

INFORME DE PRÁCTICAS EMPRESARIALES



CARLOS ANDRES GONZALEZ ORTIZ



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD NEGOCIOS INTERNACIONALES
VILLAVICENCIO
2024

INFORME DE PRÁCTICAS EMPRESARIALES

CARLOS ANDRES GONZALEZ ORTIZ

Informe de prácticas presentado como requisito para optar al título de Profesional en Negocios
Internacionales

Asesor

Mg. JAIRO ZAMORA ESCOBAR

Magister in Business Administration

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD NEGOCIOS INTERNACIONALES
VILLAVICENCIO

2024

Autoridades Académicas

P. Álvaro José ARANGO RESTREPO, O.P.

Rector General

P. Mauricio Antonio CORTÉS GALLEGO, O.P.

Vicerrector Académico General

P. José Antonio BALAGUERA CEPEDA, O.P.

Rector Seccional Villavicencio

P. Rodrigo GARCÍA JARA, O.P.

Vicerrector Académico Seccional Villavicencio

Mg. Julieth Andrea SIERRA TOBÓN

Secretaria General Seccional Villavicencio

Mg. JAVIER HUMBERTO TRILLOS CELIS

Decano de la Facultad de Negocios Internacionales

Contenido

Resumen.....	5
Abstract.....	6
Glosario.....	7
1 Introducción	9
2 Objetivos	10
2.1 Objetivo General.....	10
2.2 Objetivos Específicos	10
3 Justificación	11
4 Descripción de la empresa	12
5 Plan de trabajo.....	13
5.1 Definición de objetivos.....	13
5.2 Recopilación de información.....	13
5.3 Análisis de concursos de ventas	13
5.4 Seguimiento de sell in y sell out.....	13
5.5 Control de inventarios	14
5.6 Manejo de cuotas de vendedores	14
5.7 Análisis de resultados y conclusiones	14
5.8 Elaboración del informe	14
6 Plan de mejora.....	15
6.1 Problemática evidenciada.....	16
6.2 Aspecto a mejorar.....	16
6.3 Metas	17
6.4 Acciones	17
6.5 Indicadores	17
6.6 Hacer/verificar.....	17
6.7 Área responsable	18
6.8 Recursos	18
7 Conclusiones y Recomendaciones	19
7.1 Conclusiones.....	19
7.2 Recomendaciones	19
Referencias bibliográficas.....	21

Resumen

El presente informe describe mis experiencias y logros como asistente de gerencia comercial en Distribuciones Ajar en Villavicencio. El objetivo principal de mi trabajo fue apoyar las operaciones de marketing y ventas y mejorar la gestión de la fuerza de ventas. El seguimiento de concursos, la compra y venta, el control de inventarios y la gestión de cuotas para los vendedores fueron parte de mis responsabilidades.

Durante mi tiempo en Distribuciones Ajar, creé un enfoque sistemático para monitorear y analizar los concursos de ventas, evaluar su eficacia y ofrecer sugerencias sobre cómo optimizarlos. Para mejorar la planificación y ejecución de las estrategias comerciales, también investigué minuciosamente los procesos de compra y venta. Participaba activamente en el control de inventarios para garantizar un manejo efectivo de los productos y reducir la obsolescencia. Además, desempeñé un papel importante en la asignación y seguimiento de las cuotas de los vendedores, la promoción del desempeño individual y la facilitación del cumplimiento de objetivos.

Los resultados mostraron mejoras significativas en el cumplimiento de las cuotas de ventas, el control de inventarios y la eficacia de los concursos. Estos logros aumentaron la rentabilidad y la satisfacción del cliente. Además, pude mejorar mi desarrollo profesional al aplicar los conocimientos teóricos adquiridos durante mi formación académica en un entorno empresarial real.

Palabras Clave: Asistente de gerencia comercial, Control de inventarios, Cuotas de vendedores, Seguimiento de concursos, Sell in y sell out, Ventas y marketing.

Abstract

This report describes my experiences and achievements as an assistant sales manager at Distribuciones Ajar in Villavicencio. The main objective of my job was to support marketing and sales operations and improve sales force management. Follow up of contests, buying and selling, inventory control and quota management for the salesmen were part of my responsibilities.

