

ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

INGRID MAYENI ESPINOSA FORERO

Código 5202941

Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

Asesor(a)

**CATHERINE NINOSKA GUEVARA GARZÓN Candidata a doctorado
DE LA ASIGNATURA SEMINARIO DE GRADO**

Nota del Autor

Profesional en Administración de Empresas, con amplia experiencia laboral en dirección de equipos comerciales, orientación al logro de resultados, con pensamiento estratégico para la solución de problemas.

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA
2021**

Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos	2
Lista de figuras.....	3
Figuras y tablas	3
Resumen.....	4
Abstract.....	5
Capítulo 1. Introducción e información general	6
Capítulo 2. Desarrollo, nudo o cuerpo.....	7
Capítulo 3: Conclusiones	17
Lista de Referencias	18

Lista de figuras

Figura 1. Productos intangibles, ventajas y desventajas	7
Figura 2. Tipos estructurales de la organización de ventas.....	9
Figura 3. Ciclo de ventas.....	15

Resumen

Para toda empresa ya sea grande o pequeña resulta de vital importancia el departamento de ventas, pues es desde allí donde se pueden ver representados sus esfuerzos en utilidades y ganancias, ganar clientes y adeptos que luego se conviertan en potenciales compradores hace parte de su día a día. Como consecuencia de los cambios y las presiones competitivas y económicas las empresas se ven forzadas a adoptar una postura mucho más enfocada en el mercado, si las estrategias de venta no están alineadas con la percepción del cliente es bastante probable el fracaso, por eso analizaremos de forma clara ¿por dónde debemos empezar para lograr una buena administración del equipo de ventas? ¿cuál es el proceso que debemos seguir? ¿Cuáles son esas técnicas que se deben implementar para que el equipo de ventas sea el más exitoso? ¿cómo cumplir con la meta de ventas asignada? a través de este ensayo se desarrollarán estos interrogantes con el objetivo de generar una buena fuente de información que permita a la persona encargada del área de ventas de una empresa enfocada en venta de intangibles, tener las bases para junto con su creatividad y destrezas poder hacer muy significativa esta tarea y sus resultados, en beneficio y crecimiento no solo de la organización sino del grupo de personas a cargo. En la investigación de este ensayo aplicaremos el método racional de análisis deductivo, con un enfoque en recolección de datos procedimental.

Palabras clave: Estrategias, Intangibles, KPI's, Mercado, Metas de venta

Abstract

For any company, whether large or small, the sales department is of vital importance, because it is from there where you can see your efforts represented in profits and profits, win customers and followers who then become potential buyers is part of your day to day. As a result of changes and competitive and economic pressures, companies are forced to adopt a much more market-focused stance, if the sales strategies are not aligned with the perception of the customer, failure is quite likely, so we will clearly analyze where should we start to achieve good management of the sales team? What is the process we should follow? What are those techniques that must be implemented to make the sales team the most successful? how to meet the assigned sales goal? through this essay these questions will be developed with the aim of generating a good source of information that allows the person in charge of the sales area of a company of a company focused on selling intangibles to have the bases to together with their creativity and skills to make this task and its results very meaningful, for the benefit and growth not only of the organization but of the group of people in charge. In the research of this essay we will apply the rational method of deductive analysis, with a focus on procedural data collection.

Keywords: Strategies: Intangibles, KPI's, Market, Sales Goals

Capítulo 1. Introducción e información general

A pesar de que cada día existen más personas ingeniosas creando productos innovadores y de excelente calidad, muchas veces vemos que estos productos no tienen éxito en el mercado y también muchas veces se atribuye este fracaso al precio del producto o a su desarrollo; sin embargo, el éxito o fracaso en la venta de un producto es un factor ligado directamente con la estrategia de ventas, es por ello que al iniciar o reestructurar cualquier negocio se debe tener claro cuál es el valor que ese producto/servicio le dará al cliente final y asimismo empezar a crear una cadena de valor; pues cada decisión que se tome en el proceso de desarrollo del producto/servicio afectará directamente en el valor que el cliente le atribuya y será la herramienta de trabajo principal de la fuerza de ventas.

