



TÉSIS DE GRADO
EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

**PROMOCIÓN DE VOLUMEN INCREMENTAL
EN COMPAÑÍAS DE VENTA DIRECTA**

Autor: Ary Goldschmidt
Tutor: Guillermo Testorelli

2011

Descriptor bibliográfico

Una característica innata de las compañías que comercializan sus productos a través de **Venta Directa** es la enorme cantidad de **revendedores independientes** (algunas poseen millones alrededor del mundo). El gran **desafío comercial es cómo aumentar las ventas** a dichos revendedores. Se describe el Mercado de la Venta Directa en la Argentina y un tipo de **promoción tradicional con target fijo**, la cual posee beneficios limitados. Luego se hace un minucioso análisis de una **solución innovadora: la promoción de volumen incremental**. Contempla las compras que cada revendedor realiza a la compañía en un período base y propone su aumento en un período de calificación. El resultado es la **auto-superación del revendedor, generando ventas y por lo tanto ganancias incrementales para la compañía que implementa la solución**.

Resumen ejecutivo

Se analiza el *Mercado de la Venta Directa en la Argentina*, explicando cómo están asociadas las compañías que comercializan sus productos a través de esta modalidad y presentando datos cuantitativos sobre dicho Mercado.

Dados los *cientos de miles de revendedores independientes* con que cuentan las compañías en nuestro país y la *gran oportunidad de negocio* que representa la Venta Directa para todos ellos, sale a la luz una oportunidad única para innovar en el camino hacia el aumento de las ventas.

Tradicionalmente, las compañías colocan targets de ventas que sus revendedores deben cumplir con tal de calificar a sesiones especiales de entrenamiento, premios, etc. Dichas “*promociones con target fijo*” premian a pocos revendedores que se esfuerzan con tal de obtener el premio prometido. Pero necesariamente y al mismo tiempo, también se premia a aquellos que sin esfuerzo alguno también califican a la promoción tradicional. Las *ventas incrementales* (y por lo tanto ganancias) logradas a través de promociones con target fijo son comúnmente *pequeñas*.

Se presenta entonces un enfoque innovador: la *promoción de volumen incremental*. Haciendo uso de modernos software, consta de analizar las compras que realiza *cada revendedor* en particular a la compañía. El análisis previo indaga cómo varían esas compras en un *período base de cuatro meses versus el período posterior inmediato también de cuatro meses*. Algunos revendedores seguramente aumentan sus compras pero la mayoría no lo hace.

El planteo de *tres escenarios posibles* en los cuales los revendedores que no venían aumentando sus compras ahora sí lo hacen (tentados por premios propuestos por la compañía) da como resultado *volúmenes de venta incrementales* y por lo tanto un *beneficio económico para la compañía*.

Se debe entonces establecer los *targets de volumen incremental* que cada revendedor tendrá que alcanzar si quiere calificar a la promoción. Aquí juegan un importante rol la proyección en la cantidad de revendedores que calificarán a cada estrato de volumen incremental, el costo unitario de los premios, la ganancia a la cual está dispuesta a ceder la compañía, etc.

Una *variante* descrita para la promoción de volumen incremental es la posibilidad de tener *premios acumulables*, de forma tal que un revendedor pueda llevarse dos e inclusive tres premios en lugar de uno solo. Se describe entonces los cuidados a tener presentes.

Promoción de Volumen Incremental

En consecuencia, el resultado es un ***método para aumentar las ventas en compañías de Venta Directa***, de fácil implementación, que contempla la situación de cada revendedor sin importar lo que hace el resto. ***Genera ganancias incrementales para la compañía que la implementa y aumenta la motivación de la fuerza de venta independiente.***

Tabla de contenidos

| | |
|--|--------------|
| 1. QUÉ ES LA VENTA DIRECTA | VI |
| 2. VENTA DIRECTA EN LA ARGENTINA | VII |
| 2.1 COMPAÑÍAS ASOCIADAS A LA CAVEDI | VIII |
| 3. OPORTUNIDAD LATENTE | X |
| 4. SOLUCIÓN TRADICIONAL: PROMOCIÓN CON TARGET FIJO | XI |
| 4.1 CONCEPTO DE “PUNTOS DE VOLUMEN” | XI |
| 4.2 REVENDEDORES SEGÚN PUNTOS DE VOLUMEN | XI |
| 4.3 PROMOCIÓN CON TARGET FIJO | XII |
| 5. SOLUCIÓN INNOVADORA: PROMOCIÓN DE VOLUMEN INCREMENTAL..... | XIV |
| 5.1 ANÁLISIS PREVIO AL DISEÑO DE LA PROMOCIÓN | XIV |
| 5.2 PLANTEO DE POSIBLES ESCENARIOS | XX |
| 5.3 ESCENARIO DE BAJA EXPECTATIVA | XX |
| 5.4 ESCENARIO DE MEDIA EXPECTATIVA | XXIII |
| 5.5 ESCENARIO DE ALTA EXPECTATIVA | XXVI |
| 5.6 RESUMEN DE LOS TRES ESCENARIOS | XXIX |
| 5.7 PASO FINAL: ESTABLECER LOS TARGETS DE VOLUMEN INCREMENTAL | XXIX |
| 5.8 COSTO – BENEFICIO | XXXI |
| 5.9 VARIANTE INTERESANTE: PREMIOS ACUMULATIVOS | XXXI |
| 5.10 ANÁLISIS POST-PROMOCIÓN | XXXII |
| 6. ANEXO | XXXIV |
| 6.1 CAVEDI | XXXIV |
| 6.2 CANTIDAD DE REVENDEDORES EN LA ARGENTINA | XXXIV |
| 6.3 CUÁNTO REPRESENTA LA VENTA DIRECTA EN ARGENTINA | XXXV |
| 6.4 MERCADO DE FRAGANCIAS | XXXV |
| 6.5 MERCADO DE REEMPLAZOS DE COMIDAS | XXXVI |
| 6.6 MERCADO DE LOS SUPLEMENTOS DIETARIOS | XXXVII |
| 7. BIBLIOGRAFÍA..... | XXXIX |

1. Qué es la venta directa

La **venta directa** es la comercialización de bienes de consumo directamente a los consumidores en sus hogares, lugar de trabajo o domicilio de otras personas. Se caracteriza por realizarse fuera de los locales comerciales establecidos. Usualmente se hace a través de una explicación o demostración de dichos bienes por parte de un revendedor independiente.

En su libro *A to Z of Direct Selling (A a la Z en Venta Directa)*, Andrew Nelson (2004) nos describe las tareas claves que comprenden la venta directa:

- i. Prospectar
- ii. Presentar el producto/servicio
- iii. Concretar la venta
- iv. Obtener referidos

Prospectar implica realizar un listado inicial de potenciales clientes. Generalmente se empieza por el círculo caliente, o sea las personas más cercanas al revendedor independiente. Aquellas personas de las que ya se tienen los datos de contacto.