During my time at Ajar Distributions, I created a systematic approach to monitor and analyze sales contests, evaluate their effectiveness and offer suggestions on how to optimize them. To improve the planning and execution of commercial strategies, I also thoroughly investigated the buying and selling processes. I was actively involved in inventory control to ensure effective product management and reduce obsolescence. In addition, I played an important role in assigning and tracking vendor quotas, promoting individual performance and facilitating goal achievement.

Results showed significant improvements in sales quota compliance, inventory control and contest effectiveness. These achievements increased profitability and customer satisfaction. In addition, I was able to enhance my professional development by applying the theoretical knowledge acquired during my academic training in a real business environment.

Key Words- Commercial management assistant, Inventory control, Sell in and sell out, Sales and marketing, Tender follow-up, Vendor quotas.

Glosario

1. Aplicación de conocimientos teóricos: Transferencia y utilización de los conocimientos adquiridos en la formación académica en situaciones prácticas y reales.
2. Asistente de gerencia comercial: Persona que brinda apoyo y asistencia en actividades relacionadas con la gestión y estrategias comerciales de una empresa.
3. Control de inventarios: Gestión y supervisión de los niveles de existencias de productos en una empresa, garantizando un equilibrio adecuado entre la demanda y el suministro.
4. Cumplimiento de objetivos: Logro de los resultados planificados y esperados dentro de un período de tiempo determinado.
5. Cuotas de vendedores: Objetivos de ventas individuales establecidos para los vendedores, que indican la cantidad o valor que se espera que vendan en un período determinado.
6. Desarrollo profesional: Proceso de adquirir habilidades, conocimientos y experiencia para avanzar y crecer en una carrera o profesión específica.
7. Efectividad de los concursos: Medida de qué tan exitosos y beneficiosos son los concursos de ventas en términos de resultados alcanzados y participación de los empleados.
8. Fuerza de ventas: Equipo de vendedores y profesionales encargados de promover y vender los productos o servicios de una empresa.
9. Gestión comercial: Conjunto de actividades y procesos destinados a la planificación, implementación y control de las estrategias comerciales de una organización.
10. Habilidades en ventas: Conjunto de capacidades y competencias necesarias para llevar a cabo actividades de venta de manera efectiva, como negociación, comunicación y persuasión.
11. Mejora continua: Enfoque constante en la búsqueda de mejores prácticas y resultados, a través de la implementación de cambios y ajustes graduales.
12. Monitoreo y análisis: Supervisión y evaluación constante de los datos y resultados para obtener información y tomar decisiones informadas.
13. Optimización de estrategias comerciales: Proceso de mejora continua de las estrategias comerciales de una empresa para lograr resultados más efectivos y rentables.
14. Planificación y ejecución: Proceso de definir objetivos, estrategias y acciones específicas, seguido de la implementación y seguimiento de esas acciones.

15. Rentabilidad: Capacidad de generar beneficios o ganancias en relación con los costos y gastos involucrados en un negocio.
16. Resultados y logros: Productos tangibles o intangibles obtenidos como consecuencia de las actividades y esfuerzos realizados, indicadores de éxito y progreso.
17. Seguimiento de concursos: Proceso de monitoreo y evaluación de las competiciones o concursos de ventas, con el objetivo de medir su efectividad y realizar mejoras.
18. Sell in y sell out: Sell in se refiere a las ventas realizadas por una empresa a sus distribuidores o minoristas, mientras que sell out se refiere a las ventas realizadas por los distribuidores o minoristas a los consumidores finales.
19. Satisfacción del cliente: Medida de cuánto están satisfechos los clientes con los productos, servicios o experiencias proporcionados por una empresa.
20. Ventas y marketing: Actividades relacionadas con la promoción y comercialización de productos o servicios, así como la gestión de relaciones con clientes.

1 Introducción

El estudio realizado como asistente de gerencia comercial tiene un propósito fundamental: brindar apoyo y contribuir al éxito de las actividades de ventas y marketing en la empresa. A través de este estudio, se persigue alcanzar una serie de objetivos concretos que resultan de vital importancia en el área.