La fuerza de ventas no es nada más ni nada menos que el capital humano y material que toda empresa utiliza para alcanzar sus metas de venta, y aunque parezca bastante simple, es quizá esta la razón por la que muchas empresas no le dan la importancia que merece, puesto que puede ser tan simple como poderosa y definitiva en obtención de los resultados deseados.

Para la gestión o administración de la fuerza de ventas se deben tener en cuenta el equipo y la organización, es decir quienes en la empresa intervienen en el proceso de ventas; Como se medirá y administrará el recurso humano del grupo de ventas; como se supervisará este grupo de ventas; la planeación, teniendo en cuenta hacia dónde dirigirlos y por último como desarrollarlos, aplicando acá tácticas de recurso humano y capacitación.

Lo anterior lo basaremos teniendo en cuenta que el enfoque de este ensayo es la administración de equipos de venta que comercializan productos intangibles, es decir aquellos que no requieren ser entregados en físico ósea los servicios.

Capítulo 2. Desarrollo, nudo o cuerpo

GESTIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS CON ENFASIS EN LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS INTANGIBLES

Para empezar, debemos tener en cuenta que los productos a los cuales las empresas pueden hacer gestión de ventas o comercialización se clasifican en productos tangibles y productos intangibles, el enfoque de este escrito está en los intangibles, es por ello importante tener en cuenta cuales son las ventajas y desventajas a la hora de vender este tipo de producto, que representa realmente un servicio.

Productos intangibles

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Pueden ser entregados de inmediato. • No nos pertenece por tanto no tenemos que preocuparnos por su cuidado o preservación. • No hace falta que los distribuyas. • No lo compramos para siempre, si ya no lo queremos no tenemos que devolverlo. • No se puede patentar, no tenemos que pagar derecho de autor. • No es almacenable, no ocupa espacio. • No se puede subsanar errores pero se pueden prever. • No es estandarizable, por lo tanto podemos hacer un producto para tipo de personas según sus expectativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se pueden ver ni tocar. • Su valor es más difícil de apreciar. Dado que el comprador no está recibiendo un producto físico, muchos sienten que el valor no está allí. • No nos pertenece solo nos da derecho a un uso temporal. • No se compra para siempre cada vez queramos usarlo debemos de pagar. • Al no poder patentarlo otras personas pueden ofrecer nuestro mismo producto. • No podemos almacenarlos en grandes cantidades por ser perecederos. • Los servicios nunca son iguales debido a diversos factores. • No se pueden subsanar errores porque hay una simultaneidad entre producción-consumo. • Al no ser estandarizable no se puede crear servicios que sirvan para todas las personas.

Figura1. Productos intangibles, Ventajas y desventajas (visocym, 2020)

Entrando en materia acerca de la gestión y/o administración de la fuerza de ventas es importante tener en cuenta:

El Equipo y La Estructura Comercial

Acosta Véliz considera que los miembros del departamento de ventas son muy importantes para la toma de decisiones, en el caso de un pequeño negocio como una panadería, carreta o consultoría, la producción del producto o servicio está a cargo del dueño, pero cuando el negocio crece se multiplican las tareas y responsabilidades por tanto las funciones deben dividirse y es necesario que exista una organización formal para lograr los objetivos deseados. (2018, p.12).

Normalmente estas estructuras pueden ser como se detalla en la figura 2:



Figura 2. Tipos estructurales de la organización de ventas Marjorie Acosta Véliz, L. S. (2018).

Para dar estructura a un departamento de ventas es vital definir quienes en la empresa van a intervenir en este proceso y dar a conocer a todos cuál es la visión y objetivos que se deben alcanzar, si lo analizamos desde una perspectiva global todas las áreas y personas en la empresa deberían estar enfocadas hacia las ventas, pues desde el área de producción hasta la gerencia general se beneficiarían de ganar cada día más adeptos y compradores de sus productos o servicios. Sin embargo, centrándonos en el equipo comercial el gerente o director comercial deberá seguir los siguientes lineamientos para conformar y dar estructura a su equipo:

- Evaluar los vendedores: analizar en cada uno cuales son las actitudes y aptitudes con las que cuentan para llevar a cabo su rol.

