

CÓMO HACER SU PLAN DE VENTAS 2012

por

Luis Roig Sancho

Introducción

El Problema

El mundo tiene un problema, la población cada 40 años se duplica. En 2600 las personas cubrirán la superficie del planeta tocándose hombro con hombro. De este problema se derivan todos los demás: racismo, hambre, enfrentamientos religiosos, contaminación, escasez de energía y alimentos... ¡todo!

Precedente

Ya una vez en Grecia, se decidió que durante un año gobernaran los filósofos más ancianos y sabios. Todo fue mejor y la economía floreció.

Progreso

Nunca en el mundo ha habido tantas personas investigando, en todas direcciones, para generar progreso y conocimiento. Esa sabiduría universal evitará el desastre de la superpoblación y dará buenas soluciones a todos los problemas.

Europa

En Europa pasa lo mismo. Los políticos encontrarán fórmulas eficaces de convivencia para salvar la Unión, superar la crisis financiera, afianzar el euro y asegurar nuestra forma de vivir occidental.

Todo va a mejorar y además, más deprisa de lo que los agoreros vaticinan.

Tendencia

Si analizamos el aumento de valor de 1 dólar puesto en la bolsa de Nueva York en 1925, crece de forma continuada con una pendiente constante. Cada vez que se produce una crisis, el valor desciende. No se sabe hasta cuánto o por cuánto tiempo pero al final siempre se recupera y alcanza su posición en la recta de la que salió, es decir toma un valor más alto que el mayor desde el que comenzó la bajada. Así han sido las docenas de crisis anteriores y así terminará esta.

Riqueza distribuida

El FMI edita unos cartogramas mundiales de las expectativas de crecimiento por países. Nuestra vieja Europa ya no es la protagonista. Todo el mundo se ha subido al tren del progreso. El grupo BRIC (Brasil, Rusia, India, China) crece a más del 10 %. En conjunto, el aumento del PIB del mundo (promedio) siempre ha crecido, es ajeno a las crisis.

Modelo parasitario chino

Las empresas chinas dan empleo a chinos, venden productos chinos y envían sus beneficios a China que, con ellos, compra deuda soberana de los países occidentales y acciones de las mejores empresas.

La aldea global

Hemos pasado del «telón de acero» a la externalización de las empresas.

Internet y la telefonía móvil, la informática y las comunicaciones han creado un nuevo mundo donde todo sucede y se conoce muy deprisa y fuera de los mecanismos de control gubernamentales.

Un mundo de dos velocidades crea nuevos diseños empresariales como la empresa de cola y la de cabeza. La globalización crea un mundo de oportunidades sin precedentes.

Teléfono rojo

El diseño de escenarios, magistralmente expuesto en la película «Teléfono rojo, volamos hacia Moscú» se articula como un nuevo procedimiento para la toma de decisiones.

Gestión compleja

La realidad compleja y multidisciplinar precisa de todas las ciencias para ser explicada. Los principios de las diversas disciplinas han quedado inservibles. Basta con asistir a una reunión de coordinación entre ventas, producción, compras y finanzas. Coordinar es la función gerencial que asegura una solución deseable y evita los desastres de decisiones tomadas desde el único punto de vista de una disciplina.

Burbuja inmobiliaria

El apalancamiento y la inflación continuada han sido las razones de la burbuja inmobiliaria. Ahora habrá que vender, a medida que se necesiten, el exceso de viviendas construidas hasta normalizar la oferta y la demanda para comenzar, de nuevo, un proceso ordenado.

¿Y la empresa?

En medio de este mundo tan complejo y removido nuestras empresas parecen un barquito de papel dentro de un charco de tamaño y forma variable sujeto a lluvias y vientos de dirección e intensidad imprevisibles.

¿Qué podemos hacer?

Recordar a Gillette y con ese recuerdo hallar de nuevo los orígenes, la razón de nuestra existencia, de nuestra necesidad:

Volver a: **Crear un cliente**

Dando solución eficaz y económica a cualquiera de sus problemas y mejorando de ese modo su calidad de vida. Él nos pagará por eso. Ese dinero que viene del mercado es el mejor y único que enriquece a la empresa (el de los socios paga beneficios, el de los bancos, intereses).

Planes razonables

En épocas difíciles como esta, hay que ser muy cuidadoso con el uso de los recursos. Es bueno si nos organizamos, con lo que tenemos, para:

- Vender más
- Reducir gastos improductivos (no apreciados por el cliente)
- Innovar (hacer mejor, más deprisa y a menor coste, todo)
- Atender a los cliente mejor que la competencia (enamorado)

Capacidad de reacción

Facilitará la gestión, una buena anticipación a los acontecimientos, ser más proactivos que reactivos.

Y eso pasa por Prever las ventas, ajustarlas a los recursos para crear un buen Programa de Ventas, repartirlo a lo largo del tiempo (por meses) y entre los agentes de Marketing (cuotas), diseñando el camino por donde debemos avanzar mes a mes hacia la meta del éxito hasta el cierre anual.