En primer lugar, se enfoca en el seguimiento de concursos, lo cual implica la evaluación y supervisión de estas competencias de ventas. El objetivo es comprender su impacto y efectividad, identificar las prácticas más exitosas y detectar áreas de mejora. Mediante este análisis, se busca optimizar las estrategias de los concursos, motivar a los vendedores y alcanzar los objetivos establecidos de manera más efectiva.

Además, se realiza un seguimiento riguroso del sell in y sell out, que abarca tanto las ventas de la empresa a los distribuidores o minoristas (sell in) como las ventas realizadas por estos últimos a los consumidores finales (sell out). Este monitoreo proporciona información valiosa sobre la demanda de los productos, el rendimiento en el mercado y la efectividad de las estrategias de distribución y comercialización. El estudio busca comprender los patrones de compra, las preferencias de los consumidores y los factores que impulsan las ventas, con el fin de adaptar las estrategias y aumentar la rentabilidad.

Otro objetivo fundamental es el control de inventarios, que implica una gestión precisa y eficiente de los niveles de existencias de productos en la empresa. Esto asegura que los productos estén disponibles en el momento adecuado, evita la obsolescencia y minimiza los costos asociados.

Mediante un seguimiento constante de los niveles de inventario, se busca garantizar un equilibrio óptimo entre la demanda y el suministro, maximizando así la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

Asimismo, el estudio se centra en el manejo de las cuotas de los vendedores. Establecer cuotas claras y alcanzables es fundamental para motivar a los vendedores, impulsar su desempeño y lograr los objetivos de ventas establecidos. Se busca identificar métodos efectivos para asignar y monitorear las cuotas de manera justa y equitativa, teniendo en cuenta las capacidades y el potencial de cada vendedor. Esto contribuye a mantener un ambiente de trabajo competitivo y estimulante, así como a alcanzar resultados positivos tanto a nivel individual como colectivo.

2 Objetivos

2.1 Objetivo General

Mejorar la eficacia y el rendimiento del área de gerencia comercial a través del estudio y seguimiento de actividades clave.

2.2 Objetivos Específicos

- Evaluar y optimizar la efectividad de los concursos de ventas implementados en la empresa, identificando las mejores prácticas y proponiendo mejoras para aumentar la participación de los empleados y los resultados obtenidos.
- Realizar un seguimiento exhaustivo del sell in y sell out, analizando las tendencias de compra y las preferencias de los consumidores para ajustar las estrategias de distribución y maximizar las ventas.
- Implementar un control de inventarios eficiente, garantizando el equilibrio entre la disponibilidad de productos y la minimización de costos asociados a inventarios excesivos o insuficientes.
- Establecer cuotas de ventas claras y alcanzables para los vendedores, proporcionándoles metas realistas y motivadoras, y realizar un seguimiento de su desempeño para impulsar el logro de objetivos.

3 Justificación

El estudio y seguimiento de actividades clave en el área de gerencia comercial es fundamental para lograr un desempeño exitoso y mejorar la eficacia de las estrategias comerciales en una empresa. A continuación, se presenta una justificación de la importancia de llevar a cabo este estudio:

1. Optimización de recursos: Mediante el análisis de concursos de ventas, sell in y sell out, control de inventarios y manejo de cuotas de vendedores, se puede aprovechar al máximo los recursos disponibles en la empresa. Esto implica identificar oportunidades para mejorar la asignación de recursos, minimizar costos y maximizar el rendimiento de las actividades comerciales.

2. Mejora en la toma de decisiones: El estudio y seguimiento de actividades clave proporciona información valiosa para la toma de decisiones estratégicas. Al comprender el impacto de los concursos de ventas, las tendencias de compra de los clientes, el estado de los inventarios y el desempeño de los vendedores, los gerentes comerciales pueden tomar decisiones más informadas y basadas en datos concretos.

3. Aumento de la eficiencia y productividad: Al analizar y optimizar las actividades comerciales, se pueden identificar y eliminar procesos innecesarios o ineficientes. Esto conduce a una mayor eficiencia operativa, ahorro de tiempo y recursos, y un aumento en la productividad del equipo de ventas y marketing.

4. Impulso de las ventas y la rentabilidad: El estudio y seguimiento de actividades clave permiten identificar oportunidades de mejora en las estrategias comerciales. Al ajustar las estrategias de concursos, distribución, inventarios y cuotas de vendedores, se pueden aumentar las ventas, impulsar el rendimiento financiero y mejorar la rentabilidad general de la empresa.

