empresa.
- Solo el conocimiento profundo de los clientes brinda al negocio, al marketing y al consultor la oportunidad de ofrecer propuestas de valor que adecúen a las necesidades propias de cada cliente elevadas al estatus de prioridades.
- La organización debe modificar o reforzar las estrategias de acuerdo con la retroalimentación y señales del cliente y del resto de variables del entorno. Las empresas siempre deben estar atentas a lo que pasa en su medio ambiente, externo e interno, y fijarse mucho en el comportamiento del cliente, pero también en lo que hace la competencia, cómo lo hace y qué resultados les está dando.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

1. Costa, Walter Küster, Inés, (2002); Tesis de Grado “Ventas Relacionales”, Universidad de Valencia, España.
2. Lambin, J. (2002). Marketing Estratégico. 3ª Ed. España: McGraw Hill Interamericana de España.
3. Business Consulting Network, revista webReVisión, No04-01-2002, disponible en <http://www.bcnglobal.net/revision4.htm>
4. Vanegas, Jorge, Del marketing 1 á 1 a la venta consultiva estratégica, 2010
5. Mejia, Carlos Alberto (2009), La Creación de un Valor Superior para los Clientes, artículo web disponible en <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Agosto1998.pdf>
6. Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de Marketing. Pearson Educación
7. Kotler, P. (2003). Dirección del Marketing. Pearson Educación.
8. Vanegas, Jorge, factores críticos de competitividad. mkt, vtas y el servicio, 2010.
9. Vecino, José Manuel (2008), La cultura de servicio al cliente como estrategia gerencial, artículo web disponible en

[http://www.degerencia.com/articulo/la cultura del servicio al cliente como estrategia gerencial](http://www.degerencia.com/articulo/la_cultura_del_servicio_al_cliente_como_estrategia_gerencia)

10. Mejia, Carlos Alberto, Planning S.A., Documentos Planning, artículo web disponible en <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Septiembre2006.pdf>

11. Mark W. Johnston | Greg W. Marshall (2009) Administración de Ventas. México. Editorial: Mc Graw Hill

12. Lambin, J. (2002). Marketing Estratégico. 3ª Ed. España: McGraw Hill Interamericana de España.