Cada mes reaccionamos, según los resultados, para recuperar la línea prevista y decidida con acciones razonables e inmediatas. A continuación veremos todas las técnicas para ejecutar estos planes.

Escenarios

También podemos preparar tres planes de acción:

- Uno normal
- Uno mejor
- Otro peor

Y definir los valores que han de tomar determinadas variables para pasar de uno a otro. Si seguimos variables externas puede ser muy complejo. Tomemos la repercusión de ese mundo complejo en el funcionamiento de la empresa. Elijamos variables sencillas como:

- Cifra de ventas
- Margen de beneficio
- Circulante
- Existencias

y con esas variables o poco más, diseñamos tres situaciones hipotéticas desarrollando, para cada una de ellas, planes de acción detallados de puesta en marcha inmediata.

Por ejemplo:

Si vendemos más del 20 % de lo previsto, manteniendo el margen de beneficio o aún mejorándolo, disponemos de buena liquidez y existencias para menos de tres meses (situación ideal) poner en marcha el PLAN A:

- Crear un nuevo equipo de 4 vendedores para abordar Francia y Alemania.

Asistir a dos ferias, en cada uno de esos países, en los próximos 6 meses, incorporar un oficinista políglota (francés - alemán). Lanzar el nuevo producto que teníamos en reserva, según el plan de lanzamiento y presupuesto aprobados... etc ...

PREVISIÓN DE VENTAS

Inferencia estadística

Hemos lanzado un nuevo producto. Durante la primera semana, las operaciones conseguidas por nuestro equipo de ventas se recogen en el siguiente cuadro:

Vendedor	Visitas	Ped	unidades
Antonio	28	8	10
José	25	6	9
Luis	22	6	9
Mario	15	3	6
Pedro	30	7	11
TOTAL	120	30	45

Los vendedores han visitado los clientes que les correspondían de forma natural (aleatoria), es decir, no han elegido las visitas.

Si disponemos de una cartera de 3000 clientes activos y tardamos tres meses en visitarlos a todos ¿Qué previsión de ventas se obtiene para las ventas de este producto nuevo cuando se haya visitado al último de nuestros 3000 clientes?

Inferencia estadística

Solución:

Calculamos el % de clientes que han comprado el nuevo producto:

$$p = \frac{30 \times 100}{120} = 25 \%$$

$$q = 100 - 25 = 75 \%$$

$$n = 120$$

$$\text{Compra media por pedido} = \frac{45}{30} = 1,5 \text{ unidades}$$

Cálculo de la desviación standard:

$$\sigma = \sqrt{\frac{p \times q}{n}} = \sqrt{\frac{25 \times 75}{120}} = 3,95 \%$$

El porcentaje de compradores en el Universo se sitúa entre

$$25 - 2 \times 3,95 < P < 25 + 2 \times 3,95$$

$$17,1 < P < 32,9, \text{ fiabilidad } 0,95$$

513 a 987 clientes comprarán una media de 1,5 unidades

Valores para la fiabilidad en función de k
(número de veces que se aplica la desviación standard:

K 1 probabilidad = 0,65

K 2 probabilidad = 0,95

K 3 probabilidad = 0,99

PREVISIÓN DE VENTAS

Suma de unitarias

Venimos realizando año tras año la previsión de ventas por integración, al sumar las de todos nuestros vendedores.

Analizando los resultados obtenidos, comparando las previsiones de años anteriores y las ventas reales alcanzadas al final de cada ejercicio, hemos determinado un factor de corrección. Por ejemplo: a un vendedor que de promedio vende siempre un 20 % menos de lo que dijo en sus previsiones, le aplicamos el factor 0,8.

La previsión realizada por nuestro equipo de ventas para el próximo año y los factores aplicables a cada vendedor se detallan en la siguiente estadística, en la que se espera que usted calcule el valor definitivo de la previsión al matizarla con los factores correctivos correspondientes:

Vendedor	Previsión	Factor	Definitiva
Antonio	30	1.0	
José	40	0.5	
Luis	25	1.2	
Mario	40	1.3	
Pedro	20	0.8	
TOTAL			<input type="text"/>

PREVISIÓN DE VENTAS

Suma de unitarias

Solución:

La previsión de cada vendedor se multiplica por su factor de corrección.

La previsión de la empresa es la suma de los productos obtenidos.

Vendedor	Previsión	Factor	Definitiva
Antonio	30	1.0	30
José	40	0.5	20
Luis	25	1.2	30
Mario	40	1.3	52
Pedro	20	0.8	16

TOTAL	148
-------------	-----

PREVISIÓN DE VENTAS

Extrapolación

Aplice el método de la «Proyección ingénu» para determinar la previsión de ventas de los siguientes datos

Ventas de 2010 = 320

Ventas de 2012 = 400

¿ Previsión 2012 ?

Solución:

Previsión 2012 =

Aplice el método de la «Semi media» a los siguientes datos y determine la previsión que se solicita. Puede utilizar la pauta gráfica que se acompaña.