- Contratar o reducir fuerza comercial: luego de hacer el análisis de los vendedores con los que cuenta, el gerente comercial debe analizar y tomar decisiones basadas en los requerimientos del presupuesto de ventas asignado si es necesario contratar más comerciales o por el contrario reducir el grupo en aras de alcanzar el cumplimiento de las metas.
- Asignar funciones y responsabilidades: cada miembro del equipo comercial debe conocer con certeza y claridad cuáles son las funciones y responsabilidades que tendrá que cumplir, teniendo en cuenta tareas y horarios para el desarrollo de estas.

Medir y Administrar El Grupo De Ventas

A la vista del trabajo del vendedor y de la heterogeneidad de esta tarea, los sistemas basados en los resultados son el camino de menor resistencia. Estos métodos además proporcionan una motivación individual, en la que los que no producen nada no reciben nada como recompensa. A la vista de las situaciones desmotivadoras que se presentan con frecuencia durante la venta (rechazo por parte de los clientes, desproporcionado status social, trabajo ambiguo por el escaso contacto con los supervisores), muchos directores consideran que las recompensas basadas en el resultado son necesarias para mantener la motivación. (Molina, M. d. M., & Benet, A. 2012, p.24).

El gerente o director de ventas debe tener completa claridad en el modelo o estructura que seguirá para medir y administrar su equipo comercial a cargo, dentro de esta estructura deberá tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- Revisar y analizar los indicadores actuales: el gerente debe comenzar a trabajar sobre las cifras de venta actuales (ventas totales, por territorio, por sucursal, por vendedor) analizarlas y tomar decisiones, así mismo tener en cuenta los indicadores de cartera y clientes perdidos.

- Definir KPI's o indicadores de gestión: estos se deberán establecer teniendo en cuenta el mercado y la segmentación que se haga del mismo, con ello se podrán establecer en función de los objetivos y los datos, estableciendo un porcentaje de crecimiento de las ventas y la medición de cada uno de los procesos y acciones, teniendo en cuenta los resultados en términos cuantitativos y cualitativos.
- Definir las etapas de venta para el cliente: esta tarea permitirá conocer el cliente potencial y también el análisis de los resultados de los diferentes canales por los que este puede llegar a la compra final, es entonces necesario establecer la ruta desde el prospecto hasta el cierre de la venta.
- Asignar un estatus a los vendedores: conocer como está compuesto el equipo comercial en términos de conocimiento y especialización de cada vendedor permitirá efectuar una asignación de tareas, clientes e indicadores de manera correcta; esta puede darse por ejemplo clasificándolos en novatos, junior y senior.
- Modelo de retribución: es de mucho beneficio establecer un modelo de compensación basado en los resultados obtenidos por cada vendedor, este abarca el pago de comisiones y también incentivos adicionales que no necesariamente están representados en dinero, sino que pueden ser reconocimientos, ascensos, capacitaciones, etc.
- Gestionar las interacciones con los clientes: en la actualidad, con la modernización y los avances tecnológicos las empresas deben contar con plataformas como el CRM con la cual los integrantes del equipo comercial pueden gestionar y posteriormente administrar las relaciones con los clientes potenciales y actuales, manteniendo y aprovechando el contacto, lo cual permitirá agilizar los procesos y tener mayor rentabilidad.
- Administrar la cartera: la cartera representa las ventas que se gestionan pero que no se completan o no se recibe el pago total, es importante que los vendedores tengan en cuenta esta información, y se puede asignar a estos por zonas, tipo de clientes, productos, líneas o

marcas, esto beneficiará el aprovechamiento de los recursos y mitigará la afectación o escasez del capital de trabajo de esta.

- **Comunicación:** la comunicación efectiva hace parte tanto de la administración como de la supervisión de la fuerza de ventas y facilitará el cumplimiento de los objetivos, es importante establecer sistemas de comunicación con los vendedores en medios oficiales como la intranet, correo electrónico y establecer el propósito de cada canal, la comunicación del gerente o director con el equipo debe ser clara y confiable, con lo cual se logrará obtener la confianza y lealtad de cada integrante del grupo.