4 Descripción de la empresa

Distribuciones Ajar se ha destacado en el mercado gracias a su amplia experiencia en el sector, lo que le ha permitido consolidarse como una de las empresas líderes en la distribución y comercialización de productos de consumo masivo en la región del Meta. La empresa se enfoca en ofrecer a sus clientes productos de alta calidad y en brindar un servicio excepcional, lo que le ha permitido ganar la confianza y fidelidad de sus clientes.

Distribuciones Ajar trabaja con un amplio portafolio de proveedores, entre ellos destacan empresas como Tecnoquimicas, Mondelez, Azul K, Aldor, Bisonte, Aguardiente Llanero, Helion, Energizer, Nestle Purina, Harinera del Valle, Cofarma, entre otras. La empresa se encarga de mantener una estrecha relación con sus proveedores, lo que le permite mantener un inventario actualizado y garantizar la disponibilidad de los productos para sus clientes.

Además, la empresa cuenta con una estructura organizativa sólida y eficiente, que le permite operar de manera eficaz y brindar soluciones a sus clientes de manera oportuna.

Cada departamento de la empresa tiene un papel importante en el funcionamiento general de la misma, desde el departamento comercial que se encarga de la venta y promoción de los productos, hasta el departamento de logística encargado de la distribución y el transporte de los productos.

5 Plan de trabajo

5.1 Definición de objetivos

- Establecer el objetivo general del estudio: Mejorar la eficacia y el rendimiento del área de gerencia comercial.

- Identificar los objetivos específicos relacionados con el seguimiento de concursos, sell in y sell out, control de inventarios y manejo de cuotas de vendedores.

-

5.2 Recopilación de información

- Obtener datos históricos y actuales sobre concursos de ventas, ventas realizadas (sell in y sell out), inventarios y cuotas de vendedores.

- Revisar informes de desempeño, registros de ventas, informes de inventario y documentos relacionados.

-

5.3 Análisis de concursos de ventas

- Evaluar la efectividad de los concursos existentes en términos de participación, impacto en las ventas y motivación de los vendedores.

- Identificar las mejores prácticas utilizadas en concursos anteriores y compararlas con los resultados obtenidos.

- Proponer mejoras y ajustes en los concursos para aumentar su efectividad y alineamiento con los objetivos de la empresa.

5.4 Seguimiento de sell in y sell out

- Analizar las tendencias de ventas, las preferencias de los clientes y los factores que influyen en las decisiones de compra.

- Identificar oportunidades de mejora en la estrategia de distribución y comercialización.

- Realizar un seguimiento constante de los indicadores de sell in y sell out para evaluar

la efectividad de las acciones implementadas.

5.5 Control de inventarios

- Evaluar los niveles de inventario actuales y compararlos con las demandas del mercado.
- Identificar productos con altos índices de obsolescencia o escasez.
- Proponer estrategias para optimizar los niveles de inventario y asegurar una gestión eficiente de los recursos.

5.6 Manejo de cuotas de vendedores

- Revisar el sistema actual de asignación de cuotas y evaluar su efectividad.
- Establecer cuotas claras, alcanzables y motivadoras para cada vendedor, considerando su historial y potencial de ventas.
- Implementar un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño de los vendedores en relación con sus cuotas asignadas.

5.7 Análisis de resultados y conclusiones

- Analizar los datos recopilados, los resultados obtenidos y las mejoras implementadas.
- Evaluar el impacto de las acciones tomadas en las ventas, la rentabilidad y el desempeño general del área de gerencia comercial.
- Extraer conclusiones sobre los aspectos más efectivos y las áreas que requieren más atención o ajustes adicionales.

5.8 Elaboración del informe

- Documentar los hallazgos, resultados y conclusiones del estudio.
- Presentar recomendaciones claras y fundamentadas para mejorar las actividades de ventas y marketing en el área de gerencia comercial.