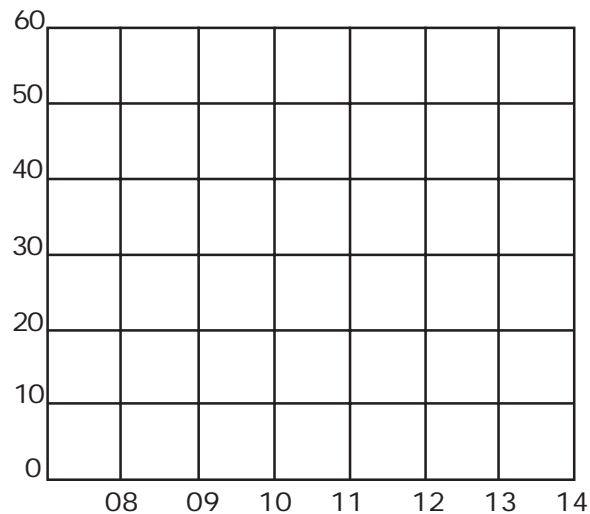
Ventas 2008 = 10

Ventas 2009 = 16

Ventas 2010 = 22

Ventas 2011 = 20

¿ Previsión 2012, 2013 y 2014 ?



Extrapolación

Solución:

Proyección ingénuo

$$P_n = \frac{\left(P_{n-1} \right)^2}{P_{n-2}} = \frac{400 \times 400}{300} = 500$$

Solución

Semimedia

Calculamos las dos medias de cada par de años:

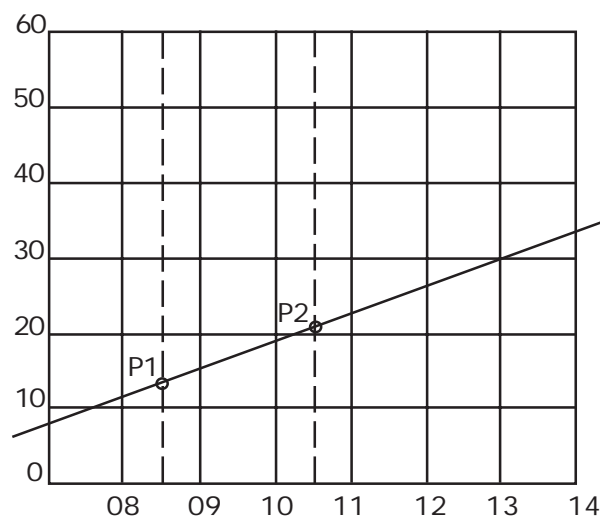
$$2008 \text{ y } 2009 = 10 + 16 / 2 = 13$$

$$2010 \text{ y } 2011 = 22 + 20 / 2 = 21$$

Dibujamos los valores en el centro de los años a que corresponden, determinando los puntos P1 y P2.

Se unen P1 y P2 por una recta que se prolonga hacia el futuro y sobre ella leemos los puntos de corte para los años solicitados:

Previsión 2012 = 26, Previsión 2013 = 30, Previsión 2014 = 34



PREVISIÓN DE VENTAS

Extrapolación

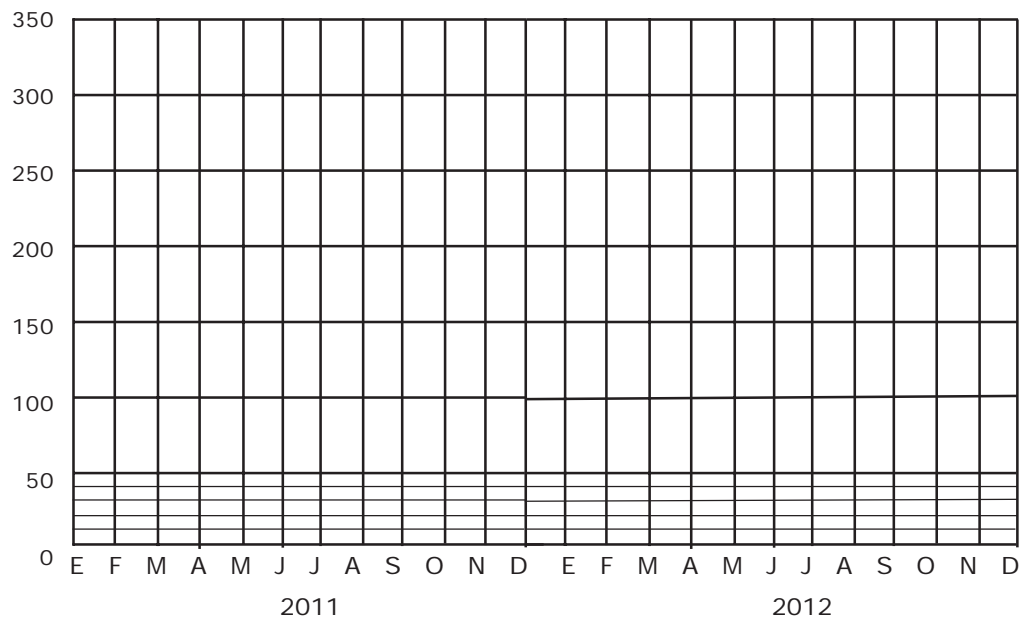
Gráfico en Z

Con los datos de la tabla, construya:

- 1.- El Gráfico en Z para el año 2011
- 2.- Realice previsión de las ventas anuales para el año 2012

En ambos casos puede usar las pautas que se acompañan a continuación: para la parte de cálculos y para la representación gráfica.