Una vez contactados y acordado el encuentro, se realiza la **presentación formal del producto o servicio** que se quiere vender. Dependiendo de qué se quiera vender, ubicación geográfica del revendedor y el prospecto, dicha presentación puede ser personal o bien utilizando algún medio tecnológico. El encuentro personal puede realizarse en la casa misma de alguno de ellos. Si está a una distancia considerable y contando con los medios necesarios, el revendedor puede enviarle un archivo digital por computadora a su prospecto y luego llamarlo por teléfono para complementar la información.

Concretar la venta implica no sólo tomar el pedido del cliente sino también cobrarlo (hoy en día hay desarrolladas plataformas web que permiten a los revendedores cobrar el producto/servicio con tarjeta de crédito. Posteriormente tendrá que darse la entrega del producto o bien prestación del servicio.

Como cuarto paso, una vez concretada la venta y especialmente estando contento el cliente, el revendedor solicita un **listado de referidos**. Esto es, un listado de toda la gente que conoce el cliente y que podrían llegar a estar interesado en el producto o servicio.

Consecuentemente, la venta directa es un proceso cíclico. Ya que una vez que el cliente realiza la compra y entrega la lista de referidos, las “tareas claves” que explica Nelson recomienzan.

2. Venta Directa en la Argentina

Las compañías que comercializan sus productos en Argentina a través de *venta directa* están nucleadas en la Cámara Argentina de Venta Directa (**CAVEDI**).

Según la misma CAVEDI¹, la comercialización de estos bienes de consumo en la Argentina representó U\$D 1.092 millones en el año 2009, empleando a un total de 613.000 revendedores independientes.

Fundada hace más de treinta años, la CAVEDI concentra a 16 empresas que comercializan sus productos por ese sistema. Existen modalidades "puerta a puerta" ("door to door"), *sistema de reuniones* ("party-plan") y *sistema multinivel* ("network marketing").

En su libro *Strike it rich in personal selling: techniques for success in Direct Sales, Multi-level and Network Marketing* (Hacerse rico de la venta personal: técnicas para el éxito en la venta directa, multi-nivel y comercialización en red), Gini Graham Scott (2000) explica estas distintas modalidades empleadas por los revendedores. Gran desarrollo a nivel mundial están teniendo las compañías que poseen un plan de marketing basado en el concepto del multi-nivel, donde los revendedores no sólo obtienen ganancias por lo que venden a sus clientes sino también por lo que "revendedores bajo-línea" venden a sus propios clientes. En estos casos se premia no sólo al revendedor bueno en conseguir ventas sino a aquel capaz de formar eficientes equipos de venta con otros revendedores patrocinados por él.

¹ Datos sobre *venta directa* en www.cavedi.org.ar

2.1 Compañías asociadas a la CAVEDI

Veamos entonces cómo está compuesta la CAVEDI en la Argentina. En el Gráfico Nro. 1 podemos observar cuáles son las compañías asociadas actualmente.



Gráfico Nro.1 Compañías asociadas a la CAVEDI.

Los productos comercializados por algunas de estas compañías son:

- AMWAY: suplementos dietarios, productos para el cuidado de la piel y cuidado del hogar.
- AVON: cosméticos y productos para la belleza de la persona.
- FULLER: cosméticos y productos Tupperware para la cocina.
- ESSEN: cacerolas, ollas y sartenes de aluminio.
- HERBALIFE: suplementos dietarios y productos de nutrición externa para el cuerpo.
- NATURA: cosméticos.

En el Gráfico Nro. 2 se observa el porcentaje que ocupa cada familia de productos según el total comercializado por estas compañías.

Promoción de Volumen Incremental

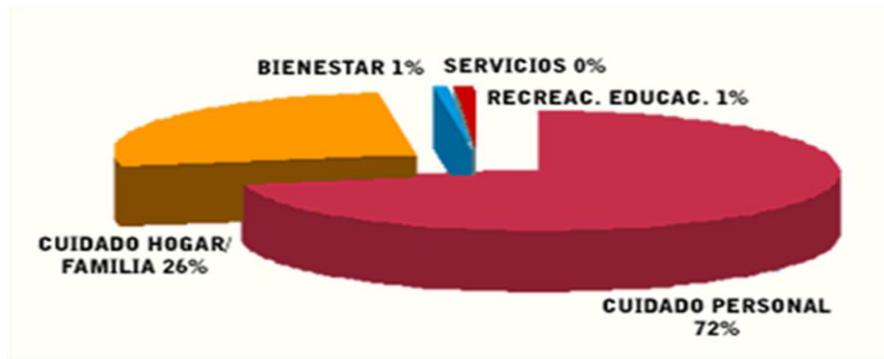


Gráfico Nro.2 Productos comercializados por compañías asociadas a la CAVEDI.

El 72% de todo lo vendido durante el año 2010 corresponde a productos para el cuidado personal, ya sean para la nutrición interna (por ejemplo suplementos dietarios) o externa (cremas, shampoo, etc).

3. Oportunidad latente

Según puede observarse en los archivos del Anexo, actualmente la venta directa emplea a más de 613.000 personas en la Argentina. Luego de la crisis del año 2001, muchas personas se volcaron a la venta directa ya que no requiere conocimientos previos. La cantidad de revendedores creció significativamente hasta llegar a los 592.000 en el año 2007. A partir de allí, pasó a la cantidad de 595.000 en el 2008, 601.000 en el 2009 y llegó a los 613.000 en el 2010. Sin importar la condición fiscal de los revendedores (monotributistas, responsables inscriptos o sujetos no categorizados en la A.F.I.P.), la venta directa abrió sus brazos en los últimos años a todas las personas deseosas de obtener ganancias complementarias muchas veces a sus trabajos tradicionales. Y en otros casos como principal método de sustento familiar.

A nivel monetario, el incremento interanual de la actividad es significativo. En el año 2007 representó 973 millones de dólares (MM USD), pasó a 1.133 MM USD en el 2008, 1.142 MM USD en el 2009 y finalmente 1.261 MM USD en el 2010. En el Anexo se presentan dichas cifras con más detalle.

Comúnmente, la gran mayoría de los revendedores (alrededor del 80%) se ubican en los estratos de menor volumen. Compran pequeñas cantidades de producto, algunos de los cuales utilizan para consumo propio y otro tanto para la reventa. Son pocos revendedores (el restante 20%) los que compran gran cantidad de producto. Naturalmente, este segundo grupo es el que mayores ganancias tienen y se trata de revendedores con mejores habilidades para la venta directa ó bien habilidad para formar un eficiente equipo de revendedores bajo-línea en el caso de sistemas multinivel.

A nivel comercial, el mayor desafío que enfrentan las compañías de venta directa es lograr aumentar sus ventas. A su vez, no pueden exigir cierto nivel de ventas a sus revendedores pues estos son justamente *revendedores independientes*.