6 Plan de mejora

Tabla 1. Plan de Mejora

Problemática evidenciada	Aspecto a Mejorar	Metas	Acciones	Indicadores	Hacer/Verificar	Área	Recursos
1 Falta de participación y motivación de los vendedores en los concursos de ventas.	Mejorar la participación de los vendedores en los concursos de ventas.	Aumentar la participación de los vendedores en los concursos en un 20% en los próximos 3 meses.	Realizar reuniones periódicas con los vendedores para explicar y promover los concursos de ventas, destacando los beneficios y recompensas.	Porcentaje de participación en los concursos de ventas.	Hacer seguimiento del progreso de la participación en los concursos, los niveles de inventario y el cumplimiento de las cuotas de ventas.	Gerencia comercial.	Recursos financieros para recompensa y premios en los concursos de ventas.
2 Ineficiencias en el control de inventarios resultando en niveles inadecuados de existencias.	Optimizar el control de inventarios para garantizar niveles adecuados de existencias.	Reducir los niveles de inventarios excesivos o insuficientes en un 15% en un plazo de 6 meses.	Implementar un sistema de monitoreo y pronóstico de demanda para optimizar la gestión de inventarios.	Nivel de existencias en comparación con la demanda.	Verificar la efectividad de las acciones implementadas mediante el análisis de los indicadores establecidos.	Equipo de logística y operaciones.	Herramienta de software para el seguimiento de inventarios y análisis de datos.

Tabla 1
Continuación

<p>3 Dificultad es en el seguimie nto y evaluació n del desempeñ o de los vendedor es en relación con las cuotas asignadas</p>	<p>Implemen tar un sistema efectivo para el seguimien to y evaluació n del desempeñ o de los vendedore s.</p>	<p>Mejorar el cumplimie nto de las cuotas de ventas asignadas en un 10% durante el próximo trimestre.</p>	<p>Establecer un sistema de seguimiento continuo del desempeño de los vendedores y proporcionar retroalimentac ión regular sobre su progreso</p>	<p>Cumplimie nto de las cuotas de ventas asignadas</p>	<p>Supervis o-res de ventas</p>	<p>Tiempo y personal para la implementac ión y seguimiento de las acciones</p>
--	---	---	--	--	---	--

Nota: Explicación del plan de mejora

6.1 Problemática evidenciada

- Falta de participación y motivación de los vendedores en los concursos de ventas.
- Ineficiencias en el control de inventarios, resultando en niveles inadecuados de existencias.
- Dificultades en el seguimiento y evaluación del desempeño de los vendedores en relación con las cuotas asignadas.

6.2 Aspecto a mejorar

- Mejorar la participación de los vendedores en los concursos de ventas.
- Optimizar el control de inventarios para garantizar niveles adecuados de existencias.
- Implementar un sistema efectivo para el seguimiento y evaluación del desempeño de los vendedores.

6.3 Metas

- Aumentar la participación de los vendedores en los concursos en un 20% en los próximos 3 meses.
- Reducir los niveles de inventario excesivos o insuficientes en un 15% en un plazo de 6 meses.
- Mejorar el cumplimiento de las cuotas de ventas asignadas en un 10% durante el próximo trimestre.

6.4 Acciones

- Realizar reuniones periódicas con los vendedores para explicar y promover los concursos de ventas, destacando los beneficios y recompensas.
- Implementar un sistema de monitoreo y pronóstico de demanda para optimizar la gestión de inventarios.
- Establecer un sistema de seguimiento continuo del desempeño de los vendedores y proporcionar retroalimentación regular sobre su progreso.

-

6.5 Indicadores

- Porcentaje de participación en los concursos de ventas.
- Nivel de existencias en comparación con la demanda.
- Cumplimiento de las cuotas de ventas asignadas.

6.6 Hacer/verificar

- Hacer seguimiento del progreso de la participación en los concursos, los niveles de inventario y el cumplimiento de las cuotas de ventas.
- Verificar la efectividad de las acciones implementadas mediante el análisis de los indicadores establecidos.

6.7 Área responsable

- Gerencia comercial.
- Equipo de logística y operaciones.
- Supervisores de ventas.

6.8 Recursos

- Recursos financieros para recompensas y premios en los concursos de ventas.
- Herramientas de software para el seguimiento de inventarios y análisis de datos.
- Tiempo y personal para la implementación y seguimiento de las acciones.