MES	VENTA 2010	ACUMU - LADO 2010	VENTA 2011	ACUMU - LADO 2011	TAM 2011
e	10		12		
f	20		24		
m	30		36		
a	5		6		
m	15		17		
j	20		23		
j	40		44		
a	40		46		
s	50		58		
o	10		13		
n	5		6		
d	2		3		



PREVISIÓN DE VENTAS

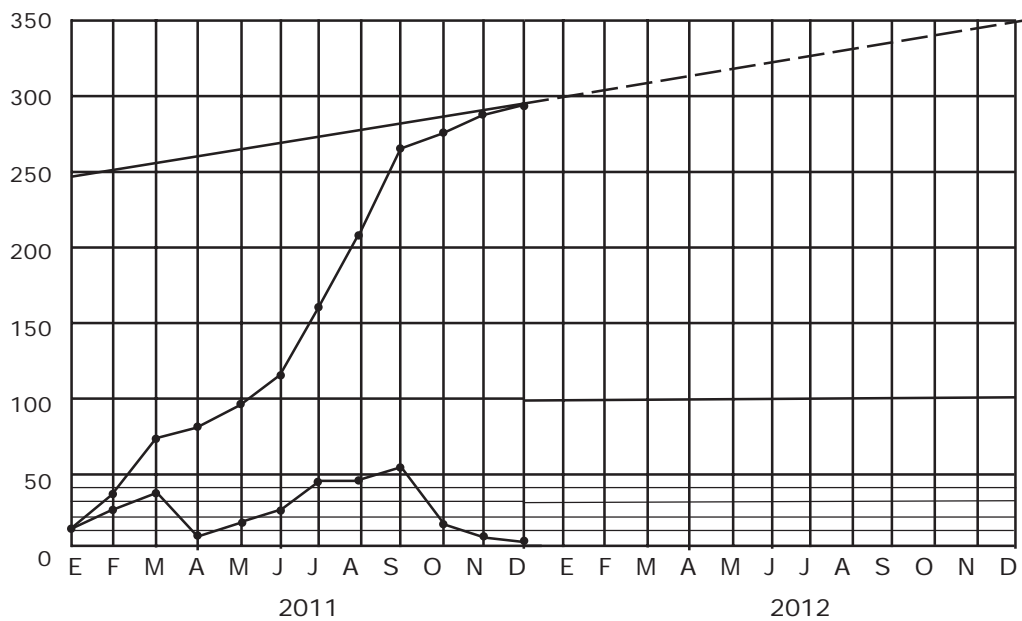
Extrapolación

Solución:

Gráfico en Z

El problema tiene dos partes, una de cálculos y otra gráfica. Para los cálculos es práctico usar las pautas que se acompañan.

MES	VENTA 2010	ACUMU - LADO 2010	VENTA 2011	ACUMU - LADO 2011	TAM 2011
e	10	10	12	12	249
f	20	30	24	36	253
m	30	60	36	72	259
a	5	65	6	78	260
m	15	80	17	95	262
j	20	100	23	118	265
j	40	140	44	162	269
a	40	180	46	208	275
s	50	230	58	266	283
o	10	240	13	279	286
n	5	245	6	285	287
d	2	247	3	288	288



PREVISIÓN DE VENTAS

Extrapolación

Análisis de serie temporal

Las ventas de nuestra empresa han seguido la siguiente evolución:

2008 = 320 miles euros

2009 = 360 , ,

2010 = 410 , ,

2011 = 420 , ,

El desglose por meses, expresado en % respecto a cada año es:

MES	2008	2009	2010	2011	Media
e	2	3	2	1	
f	3	3	3	2	
m	4	5	3	6	
a	10	8	12	10	
m	6	7	8	7	
j	5	6	3	6	
j	4	5	5	6	
a	2	1	3	2	
s	10	9	10	11	
o	20	19	20	18	
n	25	24	22	20	
d	9	10	9	11	
TOTAL	100	100	100	100	

Con estos datos determinar:

- 1.- Previsión anual por ajuste mínimo-cuadrático para 2012
- 2.- Distribución mensual de la mencionada previsión indicando (para cada mes):
 - 2.1.- Valor mínimo
 - 2.2.- Valor medio (más probable)
 - 2.3.- Valor Máximoexpresar el resultado en miles de euros.