En todos los casos, existe un enorme desafío y por lo tanto una oportunidad latente: ***cómo hacer que los revendedores compren más producto a las compañías***. Exploraremos una solución “tradicional” a este problema y presentaremos una solución innovadora!

4. Solución tradicional: promoción con target fijo

4.1 Concepto de “puntos de volumen”

Las compañías de venta directa analizan mensualmente las compras de sus revendedores en dólares estadounidenses, pesos argentinos o bien “puntos de volumen”. Veamos de qué se trata este último concepto. En compañías que desarrollan su negocio en más de un país (tal es el caso de varias compañías asociadas a la CAVEDI) es necesario tener un lenguaje internacional. Se establece entonces una equivalencia entre la moneda local y los **puntos de volumen** (PV) que vale cada producto. Por ejemplo, si una compañía de venta directa comercializa ollas para cocinar, puede establecer en 40 puntos de volumen cierto producto para todos los países. Se fija a posteriori una equivalencia entre los puntos de volumen y la moneda local de cada país. El producto siempre valdrá 40 puntos de volumen, y la compañía irá ajustando el valor en moneda local según la inflación y otros factores en cada país.

De esta forma, los revendedores de distintos países pueden hablar de productos, set de productos, promociones que involucren cierta cantidad de productos, siempre en un idioma en común sin tener que convertir pesos chilenos, reales brasileiros, dólares estadounidenses o la moneda que fuera a una local.

Para independizarnos entonces de la moneda local utilizada, daremos uso en el presente estudio al concepto de **puntos de volumen**.

4.2 Revendedores según puntos de volumen

Veamos el Gráfico Nro. 3 donde se presenta una distribución en la cantidad de revendedores según los puntos de volumen comprados a la compañía.

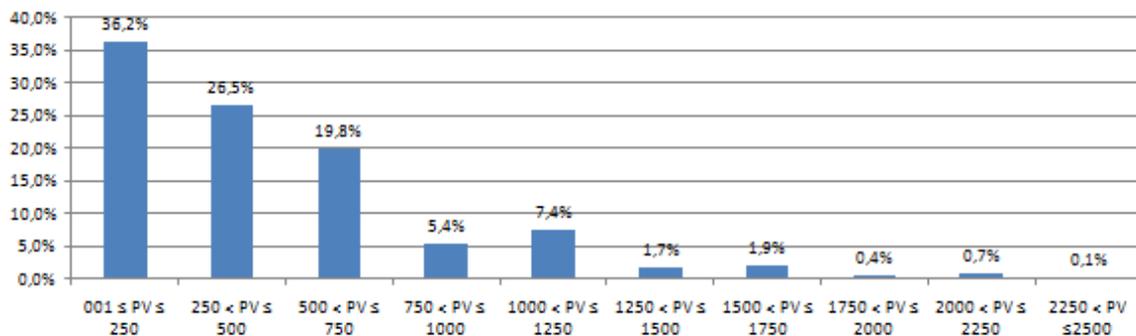


Gráfico Nro.3 Porcentaje de revendedores según estratos de volumen

Esta compañía ficticia tiene un 36,2% de sus revendedores en el primer **estrato de puntos de volumen**. Dicho estrato comprende aquellos revendedores que compran entre 1 y 250 puntos de volumen mensualmente. Un 26,5% de los revendedores está en el segundo

estrato (250 a 500 puntos de volumen) y un 19,8% en el tercer estrato (500 a 750 puntos de volumen). Y así se leen el resto de los estratos.

Sólo sumando los tres primeros estratos, $36,2\% + 26,5\% + 19,8\% = 82,5\%$. Eso es, totaliza más de un 80% el porcentaje de revendedores ubicados en estos primeros tres estratos. Según el Plan de Compensación ó bien Plan de Marketing que utilice la compañía, se requerirá a los revendedores de mayor categoría cierta cantidad de compras (puntos de volumen adquiridos a la compañía) para cobrar bonificaciones específicas al Plan. Es por ello que si dibujáramos una curva sobre la distribución presentada en el Gráfico Nro. 3 sería asintótica al eje-x. Sin embargo algunos valores quedarían por encima de la curva, justamente en aquellos estratos de puntos de volumen que son condición necesaria para que ciertos revendedores cobren bonificaciones.

4.3 Promoción con target fijo

En su libro *Making Millions in Direct Sales* (Haciendo Millones en Venta Directa), Michael G. Malaghan (2005) nos describe los pasos para generar concursos de ventas mundiales. Introduce un set de principios que deben guiar dichos concursos:

- i. Establecer objetivos claros.
- ii. Mantener el resultado final del concurso el mayor tiempo posible.
- iii. Utilice un sistema de compensación para mantener a todos en la carrera.
- iv. Ofrecer premios excitantes.
- v. Siempre tener un concurso en lugar.

La solución tradicional al problema del aumento de ventas, y siguiendo la metodología de Malaghan, es generar una **promoción con target fijo de puntos de volumen**. Supongamos que la compañía había lanzado una promoción estableciendo a los revendedores un target fijo de 250 puntos de volumen. El premio ó regalo para aquellos calificados puede haber sido cualquier cosa (ej. productos de merchandising, participación en una capacitación especial, etc).

¿Cuántos revendedores califican a la promoción con target fijo?

Los revendedores calificados fueron aquellos que no venían comprando 250 puntos de volumen pero tentados por la promoción **se estiraron** en busca de reconocimiento y el premio prometido. Por lo que seguramente están entonces dentro del segundo estrato: entre 250 y 500 puntos de volumen.

Paralelamente, también calificaron a la promoción todos aquellos revendedores que sin esfuerzo adicional ya venían comprando 250 puntos de volumen o más. O sea, aquellos incluidos en el estrato #2 (250 a 500 PV), estrato #3 (500 a 750 PV), estrato #4 (750 a

Promoción de Volumen Incremental

1000 PV), etc. Es posible entender estos revendedores como los *free riders* de la promoción con target fijo. Eso es, gozan de los beneficios de la promoción sin pagar: no generando ingresos adicionales a la compañía.

Podríamos pensar en una promoción con varios targets fijos. Un pequeño premio para los que alcanzaron los 250 PV, un premio mediano para aquellos revendedores que obtuvieron 750 PV y el premio más alto para aquellos que superaron los 1250 PV. En todos los casos, algunos revendedores se estirarían a un target por encima del habitual con tal de calificar al premio. Pero siempre habría otros calificando sin esfuerzo alguno. Establecer el valor de los targets fijos será una mera cuestión costo-beneficio.

Claramente, en una promoción con target fijo (o varios targets fijos) ***el aumento en ventas estará dado únicamente por aquellos revendedores que se estiran a un estrato superior de puntos de volumen con tal de alcanzar la calificación deseada.***

5. Solución innovadora: promoción de volumen incremental

Analizamos en el capítulo anterior qué ocurre cuando una compañía de venta directa implementa una promoción con target/s fijo/s. ¿Qué ocurriría si la compañía lograra que todos sus revendedores tengan que aumentar sus compras para calificar a la promoción? O sea, logrando pagar el premio únicamente a aquellos revendedores que salten de un estrato a otro, minimizando la existencia de free riders.