7 Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

1. Las prácticas empresariales como asistente de gerencia comercial en Distribuciones Ajar han proporcionado una experiencia valiosa en el campo empresarial y han permitido adquirir conocimientos prácticos en áreas clave de la gestión comercial.

2. Durante el período de prácticas, se tuvo la oportunidad de involucrarse en actividades como el seguimiento de concursos, sell in y sell out, control de inventarios y manejo de cuotas de vendedores. Estas actividades son fundamentales para el éxito de la empresa y requieren una atención constante y un análisis meticuloso.

3. Se ha demostrado que un seguimiento adecuado de los concursos de ventas puede aumentar la motivación de los vendedores y mejorar los resultados comerciales. Además, el control eficiente de inventarios garantiza la disponibilidad de productos para satisfacer la demanda del mercado y minimiza las pérdidas por exceso o escasez de inventario.

4. El manejo adecuado de las cuotas de vendedores es esencial para evaluar el rendimiento individual y el logro de los objetivos de ventas. Un sistema efectivo de seguimiento y evaluación del desempeño de los vendedores es clave para mantener la productividad y establecer metas realistas.

7.2 Recomendaciones

1. Establecer una comunicación fluida y constante con los vendedores, proporcionando retroalimentación constructiva y reconocimiento por los logros alcanzados. Esto ayudará a mantener la motivación y el compromiso del equipo de ventas.

2. Implementar herramientas y sistemas tecnológicos que faciliten el seguimiento de concursos, sell in y sell out, control de inventarios y manejo de cuotas de vendedores. Esto permitirá un análisis más preciso y una toma de decisiones fundamentada.

3. Mejorar la planificación y coordinación en el área de inventarios, considerando la demanda del mercado y evitando tanto la falta de productos como el exceso de inventario. La implementación de un sistema de pronóstico de demanda más eficiente contribuirá a optimizar

los niveles de inventario.

4. Capacitar y brindar apoyo adicional a los vendedores en áreas clave como técnicas de ventas, negociación y atención al cliente. Esto ayudará a mejorar su desempeño y habilidades, lo que se traducirá en resultados comerciales más sólidos.

5. Establecer indicadores de desempeño claros y medibles para evaluar el cumplimiento de las cuotas de vendedores. Realizar revisiones periódicas para identificar áreas de mejora y proporcionar capacitación o recursos adicionales según sea necesario.

6. Fomentar la colaboración entre los diferentes departamentos de la empresa, especialmente entre ventas y logística, para garantizar una gestión eficiente de inventarios y una cadena de suministro fluida.

Referencias bibliográficas

- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002224299005400103>
- Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation* (6th ed.). Pearson.
<https://www.pearsonhighered.com/assets/preface/0/1/3/4/0134731883.pdf>
- Churchill, G. A. Jr., & Peter, J. P. (2000). *Marketing: Creating Value for Customers*. McGraw-Hill.
- Homburg, C., Wieseke, J., & Hoyer, W. D. (2009). Social Identity and the Service-Profit Chain. *Journal of Marketing*, 73(2), 38-54.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkg.73.2.38>
- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2016). *Sales Force Management: Leadership, Innovation, Technology* (12th ed.). Routledge.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Mentzer, J. T., Moon, M. A., & Mentzer, N. (2004). Global Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 25(2), 1-15.
https://www.biblioteca.fundacionicbc.edu.ar/images/e/e4/Conexion_y_logistica_2.pdf
- Rapp, A., Trainor, K. J., & Agnihotri, R. (2010). Performance Implications of Customer- Linking Capabilities: Examining the Role of Customer Orientation and CRM Technology. *Journal of Business Research*, 63(11), 1229-1236.
https://www.researchgate.net/publication/222155913_Performance_implications_of_customer-linking_capabilities_Examining_the_complementary_role_of_customer_orientation_and_CRM_technology
- Sheth, J. N., & Sisodia, R. S. (2006). Improving Marketing Productivity: Observations from the Frontier of Marketing Thought and Practice. *Journal of Marketing*, 70(4), 154-168.
https://www.researchgate.net/publication/284852004_Does_marketing_need_reform_In_marketing_renaissance_Opportunities_and_imperatives_for_improving_marketing_thought_practice_and_infrastructure
- Ziglar, Z. (2003). *Zig Ziglar's Secrets of Closing the Sale*.