PREVISIÓN DE VENTAS

Extrapolación

Solución:

Análisis de serie temporal

1.- Previsión 2012 por ajuste minimocuadrático:

Determinamos la recta ajustada que es:

$$Y = 290 + 35.X$$

Para el valor $X = 5$ (equivalente al año 2012) el resultado es

Previsión 2012 = 465.000 euros

Calculamos ahora el porcentaje medio para cada mes, sumando el porcentaje de cada uno de los cuatro años y dividiendo por 4:

MES	2005	2006	2007	2008	Media
e	2	3	2	1	2,00
f	3	3	3	2	2,75
m	4	5	3	6	4,50
a	10	8	12	10	10,00
m	6	7	8	7	7,00
j	5	6	3	6	5,00
j	4	5	5	6	5,00
a	2	1	3	2	2,00
s	10	9	10	11	10,00
o	20	19	20	18	19,25
n	25	24	22	20	22,75
d	9	10	9	11	9,75
TOTAL	100	100	100	100	100,00

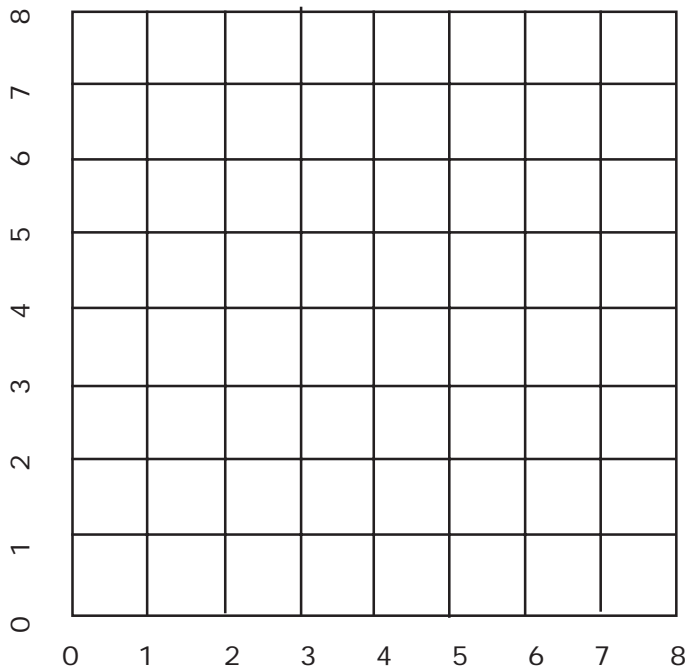
Y distribuimos los 465.000 entre el % que les corresponde para cada mes, aplicando el valor medio y el mínimo y máximo de cada línea mensual (ver en página siguiente el detalle de los resultados obtenidos).

PREVISIÓN 2012						
%				Miles de euros		
MES	mínimo	Máximo	Media	mínimo	Máximo	Media
e	1	3	2,00	4,65	13,95	9,30
f	2	3	2,75	9,24	13,95	12,79
m	3	6	4,50	13,95	27,90	20,92
a	8	12	10,00	37,20	55,80	46,50
m	6	8	7,00	27,90	37,20	32,55
j	3	6	5,00	13,95	27,90	23,25
j	4	6	5,00	18,60	27,90	23,25
a	1	3	2,00	4,65	13,95	9,30
s	9	11	10,00	41,89	51,15	46,50
o	18	20	19,25	83,70	93,00	89,51
n	20	25	22,75	93,00	116,25	105,79
d	9	10	9,75	41,85	46,5	45,34
TOTAL			100,00			465,00

Ajuste por mínimos cuadrados

Sean los puntos que se detallan a continuación. Calcule la función que mejor se adapta a ellos cometiendo el menor error posible. Se acompaña pauta para la representación gráfica de los mismos.

X	Y
1	3
2	4
3	4
4	5
5	6
6	6
7	7
8	8



Ajuste por mínimos cuadrados

Solución:

Calculamos los datos necesarios para determinar «a» y «b» en la ecuación:

$$Y = a + b.X$$

Según el ajuste por mínimos cuadrados esto supone:

$$\sum Y = N.a + b.\sum x$$

$$43 = 8.a + 36.b$$

$$222 = 36.a + 204.b$$

$$\sum X.Y = a\sum X + b\sum X^2$$

$$\frac{\sum X \quad \sum Y \quad \sum X.Y \quad \sum X^2}{\quad \quad \quad \quad \quad}$$

1	3	3	1
2	4	8	4
3	4	12	9
4	5	20	16
5	6	30	25
6	6	36	36
7	7	49	49
<u>8</u>	<u>8</u>	<u>64</u>	<u>64</u>
36	43	222	204

El anterior sistema de dos ecuaciones con dos incógnitas tiene como solución:

$$a = 2,3213$$

$$b = 0,6786$$

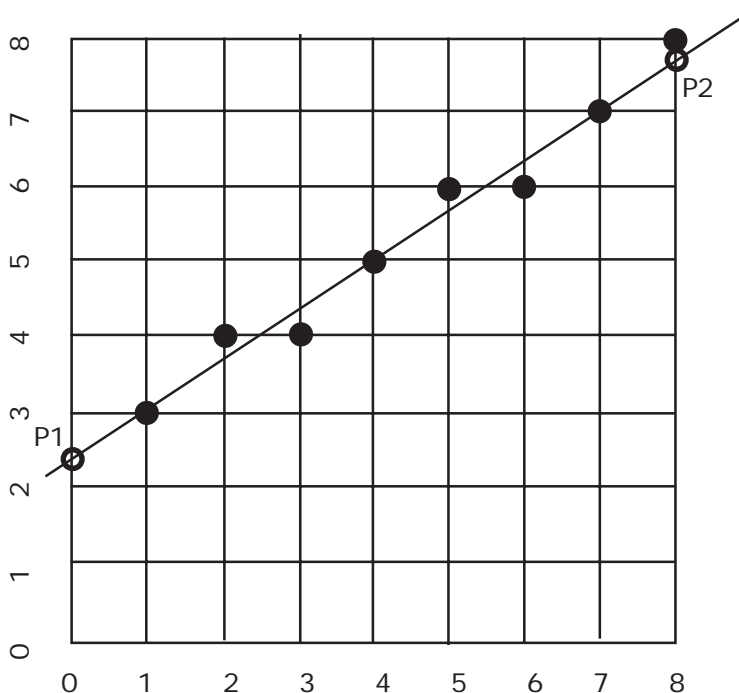
La ecuación buscada es:

$$Y = 2,3213 + 0,6786.X$$

Dibujamos la recta hallada que pasa por los dos puntos

$$P1 (X = 2,3213 , Y = 0)$$

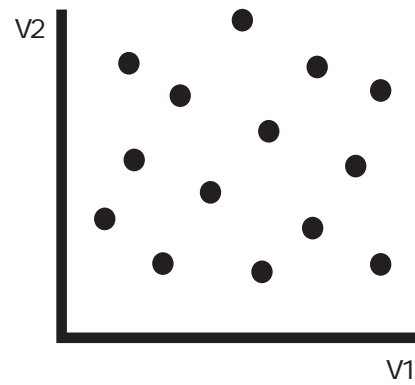
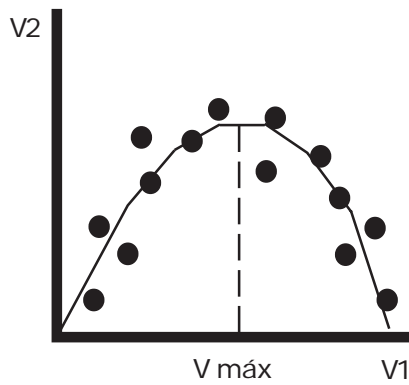
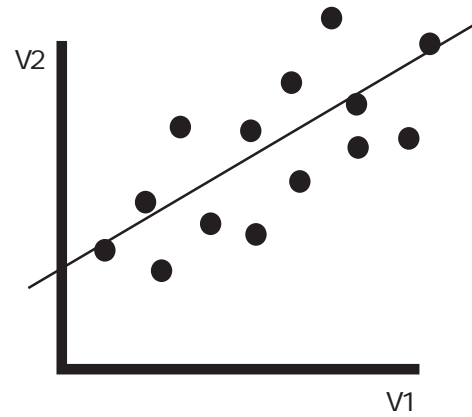
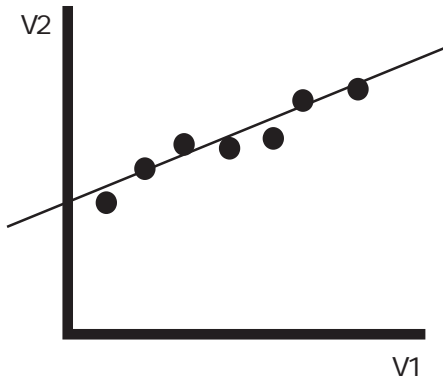
$$P2 (X = 8 , Y = 7,7501)$$



NUBES DE PUNTOS

Nubes de puntos

Para cada uno de los cuatro ejemplos que se acompañan, emita sus conclusiones:

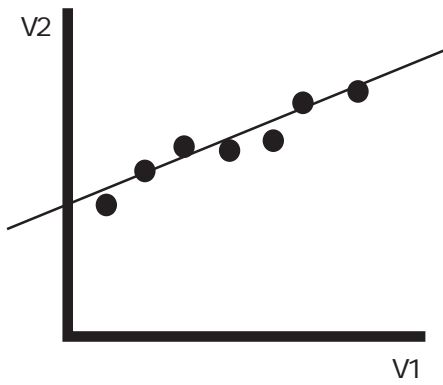


NUBES DE PUNTOS

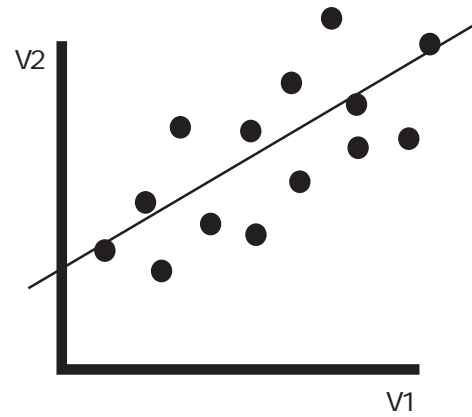
Nubes de puntos

Solución:

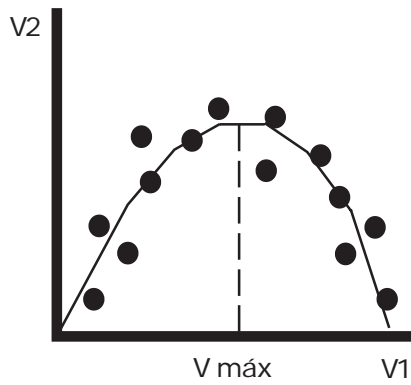
Escrito al pie de cada gráfico



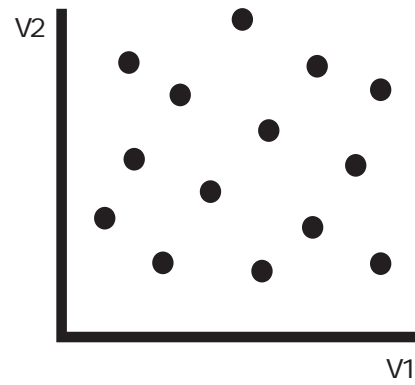
Correlación lineal intensa



Correlación lineal débil



Hay un máximo



No hay correlación

Qué es

Hasta ahora hemos hablado de PREVISIÓN DE VENTAS como el resultado final de un cálculo que parte de una hipótesis.

Pero el PROGRAMA DE VENTAS es una decisión.

A la vista de los resultados de previsión obtenidos con los diferentes métodos utilizados, llegamos a una conclusión sobre las ventas más probables.

Pero el Programa tiene en cuenta más factores como: los gastos de la empresa, los deseos de expansión o contracción de los accionistas y ejecutivos, etc...

Ambos valores pueden no coincidir, en cuyo caso:

Si la previsión de ventas es superior al programa

Se presenta un año fácil y cómodo. Lo normal es que sobren pedidos luego podremos eliminar algunos productos y clientes poco rentables.

pero

Si la previsión de ventas es inferior al programa deseado

Se presenta un año difícil.

Tenemos que arbitrar planes nuevos a añadir a los de la previsión calculada.

Tal vez lanzar nuevos productos, o abrir nuevos mercados.

Si no lo hacemos, las ventas se quedarán en el nivel previsto y no conseguiremos el programa.

El cálculo de nuevas opciones se facilita analizando información anterior como:

Ratio por habitantes conseguido - puede orientar sobre la masa de habitantes nuevos sobre la que incidir.

Ventas de un vendedor el primer año de trabajo, puede orientar sobre el número de nuevos vendedores necesarios.

¿Lanzamos nuevos productos?

¿Abordamos nuevos mercados?

...

¿Qué es?

El reparto de un objetivo grande, por ejemplo ventas anuales de toda la empresa, en porciones más pequeñas y manejables, por ejemplo: ventas mensuales por vendedor.

Utiliza técnicas sencillas como:

Bajar de datos globales o totales a parciales.

Expresar cifras anuales por intervalos mensuales.

Usar la agenda.

Visualizar con gráfico de Gantt.

Calcular el camino crítico con un PERT.

...

En términos comerciales es suficiente con desglosar los datos globales anuales en datos parciales y mensuales.

El sistema establecido para planificar supone también la posibilidad de aplicar ese mismo grado de control.

Al terminar cada mes, el Director Comercial comprueba, para cada unidad de Marketing, los datos de los logros conseguidos con la planificación realizada, establece las diferencias y reacciona para corregirlas.

CUOTAS DE VENTAS

Método tradicional de asignación

Se acompaña la estadística de vendedores y cifra de ventas alcanzada durante el año 2011.

Basándose en estos datos distribuya de forma proporcional el programa de ventas para 2012 que se ha fijado en 350.000 euros

Vendedores	Ventas 2011 miles euros	Ventas 2012 miles Euros
Blasco	3.7	
García	5.2	
López	6.8	
Llácer	14.3	
Martinez	4.3	
Roca	9.5	
Ros	6.2	
<hr/>		
TOTAL	50.0	350.0

CUOTAS DE VENTAS

Método tradicional de asignación

Solución: establecer sucesivas reglas de tres como, por ejemplo:

Si a 50 le corresponden 3,7

a 350 le corresponderá X

$$X = 3,7 \times 350 / 50 = 25,9$$

Vendedores	Ventas 2011 miles Euros	Ventas 2012 miles Euros
Blasco	3.7	25,9
García	5.2	36,4
López	6.8	47,6
Llácer	14.3	100,1
Martinez	4.3	30,1
Roca	9.5	66,5
Ros	6.2	43,4
<hr/>		
TOTAL	50.0	350.0

CUOTAS DE VENTAS

Método basado en datos externos (una o más series estadísticas)

Se acompañan datos de la población española y de la encuesta industrial. Estos datos se consiguen en la web del Instituto Nacional de estadística: www.ine.es

Suponga que las ventas de su empresa se deben a la población (artículos de consumo) en una parte y a la actividad industrial (artículos para la industria) en doble medida que la anterior.

La serie estadística a elaborar será una combinación de ambos valores en la proporción: habitantes + industria X 2

El resultado final ha de ser una columna de datos homogéneos sobre los que se pueda asignar el programa de ventas decidido de 6.000.000 de euros para 2012. Realice los cálculos necesarios en hojas aparte y anote en esta el resultado final en la columna dispuesta al efecto en la derecha. Se utilizan los datos del INE más recientes de los que podamos disponer.