5.1 Análisis previo al diseño de la promoción

Cabe destacar que al momento de diseñar una *promoción de volumen incremental* (tal es el nombre que daremos a la solución innovadora) es conveniente primero entender el comportamiento de los revendedores en el mismo período del año anterior.

En primer lugar, se examinan los puntos de volumen de cada revendedor. Tomaremos un período de cuatro meses, entendiendo que el *período base* está dado por la suma de los puntos de volumen comprados en dicho período. Y llamamos *período de calificación* a los cuatro meses consecutivos. ¿Por qué cuatro meses tanto en el período base como de calificación? Porque como veremos más adelante, la idea no será generar un incremento en las compras del revendedor de un mes (base) hacia el próximo (calificación). Sino de un período base de varios meses versus uno de calificación de igual longitud de tiempo.

En el Gráfico Nro. 4 observamos los puntos de volumen que 10 revendedores compraron en un período base de cuatro meses y el posterior período de calificación también de cuatro meses. Cada compañía utilizará el software disponible para estudiar las ventas a sus respectivos revendedores. Un ejemplo de este software es Microstrategy Business Intelligence. Si bien para nuestro análisis estamos tomando únicamente 10 revendedores, en el caso real se deben tomar los miles ó bien decenas de miles de revendedores con que cuente la compañía. Paralelamente, se pueden escudriñar las ventas a revendedores de más de un país ya que los valores analizados serán justamente puntos de volumen y no valores monetarios.

Promoción de Volumen Incremental

| | Período Base | | | | Período de calificación | | | |
|---------------|--------------|-------|-------|-------|-------------------------|-------|-------|-------|
| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 |
| Revendedor 1 | 6.305 | 2.321 | 1.148 | 2.009 | 1.238 | 1.540 | 2.002 | 2.074 |
| Revendedor 2 | 3.004 | 3.043 | 3.003 | 3.002 | 3.012 | 3.013 | 3.013 | 3.010 |
| Revendedor 3 | 268 | 0 | 0 | 0 | 3.116 | 0 | 0 | 0 |
| Revendedor 4 | 445 | 0 | 86 | 261 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Revendedor 5 | 1.086 | 50 | 1.183 | 0 | 74 | 0 | 351 | 0 |
| Revendedor 6 | 1.064 | 0 | 754 | 0 | 0 | 793 | 0 | 0 |
| Revendedor 7 | 0 | 0 | 0 | 849 | 2.419 | 0 | 171 | 0 |
| Revendedor 8 | 623 | 731 | 298 | 82 | 105 | 570 | 635 | 678 |
| Revendedor 9 | 0 | 1 | 0 | 4.007 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Revendedor 10 | 3.003 | 3.023 | 3.008 | 0 | 2.514 | 2.511 | 0 | 0 |

Gráfico Nro.4 Puntos de volumen por revendedor

Siempre utilizando una planilla de cálculo, se estratifica a cada revendedor para observar en qué estrato de puntos de volumen (PV) promedio mensual se encuentra dentro del período base. En este caso se tomaron estratos de 250 puntos de volumen.

Como vemos en el Gráfico Nro. 5, tres revendedores se encuentran en el estrato de 1 a 250 PV; dos revendedores en el estrato de 250 a 500 PV; un revendedor en el estrato de 500 a 750 PV; etc.

| | Período base de 4 meses | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------|-------------------------|------------------|--------|----------|------------|------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------|
| | Σ base | Volumen promedio | PV < 1 | 1≤PV≤250 | 250<PV≤500 | 500<PV≤750 | 750<PV≤1000 | 1000<PV≤1250 | 1250<PV≤1500 | 1500<PV≤1750 | 1750<PV≤2000 | 2000<PV≤2250 | 2250<PV≤2500 | 2500<PV≤2750 | 2750<PV≤3000 | 3000<PV |
| Revendedor 1 | 11.782 | 2.946 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Revendedor 2 | 12.053 | 3.013 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Revendedor 3 | 268 | 67 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Revendedor 4 | 791 | 198 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Revendedor 5 | 2.319 | 580 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Revendedor 6 | 1.817 | 454 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Revendedor 7 | 849 | 212 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Revendedor 8 | 1.733 | 433 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Revendedor 9 | 4.008 | 1.002 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Revendedor 10 | 9.033 | 2.258 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |

Gráfico Nro.5 Análisis por estrato de puntos de volumen

Ahora bien, si dividimos los puntos de volumen en el período de calificación sobre los puntos de volumen en el período base, podemos calcular el porcentaje de aumento. En el Gráfico Nro. 6 observamos que en siete de los casos, no hubo variación positiva. Sólo en un caso el aumento fue de entre un 10 y 15%. Se trata del Revendedor 8, quien habiendo comprado 1.987 PV en el período de calificación y 1.733 PV en el período base, el incremento corresponde a 14,6%. En el caso de los Revendedores 3 y 7, el incremento es inclusive superior al 100%.

Promoción de Volumen Incremental

| | Período de calificación de 4 meses | | | | | | | | | | | | | |
|---------------|------------------------------------|------------------|----|-----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-------------|
| | Σ calificación | volumen promedio | 0% | 1% $\leq PV \leq 5\%$ | 5% $< PV \leq 10\%$ | 10% $< PV \leq 15\%$ | 15% $< PV \leq 20\%$ | 20% $< PV \leq 25\%$ | 25% $< PV \leq 30\%$ | 30% $< PV \leq 35\%$ | 35% $< PV \leq 40\%$ | 40% $< PV \leq 45\%$ | 45% $< PV \leq 50\%$ | 100% $< PV$ |
| Revendedor 1 | 6.854 | 1.713 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Revendedor 2 | 12.047 | 3.012 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Revendedor 3 | 3.116 | 779 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Revendedor 4 | - | - | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Revendedor 5 | 425 | 106 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Revendedor 6 | 793 | 198 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Revendedor 7 | 2.589 | 647 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Revendedor 8 | 1.987 | 497 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Revendedor 9 | - | - | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Revendedor 10 | 5.025 | 1.256 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Gráfico Nro.6 Porcentaje de aumento (PV) en período de calificación con respecto al base

Si ahora trasladamos las fórmulas a toda la base de datos de revendedores obtenemos el Gráfico Nro. 7.

Esta matriz de valores es de vital importancia ya que nos muestre del total de revendedores, cómo fue la variación en los puntos de volumen promedio del período base con respecto al período de calificación.