Supervisión del Equipo de Ventas

Esta es quizá una de las funciones del gerente o director comercial y no se trata de hacer una vigilancia sino de generar una estrategia de administración de las ventas a través del equipo comercial, es decir que para llevar a cabo la estrategia de ventas planteada por la empresa es imprescindible el hacer una correcta supervisión de las tareas que apoyaran el cumplimiento de esta, adicional la supervisión también apoya a los vendedores con herramientas para llevar a cabo su trabajo, pues sin esta pueden que nunca identifiquen los errores que estén cometiendo y también cuáles son sus fortalezas, para llevar a cabo esta supervisión es importante tener en cuenta tres aspectos fundamentales:

- **Las condiciones o reglas de juego:** el vendedor debe saber con claridad y antelación que actividades son las que realizará, los tiempos en que las ejecutará y también la importancia de estas para el cumplimiento de los objetivos; adicionalmente el vendedor debe tener acceso y conocimiento de las herramientas que tendrá a disposición para llevarlo a cabo, éstas pueden ser desde tipo tecnológico como dispositivos electrónicos, celular, aplicativos para efectuar seguimiento y también todo el tema de material de merchandising que pueda compartir con sus clientes y/o prospectos; los objetivos y metas claras o presupuesto

asignado deben ser muy bien explicados y socializados con el vendedor para que este pueda también generar una estrategia y planeación para cumplirlo.

También es de vital importancia informar al vendedor acerca de las consecuencias que pueden ser positivas o negativas a causa del cumplimiento o incumplimiento del presupuesto asignado, estas consecuencias pueden ser en términos económicos como comisiones, reconocimientos o premios, como también llamados de atención por faltar al contrato laboral; el retroalimentar al vendedor referente a los resultados obtenidos de la supervisión debe representar una tarea para el gerente comercial, quien previamente a establecido metas para cumplimiento diario, semanal, mensual y anual, con esto el vendedor tendrá la oportunidad de trabajar y conocer sus debilidades y potencializar sus fortalezas; por último el vendedor debe tener conocimiento a través de que herramientas se va a supervisar su gestión, estas pueden ser por ejemplo el WhatsApp, agenda comercial, acompañamiento a cita o aplicativos como el CRM.

- **Figura de líder-supervisor:** el gerente o director comercial debe contar con unas competencias específicas que le permitan desempeñar su rol de manera adecuada, por un lado debe ser una persona que tenga gran capacidad de inteligencia emocional, que le permita tener la mejor actitud ante las diversas situaciones que pueden presentarse no solo con su equipo de trabajo sino también con los clientes; debe ser un estratega y creativo; buen administrador de los recursos materiales, humanos y financieros que se le confíen; debe tener una muy buena planeación que le permita también generar un plan de ventas completo y atado a las expectativas de la empresa; debe ser activo, que permanentemente este en la búsqueda de los resultados y que lleve a cabo tareas de campo con los vendedores y clientes.

Un buen gerente comercial debe ser líder, capaz de transformar a su equipo y transmitir la visión de la empresa, generando un ambiente de confianza para ejercer la supervisión, de esta manera el vendedor podrá también proponer y sacar a flote aptitudes sin temor a equivocarse y de esta manera poder tener información y resultados viables a los indicadores

de gestión; el feedback constante explicándolo de forma clara con la lista de indicadores y el plan de acción mantendrá una buena motivación en el vendedor no solo para el cumplimiento sino para el sobrecumplimiento.

- **Medición y evaluación:** la supervisión no tendría resultados positivos si no se indica con claridad al vendedor como se llevará a cabo su medición o evaluación, a través de que herramientas, Kpis, indicadores de gestión que incluyan la cartera, la posventa, etc. El análisis se debe efectuar de manera individual y también como equipo, lo que permita identificar en que áreas o competencias se debe reforzar con capacitación, las habilidades que se deben entrenar y las debilidades a reforzar. La evaluación pues ayuda al gerente o director comercial a prever los resultados que cada vendedor puede alcanzar y cuales están capacitados para sobre cumplir o superar las metas, permitiendo elaborar un plan de acción individual y personalizado de los miembros del equipo.

Planificación de ventas

Acosta Véliz resalta que planear significa prepararse para el futuro y responder a las consecuencias de las decisiones tomadas por la administración. En el caso de las ventas deben tener una cuidadosa planificación porque el mercado sufre continuos cambios y en juego está el futuro de la compañía o del negocio.