Comunidad Autónoma	Habitantes millones	Actividad Industrial %	Ventas 2012 miles euros
Andalucía	7,2	8,4	
Aragón	1,2	4,2	
Asturias (Prin. de)	1,1	2,2	
Balears (Illes)	0,8	0,7	
Canarias	1,7	1,3	
Cantabria	0,5	1,2	
Castilla y León	2,5	6,1	
Castilla - La Mancha	1,7	3,7	
Cataluña	6,2	26,1	
Com. Valenciana	4,1	10,7	
Extremadura	1,1	0,7	
Galicia	2,7	6,3	
Madrid (Com. de)	5,2	13,4	
Murcia (Región de)	1,1	2,3	
Navarra (Com. For. de)	0,5	2,9	
Pais Vasco	2,1	8,8	
Rioja, La	0,3	1,0	
TOTAL	40,0	100,0	6.000

CUOTAS DE VENTAS

Método basado en datos externos (una o más series estadísticas)

Solución:

La columna de datos habitantes se pasa a otra equivalente expresada en porcentaje para hacerla homogénea con la de la variable actividad industrial que viene expresada en %.

Después, la columna de actividad industrial, a la que le hemos dado una importancia doble que a la de población, se multiplica por 2.

Se procede a sumar ambas columnas obteniendo la de la serie que sirve de referencia. Esta columna suma 300.

El último paso es establecer reglas de tres entre las dos últimas columnas, del modo:

Si a 300 corresponde 34,80

a 6000 corresponderá X

$$X = 34,80 \times 6000 / 300 = 696 \text{ miles de euros}$$

Comunidad Autónoma	Habitantes %	(Actividad Industrial %) X 2	Habitantes + 2 (Actividad Industrial)	Ventas 2007 miles euros
Andalucía	18,00	16,8	34,80	696
Aragón	3,00	8,4	11,40	228
Asturias (Prin. de)	2,75	4,4	7,15	143
Balears (Illes)	2,00	1,4	3,40	68
Canarias	4,25	2,6	6,85	137
Cantabria	1,25	2,4	3,65	73
Castilla y León	6,25	12,2	18,45	369
Castilla - La Mancha	4,25	7,4	11,65	233
Cataluña	15,50	52,2	67,70	1.354
Com. Valenciana	10,25	21,4	31,65	633
Extremadura	2,75	1,4	4,15	83
Galicia	6,75	12,6	19,35	387
Madrid (Com. de)	13,00	26,8	39,80	796
Murcia (Región de)	2,75	4,6	7,35	147
Navarra (Com. For. de)	1,25	5,8	7,05	141
Pais Vasco	5,25	17,6	22,85	457
Rioja, La	0,75	2,0	2,75	55
TOTAL	100,00	200,0	300,00	6.000

PLAN DE VENTAS

Proceso para la construcción

Antecedentes

Se inicia después del análisis estratégico DAFO que ha obligado a reflexionar con rigor, manejar mucha información de forma ordenada, analizar y sintetizar.

Avance

Se avanzará por niveles que voy a ordenar por números naturales).

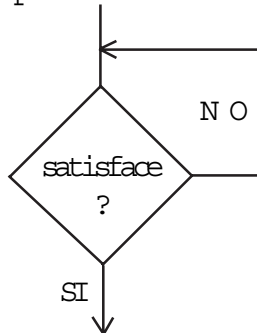
Previo

Antes de iniciar el avance hay que reflexionar sobre dos aspectos importantes:

- Los recursos disponibles (humanos, materiales e intangibles).
- Los partícipes sociales (accionistas, empleados, clientes, proveedores, competidores, autoridades y público en general).
- Esta reflexión se repite después de elegir una opción en cada nivel de decisión:

¿La decisión tomada está en armonía con los recursos? y ¿Satisface a todos los partícipes sociales? Si de esta consideración sale una valoración negativa, volver y revisar la decisión, si la valoración es aceptable, pasar al nivel de decisión siguiente.

Es como un bucle que se repite en cada nivel.



Niveles propuestos

- 1.- Crecimiento (o decrecimiento) en euros.
- 2.- Amplitud del territorio a abordar.
- 3.- Clientes (existentes o nuevos: del mismo tipo o de nuevos tipos).
- 4.- Productos (actuales o nuevos: tecnología disponible o nuevas tecnologías)
- 5.- Canales (incluir una reflexión sobre servidumbres, nivel de servicio, asistencia técnica, postventa, etc ...).
- 6.- Red de ventas: diseño cualitativo: postventa y clases de venta a aplicar: televenta, autoventa, visita personal, contacto por internet, etc...

INDICE

TEMA	página
Cómo hacer su plan de ventas para 2009 (portada)	1
Introducción	2
Previsión de Ventas	5
Inferencia estadística	5
Suma de unitarias	7
Extrapolación	9
Nubes de puntos	18
Programa de Ventas	20
Planificación de Ventas	21
Cuotas de Ventas	22
Plan de Ventas	26
Índice	27