- La primera columna titulada 0% muestra cuántos revendedores directamente no aumentaron sus puntos de volumen en el período de calificación respecto al período base. Ejemplo de lectura: 509 revendedores que hicieron en promedio mensual entre 1 y 250 PV, no aumentaron dichos puntos en el período de calificación.
- La segunda columna titulada 1% $\leq PV \leq 5\%$ muestra cuántos revendedores aumentaron entre un 1% y un 5% sus puntos de volumen. Ejemplo de lectura: 9 revendedores que en promedio mensual habían tenido entre 250 y 500 PV, aumentaron en ese porcentaje sus puntos de volumen.
- La tercera columna titulada 5% $\leq PV \leq 10\%$ muestra cuántos revendedores aumentaron entre un 5% y un 10% sus puntos de volumen. Ejemplo de lectura: 3 revendedores que en promedio mensual habían tenido más de 3000 PV, aumentaron en ese porcentaje sus puntos de volumen.

Lo llamativo de la planilla es que si bien hay revendedores aumentando sus puntos de volumen en todos los niveles, es altísimo el número que no logró aumentare sus compras en el período de calificación. El total de ellos es la suma de la columna 1: 10 + 509 + 381 + 272 + 131 + 144 + 150 +

| PV base (promedio mensual) | % de aumento (PV) en el período de calificación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|---|--------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-------------|-----|
| | 0% ≤PV≤5% | 1% ≤PV≤5% | 5% ≤PV≤10% | 10% ≤PV≤15% | 15% ≤PV≤20% | 20% ≤PV≤25% | 25% ≤PV≤30% | 30% ≤PV≤35% | 35% ≤PV≤40% | 40% ≤PV≤45% | 45% ≤PV≤50% | 50% ≤PV≤55% | 55% ≤PV≤60% | 60% ≤PV≤65% | 65% ≤PV≤70% | 70% ≤PV≤75% | 75% ≤PV≤80% | 80% ≤PV≤85% | 85% ≤PV≤90% | 90% ≤PV≤95% | 95% ≤PV≤100% | 100% ≤PV | |
| PV < 1 | 10 | 14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 329 |
| 1 ≤ PV ≤ 250 | 509 | 13 | 10 | 8 | 7 | 9 | 2 | 9 | 6 | 4 | 5 | 10 | 2 | 5 | 6 | 8 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 181 |
| 250 < PV ≤ 500 | 381 | 9 | 9 | 8 | 8 | 5 | 6 | 6 | 8 | 6 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 0 | 0 | 52 |
| 500 < PV ≤ 750 | 272 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 25 |
| 750 < PV ≤ 1000 | 131 | 4 | 0 | 0 | 2 | 3 | 2 | 4 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 7 |
| 1000 < PV ≤ 1250 | 144 | 2 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 1250 < PV ≤ 1500 | 150 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 3 | 3 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| 1500 < PV ≤ 1750 | 70 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| 1750 < PV ≤ 2000 | 46 | 2 | 0 | 0 | 1 | 3 | 2 | 2 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2000 < PV ≤ 2250 | 47 | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2250 < PV ≤ 2500 | 15 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2500 < PV ≤ 2750 | 53 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2750 < PV ≤ 3000 | 17 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3000 < PV | 46 | 0 | 3 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |

Gráfico Nro.7 Porcentaje de aumento (PV) en período de calificación con respecto al base

Promoción de Volumen Incremental

Analicemos ahora cuántos puntos de volumen representan cada uno de los posibles incrementos en el período de calificación. Si un revendedor hizo entre 500 y 750 PV promedio mensuales en el período base, es posible tomar el punto medio de ese estrato y suponer que el dato real fue 625 PV. Ahora, un 5% de aumento en el período de calificación, ¿cuánto significaría en valor absoluto? El cálculo será $625 \text{ PV} * 5\% * 4 \text{ meses} = 125 \text{ PV}$. O sea, que en el período de calificación (de duración 4 meses) generaría ventas a la compañía por 125 PV incrementales.

He aquí el ***concepto de volumen incremental***. Algo tan simple de entender como ***cuántos puntos de volumen compra el revendedor en un período de tiempo por encima de lo comprado en un período base de igual longitud temporal***.

En el Gráfico Nro. 8 desciframos cuánto es el volumen incremental a ser generado, según el volumen base y los porcentajes de aumento posibles.

Promoción de Volumen Incremental

| | | Incremento en puntos de volumen (4 meses) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|--|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | 0% | 1% | 5% | 10% | 15% | 20% | 25% | 30% | 35% | 40% | 45% | 50% | 55% | 60% | 65% | 70% | 75% | 80% | 85% | 90% | 95% | 100% |
| | | 0 | 0,05 | 0,1 | 0,15 | 0,2 | 0,25 | 0,3 | 0,35 | 0,4 | 0,45 | 0,5 | 0,55 | 0,6 | 0,65 | 0,7 | 0,75 | 0,8 | 0,85 | 0,9 | 0,95 | 1 | 1,3 |
| PV mensuales promedio | | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 | 125 |
| 1≤PV≤250 | | 0 | 25 | 50 | 75 | 100 | 125 | 150 | 175 | 200 | 225 | 250 | 275 | 300 | 325 | 350 | 375 | 400 | 425 | 450 | 475 | 500 | 500 |
| 250<PV≤500 | | 0 | 75 | 150 | 225 | 300 | 375 | 450 | 525 | 600 | 675 | 750 | 825 | 900 | 975 | 1050 | 1125 | 1200 | 1275 | 1350 | 1425 | 1500 | 1500 |
| 500<PV≤750 | | 0 | 125 | 250 | 375 | 500 | 625 | 750 | 875 | 1000 | 1125 | 1250 | 1375 | 1500 | 1625 | 1750 | 1875 | 2000 | 2125 | 2250 | 2375 | 2500 | 2500 |
| 750<PV≤1000 | | 0 | 175 | 350 | 525 | 700 | 875 | 1050 | 1225 | 1400 | 1575 | 1750 | 1925 | 2100 | 2275 | 2450 | 2625 | 2800 | 2975 | 3150 | 3325 | 3500 | 3500 |
| 1000<PV≤1250 | | 0 | 225 | 450 | 675 | 900 | 1125 | 1350 | 1575 | 1800 | 2025 | 2250 | 2475 | 2700 | 2925 | 3150 | 3375 | 3600 | 3825 | 4050 | 4275 | 4500 | 4500 |
| 1250<PV≤1500 | | 0 | 275 | 550 | 825 | 1100 | 1375 | 1650 | 1925 | 2200 | 2475 | 2750 | 3025 | 3300 | 3575 | 3850 | 4125 | 4400 | 4675 | 4950 | 5225 | 5500 | 5500 |
| 1500<PV≤1750 | | 0 | 325 | 650 | 975 | 1300 | 1625 | 1950 | 2275 | 2600 | 2925 | 3250 | 3575 | 3900 | 4225 | 4550 | 4875 | 5200 | 5525 | 5850 | 6175 | 6500 | 6500 |
| 1750<PV≤2000 | | 0 | 375 | 750 | 1125 | 1500 | 1875 | 2250 | 2625 | 3000 | 3375 | 3750 | 4125 | 4500 | 4875 | 5250 | 5625 | 6000 | 6375 | 6750 | 7125 | 7500 | 7500 |
| 2000<PV≤2250 | | 0 | 425 | 850 | 1275 | 1700 | 2125 | 2550 | 2975 | 3400 | 3825 | 4250 | 4675 | 5100 | 5525 | 5950 | 6375 | 6800 | 7225 | 7650 | 8075 | 8500 | 8500 |
| 2250<PV≤2500 | | 0 | 475 | 950 | 1425 | 1900 | 2375 | 2850 | 3325 | 3800 | 4275 | 4750 | 5225 | 5700 | 6175 | 6650 | 7125 | 7600 | 8075 | 8550 | 9025 | 9500 | 9500 |
| 2500<PV≤2750 | | 0 | 525 | 1050 | 1575 | 2100 | 2625 | 3150 | 3675 | 4200 | 4725 | 5250 | 5775 | 6300 | 6825 | 7350 | 7875 | 8400 | 8925 | 9450 | 9975 | 10500 | 10500 |
| 2750<PV≤3000 | | 0 | 575 | 1150 | 1725 | 2300 | 2875 | 3450 | 4025 | 4600 | 5175 | 5750 | 6325 | 6900 | 7475 | 8050 | 8625 | 9200 | 9775 | 10350 | 10925 | 11500 | 11500 |
| 3000<PV | | 0 | 625 | 1250 | 1875 | 2500 | 3125 | 3750 | 4375 | 5000 | 5625 | 6250 | 6875 | 7500 | 8125 | 8750 | 9375 | 10000 | 10625 | 11250 | 11875 | 12500 | 12500 |