Los beneficios que trae la planificación en la gestión de ventas son:

1. Mejorar el clima empresarial
2. Proporciona dirección y enfoque
3. Mejora la coordinación y cooperación
4. Desarrolla estándares individuales y colectivos
5. Aumenta la flexibilidad de la organización de ventas.

Los gerentes y directivos de ventas deben tener claro sus funciones y lo que el negocio espera de ellos en este caso en la etapa de Planificación sus obligaciones son:

- Definir metas y objetivos
- Aplicar políticas,
- Establecer procedimientos
- Idear estrategias,
- Dirigir tácticas y
- Diseñar controles.

(2018, p.29).

Con base en la información anterior y para encaminar el equipo comercial en la dirección adecuada se debe definir y elaborar un plan de ventas con la siguiente estructura:

Situación actual: en este punto es indispensable contar con la data de los resultados obtenidos en el último periodo, de manera que podamos apoyarnos en esta información para generar análisis y estrategias. Datos en cuanto a ventas totales, por zona, por sucursal, por vendedor, por líneas de producto, clientes, margen de ventas, etc.

Metas: que es lo que queremos alcanzar basados en este plan de ventas, cuales van a ser los objetivos, sobre los mismos datos expuestos en la situación actual, importante que estas metas u objetivos estén alineados con el plan estratégico planteado por la compañía.

Como se va a lograr: se refiere a las acciones y estrategias que se implementaran para alcanzar las metas y objetivos, como por ejemplo ampliar los segmentos de mercado, llevar a cabo campañas de publicidad y marketing, cambios en el portafolio, ampliar fuerza de ventas, etc.

Ejecución y tiempo: se debe definir a cargo de quien estarán las tareas planteadas, como será la organización del equipo para ejecutarlas y cuando se van a llevar a cabo, es importante plantear acciones con metas diarias, semanales y mensuales con el objetivo de

medir el avance y resultado de cada etapa, para ello es necesario elaborar un cronograma que permita visualizar el avance.

Desarrollo de vendedores

Para que se pueda lograr la satisfacción del cliente, los equipos de ventas deberán trabajar en la potencialización de aquellas competencias comerciales necesarias y que deben aplicarse en cada etapa del proceso o ciclo de ventas como lo muestra la figura a continuación:



Figura 3. Ciclo de ventas (www.tu-app.net, s.f.)

Competencias comerciales

- Escucha y comunicación efectiva: el vendedor debe saber escuchar las necesidades del cliente antes de hablar o presentar el portafolio, luego de que esto suceda es muy importante que el vendedor cuente con una comunicación efectiva, es decir que pueda transmitir con

claridad las bondades y ventajas del producto o servicio que ofrece sin dar lugar a confusiones.

- **Persuasión:** al desarrollar esta competencia el vendedor debe estar en la capacidad influir en el cliente de manera positiva, valiéndose de argumentos claros que le permitan a este tomar la decisión de adquirir el servicio o producto.
- **Buena actitud:** un vendedor debe ser entusiasta y transmitir con su lenguaje verbal como corporal una actitud positiva que pueda contagiar al cliente a tomar la decisión.
- **Gestión efectiva del tiempo:** poder cumplir con todos los compromisos adquiridos y ser puntual es una competencia que el vendedor deberá trabajar día tras día.
- **Inteligencia emocional:** adoptar la mejor actitud ante cualquier eventualidad es una tarea del buen vendedor, dar manejo a clientes o situaciones difíciles sin dejarse afectar mostrará al cliente que es una persona que merece confianza y esto hará más fácil el relacionamiento y posterior cierre de venta.
- **Buena presentación y presencia:** un buen vendedor debe distinguirse siempre por su buen vestir, pulcritud, limpieza e higiene propio y de las herramientas de apoyo a la venta, lo cual generará buen grado de simpatía con el cliente.
- **Planificación:** un buen vendedor debe estar en capacidad de organizar sus actividades y agenda de manera óptima, trazarse objetivos claros y planificar todas las actividades que lo conducen a cerrar ventas.
- **Productividad:** todas las empresas esperan como resultado final el cumplimiento de las metas propuesta y presupuesto asignado para venta, el vendedor que aplique de manera correcta todas las técnicas y competencias necesarias podrá catalogarse como productivo.