Gráfico Nro.8. Cuántos puntos de volumen significa un aumento de los mismos en el período de calificación

Las bandas de colores indican volúmenes incrementales “equivalentes”.

Por ejemplo, si un revendedor hizo en promedio 2875 PV en el período base y aumenta un 10% dicho volumen, generaría 1150 PV incrementales en el período de calificación. Paralelamente, si otro revendedor hizo en promedio 625 PV en el período base y aumenta un 45% dicho volumen, generaría 1125 PV incrementales en el período de calificación. Cantidad casi equivalente al primero.

En colorado observamos volúmenes incrementales entre 2000 y 3000 PV. La elección de estas bandas de volúmenes incrementales “equivalentes” fue puramente arbitraria.

En color turquesa se encuentran todos aquellos volúmenes incrementales por encima de los 4000 PV.

5.2 Planteo de posibles escenarios

Una vez realizado el análisis estático de todos los revendedores en el período base y período de calificación, se deben analizar los posibles escenarios en caso de plantear efectivamente la promoción con premios asociados.

En el Gráfico Nro. 7 observamos la gran cantidad de revendedores que directamente no habían aumentado sus compras a la compañía durante el período de calificación. Los tres escenarios que plantearemos a continuación se basarán en la idea que un porcentaje de esos revendedores precisamente, aumenten sus compras a la compañía tentados por los premios de la promoción.

Es también discutible la suerte del resto de los revendedores, o sea aquellos que sí habían generado volumen incremental aún sin existir la promoción. Damos por sentado que si lograron aumentar sus compras a la compañía, aún más lo hubiesen hecho de estar presente una promoción de volumen incremental.

5.3 Escenario de baja expectativa

Supongamos que tan sólo un **10% de los revendedores comprendidos entre 1 y 1500 PV** que tenían 0% de aumento en el período de calificación, ahora sí aumentan sus puntos de volumen siendo tentados por los premios/beneficios de la promoción. La distribución de estos revendedores puede suponerse equitativa en todos los porcentajes de aumento: algunos aumentarán un 5% su volumen, otros un 10%, otros tantos un 15%, etc.

Supongamos también que tan sólo un **5% de los revendedores con más de 1500 PV** en cada mes del período base que tenían 0% de aumento en el período de calificación, ahora sí aumentan sus puntos de volumen siendo tentados por los premios/beneficios de la promoción. La distribución de estos revendedores también puede suponerse equitativa en todos los porcentajes de aumento: algunos aumentarán un 5% su volumen, otros un 10%, otros tantos un 15%, etc.

Tenemos entonces el escenario de “baja expectativa”, donde un bajo porcentaje de los revendedores se ven atraídos por la promoción de volumen incremental y deciden comprar más productos que en el período base.

Todos los revendedores que sí poseen finalmente un porcentaje de aumento en sus puntos de volumen (período de calificación versus el período base) generan a la compañía volumen incremental.

Veamos en el Gráfico Nro. 9 cuántos revendedores quedarían en cada estrato de puntos de volumen y porcentaje de aumento en el período de calificación.

| PV base (promedio mensual) | % de aumento (PV) en el período de calificación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|---|--------------|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------|-----|
| | 0% | 1% ≤ PV ≤ 5% | 5% | 10% | 15% | 20% | 25% | 30% | 35% | 40% | 45% | 50% | 55% | 60% | 65% | 70% | 75% | 80% | 85% | 90% | 95% | 100% < PV | |
| PV < 1 | 10 | 14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 329 |
| 1 ≤ PV ≤ 250 | 458 | 15 | 12 | 10 | 9 | 11 | 4 | 11 | 8 | 6 | 7 | 12 | 4 | 7 | 8 | 10 | 5 | 7 | 7 | 5 | 6 | 6 | 183 |
| 250 < PV ≤ 500 | 343 | 11 | 11 | 10 | 7 | 8 | 8 | 10 | 8 | 10 | 5 | 5 | 6 | 4 | 6 | 6 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 54 | 54 |
| 500 < PV ≤ 750 | 245 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 26 |
| 750 < PV ≤ 1000 | 118 | 5 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 8 |
| 1000 < PV ≤ 1250 | 130 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 1250 < PV ≤ 1500 | 135 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 1500 < PV ≤ 1750 | 67 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| 1750 < PV ≤ 2000 | 44 | 2 | 0 | 0 | 1 | 3 | 2 | 2 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2000 < PV ≤ 2250 | 45 | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2250 < PV ≤ 2500 | 14 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2500 < PV ≤ 2750 | 50 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2750 < PV ≤ 3000 | 16 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3000 < PV | 44 | 0 | 3 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |

Gráfico Nro.9 Escenario de baja expectativa. Cantidad de revendedores según el porcentaje de aumento.

Cuantifiquemos entonces el volumen incremental generado por estos revendedores. El cálculo es multiplicar el volumen medio de cada estrato por el porcentaje de aumento por la cantidad de revendedores. El resultado se muestra en el Gráfico Nro. 10.

Promoción de Volumen Incremental

| | | Incremento en puntos de volumen (1 meses) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|------------------|---|------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| | | 0% | 1% | 5% | 10% | 15% | 20% | 25% | 30% | 35% | 40% | 45% | 50% | 55% | 60% | 65% | 70% | 75% | 80% | 85% | 90% | 95% | 100% |
| | | 0 | 0,05 | 0,1 | 0,15 | 0,2 | 0,25 | 0,3 | 0,35 | 0,4 | 0,45 | 0,5 | 0,55 | 0,6 | 0,65 | 0,7 | 0,75 | 0,8 | 0,85 | 0,9 | 0,95 | 1 | 1,1 |
| Pbase (promedio mensual) | 1 ≤ PV ≤ 250 | 125 | 96 | 155 | 195 | 236 | 357 | 166 | 500 | 421 | 361 | 464 | 854 | 332 | 603 | 737 | 977 | 542 | 789 | 835 | 644 | 803 | 25221 |
| | 250 < PV ≤ 500 | 375 | 203 | 406 | 608 | 736 | 639 | 879 | 1026 | 1472 | 1319 | 903 | 993 | 1308 | 930 | 1526 | 1635 | 1144 | 1216 | 1625 | 1003 | 680 | 22198 |
| | 500 < PV ≤ 750 | 625 | 72 | 268 | 215 | 287 | 671 | 618 | 1158 | 574 | 1208 | 1030 | 789 | 486 | 932 | 1442 | 1076 | 2148 | 688 | 729 | 769 | 2060 | 18078 |
| | 750 < PV ≤ 1000 | 875 | 202 | 55 | 82 | 459 | 793 | 689 | 1416 | 218 | 246 | 273 | 781 | 1903 | 355 | 995 | 409 | 1837 | 464 | 491 | 1350 | 1421 | 7338 |
| | 1000 < PV ≤ 1250 | 1.125 | 151 | 190 | 116 | 604 | 474 | 569 | 1058 | 309 | 347 | 1511 | 1043 | 463 | 501 | 540 | 1422 | 617 | 656 | 694 | 733 | 771 | 2086 |
| | 1250 < PV ≤ 1500 | 1.375 | 187 | 98 | 147 | 196 | 246 | 295 | 1306 | 393 | 442 | 1866 | 2809 | 3064 | 638 | 2613 | 737 | 786 | 835 | 884 | 933 | 982 | 4105 |
| | 1500 < PV ≤ 1750 | 1.625 | 14 | 27 | 284 | 54 | 474 | 569 | 664 | 758 | 122 | 135 | 149 | 163 | 1232 | 190 | 203 | 217 | 230 | 244 | 257 | 271 | 3873 |
| | 1750 < PV ≤ 2000 | 1.875 | 198 | 21 | 31 | 416 | 1458 | 1187 | 1384 | 82 | 936 | 103 | 1144 | 123 | 133 | 144 | 154 | 164 | 175 | 185 | 195 | 205 | 226 |
| | 2000 < PV ≤ 2250 | 2.125 | 118 | 24 | 992 | 48 | 59 | 709 | 83 | 95 | 1063 | 119 | 131 | 143 | 155 | 1654 | 1772 | 190 | 202 | 2127 | 226 | 238 | 262 |
| | 2250 < PV ≤ 2500 | 2.375 | 4 | 246 | 13 | 492 | 615 | 25 | 30 | 34 | 38 | 42 | 47 | 51 | 55 | 59 | 64 | 68 | 72 | 76 | 81 | 85 | 93 |
| | 2500 < PV ≤ 2750 | 2.625 | 17 | 33 | 1231 | 591 | 83 | 99 | 1953 | 133 | 149 | 166 | 1626 | 199 | 215 | 232 | 248 | 265 | 282 | 298 | 315 | 331 | 364 |
| | 2750 < PV ≤ 3000 | 2.875 | 6 | 299 | 17 | 23 | 29 | 35 | 1047 | 47 | 52 | 58 | 64 | 1795 | 76 | 81 | 87 | 93 | 99 | 105 | 111 | 116 | 128 |
| | 3000 < PV | 3.125 | 17 | 972 | 51 | 1318 | 86 | 103 | 120 | 137 | 154 | 171 | 188 | 205 | 2254 | 240 | 257 | 274 | 291 | 308 | 3294 | 342 | 376 |

Gráfico Nro.10 Escenario de baja expectativa. PV incrementales.

Si sumamos todos los casilleros obtenemos el volumen incremental mensual: 229.074 PV. Llevado al período de 4 meses: 916.296 PV.

5.4 Escenario de media expectativa

Supongamos ahora que un **20% de los revendedores comprendidos entre 1 y 1500 PV** que tenían 0% de aumento en el período de calificación, ahora sí aumentan sus puntos de volumen siendo tentados por los premios/beneficios de la promoción. La distribución de estos revendedores puede suponerse equitativa en todos los porcentajes de aumento: algunos aumentarán un 5% su volumen, otros un 10%, otros tantos un 15%, etc.

Supongamos también que un **10% de los revendedores con más de 1500 PV** en cada mes del período base que tenían 0% de aumento en el período de calificación, ahora sí aumentan sus puntos de volumen siendo tentados por los premios/beneficios de la promoción. La distribución de estos revendedores también puede suponerse equitativa en todos los porcentajes de aumento: algunos aumentarán un 5% su volumen, otros un 10%, otros tantos un 15%, etc.

Tenemos entonces el escenario de “media expectativa”, donde un porcentaje notorio de los revendedores se ven atraídos por la promoción de volumen incremental y deciden comprar más productos que en el período base.

Todos los revendedores que sí poseen finalmente un porcentaje de aumento en sus puntos de volumen (período de calificación versus el período base) generan a la compañía volumen incremental.

Veamos en el Gráfico Nro. 11 cuántos revendedores quedarían en cada estrato de puntos de volumen y porcentaje de aumento en el período de calificación.