Capítulo 3: Conclusiones

Las empresas deben administrar de manera correcta el recurso humano encargado de las ventas, ya que de esta manera podrán cumplir los objetivos de la línea estratégica propuesta cada año con el fin seguir siendo competitivos en el mercado y conquistar día a día más clientes que adquieran sus productos o servicios.

El seguimiento a las ventas está en cabeza del gerente o director de ventas, pero es necesario que esta también sea evaluado y supervisado, garantizando así que toda el área comercial esta alineada con las expectativas de la organización.

La fuerza de ventas puede traducirse como un activo valioso para la empresa, pues al lograr la satisfacción del cliente con el arduo trabajo de este grupo, la empresa logra el crecimiento y posicionamiento esperado en el mercado.

Lista de Referencias

- Acito, A. A., D. F., & Zhao, R. (2019). Management Sales Forecasts. *Auditing & Finance*.
- Aguirre, C. A. (12 de 11 de 2018). Optimización de estrategias para el mejoramiento de la fuerza de ventas. Bogotá, Colombia.
- Blanco, F. (2012). *Dirección de ventas liderazgo en el siglo XXI*. Bogotá: Nobuko S.A.
- Blount, J. (2015). *FANATICAL PROSPECTING*. Canada: Wiley.
- Blount, J. (2020). *Inked*. New Jersey: Wiley.
- El teacher Murcia - Académico. (19 de 04 de 2020). Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=q0WCiZN_maQ&feature=emb_logo
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H., & Williams, M. R. (2019). *Gestión de Ventas Análisis y Toma de Decisiones*. Nueva York: Routledge.
- INKED. (2020). Nee.
- Jordan, J., & Vazzana, M. (s.f.). *Cracking the Sales Management Code: The Secrets to Measuring and Managing Sales Performance*.
- Laza, C. A. (2018). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales*. Longroño(La rioja): Tutor formación .
- Marjorie Acosta Véliz, L. S. (2018). *La administración de ventas*. ALCOY (ALICANTE): Area de innovación y desarrollo, S.L.
- Moore, J. (2020). *SALES MANAGERS ARE KEY TO AN ENABLEMENT PROGRAM'S OUTCOMES*.
- Normas APA a chegg service. (02 de 03 de 2014). <https://normasapa.com>. Obtenido de <https://normasapa.com/category/descargas/>
- Ortiz, G. (2017). *La regla de oro de los negocios*. Barcelona: Aguilar.
- Pacheco, M. (2020). Gestión de intangibles como pilar fundamental en el desarrollo de nuevas organizaciones. *Universidad y sociedad*.
- Roque, J. E., Farro, A. S., & Lagos, J. S. (2018). Plan de incentivos y venta de intangibles en la empresa global sales solutions line SL – GSS, Cercado de Lima, 2016. Lima, Peru.
- Sánchez, C. (24 de 01 de 2020). <https://normas-apa.org/formato/>. Obtenido de <https://normas-apa.org/formato/>
- Soto Jaramillo, J., Ruiz Campuzano, J. F., Echavarría Arboleda, J., Restrepo Escobar, S. L., Velásquez Mesa, J. C., & Barrera Tobar, J. G. (2020). *Gerencia de ventas*. Medellín: EAFIT.
- Tapia, E. M. (2019). *estión Gerencial técnica de la fuerza de ventas*. Bogotá.
- Vargas, I. L. (19 de octubre de 2017). Las competencias comerciales como herramienta de apoyo para mejorar la satisfacción y fidelización de los clientes. Bogotá, Colombia.
- Villavicencio, J. R., & Rosero, J. C. (2019). *Capital de Intangibles*. Villavicencio: Ecoe Ediciones.
- Vinasco, J. F., & García, H. C. (2017). La actitud del vendedor ante las innovaciones tecnológicas y su influencia en su desempeño en las ventas. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 12.
- visocym. (21 de noviembre de 2020). Obtenido de <https://www.visocym.com/diferencias-entre-productos-y-servicios-tangibles-e-intangibles>
- www.tu-app.net. (s.f.). Obtenido de <https://www.tu-app.net/blog/wp-content/uploads/2015/01/ciclo-de-ventas.jpg>