| PV base (promedio mensual) | % de aumento (PV) en el período de calificación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|---|------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|-------------|-----|
| | 0% | 1% ≤PV≤ 5% | 5% ≤PV≤ 10% | 10% ≤PV≤ 15% | 15% ≤PV≤ 20% | 20% ≤PV≤ 25% | 25% ≤PV≤ 30% | 30% ≤PV≤ 35% | 35% ≤PV≤ 40% | 40% ≤PV≤ 45% | 45% ≤PV≤ 50% | 50% ≤PV≤ 55% | 55% ≤PV≤ 60% | 60% ≤PV≤ 65% | 65% ≤PV≤ 70% | 70% ≤PV≤ 75% | 75% ≤PV≤ 80% | 80% ≤PV≤ 85% | 85% ≤PV≤ 90% | 90% ≤PV≤ 95% | 95% ≤PV≤ 100% | 100% ≤PV | |
| PV < 1 | 10 | 14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 329 |
| 1 ≤ PV ≤ 250 | 407 | 18 | 15 | 13 | 12 | 14 | 7 | 14 | 11 | 9 | 10 | 15 | 7 | 10 | 11 | 13 | 8 | 10 | 10 | 8 | 9 | 9 | 186 |
| 250 < PV ≤ 500 | 305 | 13 | 13 | 13 | 12 | 9 | 10 | 10 | 12 | 10 | 7 | 7 | 8 | 6 | 8 | 8 | 6 | 6 | 7 | 5 | 4 | 4 | 56 |
| 500 < PV ≤ 750 | 218 | 4 | 6 | 4 | 4 | 6 | 5 | 7 | 4 | 6 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 6 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 28 |
| 750 < PV ≤ 1000 | 105 | 5 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 8 |
| 1000 < PV ≤ 1250 | 115 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 1250 < PV ≤ 1500 | 120 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 1500 < PV ≤ 1750 | 63 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| 1750 < PV ≤ 2000 | 41 | 2 | 0 | 0 | 1 | 3 | 2 | 2 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2000 < PV ≤ 2250 | 42 | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2250 < PV ≤ 2500 | 14 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2500 < PV ≤ 2750 | 48 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2750 < PV ≤ 3000 | 15 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3000 < PV | 41 | 0 | 3 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |

Gráfico Nro.11 Escenario de media expectativa. Cantidad de revendedores según el porcentaje de aumento.

Cuantifiquemos entonces el volumen incremental generado por estos revendedores. El cálculo es multiplicar el volumen medio de cada estrato por el porcentaje de aumento por la cantidad de revendedores. El resultado se muestra en el Gráfico Nro. 12.

| | | Incremento en puntos de volumen (1 meses) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|--------------|---|------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| | | 0% | 1% | 5% | 10% | 15% | 20% | 25% | 30% | 35% | 40% | 45% | 50% | 55% | 60% | 65% | 70% | 75% | 80% | 85% | 90% | 95% | 100% | |
| | | 0 | 0,05 | 0,1 | 0,15 | 0,2 | 0,25 | 0,3 | 0,35 | 0,4 | 0,45 | 0,5 | 0,55 | 0,6 | 0,65 | 0,7 | 0,75 | 0,8 | 0,85 | 0,9 | 0,95 | 1 | 1,1 | |
| Pvbase (promedio mensual) | 1≤PV≤250 | 125 | - | 112 | 186 | 241 | 296 | 433 | 257 | 606 | 542 | 498 | 615 | 1021 | 514 | 800 | 949 | 1204 | 785 | 1046 | 1108 | 932 | 1106 | 25554 |
| | 250<PV≤500 | 375 | - | 237 | 474 | 710 | 872 | 809 | 1083 | 1264 | 1744 | 1625 | 1243 | 1367 | 1716 | 1372 | 2003 | 2146 | 1689 | 1794 | 2237 | 1649 | 1361 | 22947 |
| | 500<PV≤750 | 625 | - | 112 | 349 | 337 | 449 | 874 | 861 | 1442 | 898 | 1572 | 1435 | 1234 | 971 | 1459 | 2008 | 1683 | 2795 | 1376 | 1457 | 1538 | 2869 | 18968 |
| | 750<PV≤1000 | 875 | - | 230 | 109 | 164 | 568 | 929 | 853 | 1607 | 437 | 491 | 546 | 1082 | 2230 | 710 | 1377 | 819 | 2273 | 928 | 983 | 1868 | 1967 | 7938 |
| | 1000<PV≤1250 | 1.125 | - | 190 | 267 | 231 | 759 | 667 | 800 | 1328 | 617 | 694 | 1896 | 1467 | 926 | 1003 | 1080 | 2001 | 1234 | 1311 | 1389 | 1466 | 1543 | 2935 |
| | 1250<PV≤1500 | 1.375 | - | 236 | 196 | 295 | 393 | 491 | 589 | 1650 | 786 | 884 | 2357 | 3349 | 3654 | 1277 | 3300 | 1473 | 1571 | 1670 | 1768 | 1866 | 1964 | 5186 |
| | 1500<PV≤1750 | 1.625 | - | 27 | 54 | 325 | 108 | 542 | 650 | 758 | 867 | 244 | 271 | 298 | 325 | 1408 | 379 | 406 | 433 | 460 | 488 | 515 | 542 | 4171 |
| | 1750<PV≤2000 | 1.875 | - | 208 | 41 | 62 | 457 | 1509 | 1248 | 1456 | 164 | 1029 | 205 | 1257 | 246 | 267 | 288 | 308 | 329 | 349 | 370 | 390 | 411 | 452 |
| | 2000<PV≤2250 | 2.125 | - | 130 | 48 | 1028 | 95 | 119 | 780 | 166 | 190 | 1170 | 238 | 262 | 285 | 309 | 1820 | 1950 | 380 | 404 | 2341 | 452 | 476 | 523 |
| | 2250<PV≤2500 | 2.375 | - | 8 | 254 | 25 | 509 | 636 | 51 | 59 | 68 | 76 | 85 | 93 | 102 | 110 | 119 | 127 | 136 | 144 | 153 | 161 | 170 | 187 |
| | 2500<PV≤2750 | 2.625 | - | 33 | 66 | 1281 | 658 | 166 | 199 | 2059 | 265 | 298 | 331 | 1808 | 398 | 431 | 464 | 497 | 530 | 563 | 596 | 629 | 663 | 729 |
| | 2750<PV≤3000 | 2.875 | - | 12 | 311 | 35 | 47 | 58 | 70 | 1088 | 93 | 105 | 116 | 128 | 1865 | 151 | 163 | 175 | 186 | 198 | 209 | 221 | 233 | 256 |
| | 3000<PV | 3.125 | - | 34 | 1006 | 103 | 1387 | 171 | 205 | 240 | 274 | 308 | 342 | 376 | 411 | 2476 | 479 | 513 | 548 | 582 | 616 | 650 | 685 | 753 |

Gráfico Nro.12 Escenario de media expectativa. PV incrementales.

Si sumamos todos los casilleros obtenemos el volumen incremental mensual: 294.973 PV. Llevado al período de 4 meses: 1.179.892 PV.

5.5 Escenario de alta expectativa

Supongamos ahora que un **30% de los revendedores comprendidos entre 1 y 1500 PV** que tenían 0% de aumento en el período de calificación, ahora sí aumentan sus puntos de volumen siendo tentados por los premios/beneficios de la promoción. La distribución de estos revendedores puede suponerse equitativa en todos los porcentajes de aumento: algunos aumentarán un 5% su volumen, otros un 10%, otros tantos un 15%, etc.

Supongamos también que un **20% de los revendedores con más de 1500 PV** en cada mes del período base que tenían 0% de aumento en el período de calificación, ahora sí aumentan sus puntos de volumen siendo tentados por los premios/beneficios de la promoción. La distribución de estos revendedores también puede suponerse equitativa en todos los porcentajes de aumento: algunos aumentarán un 5% su volumen, otros un 10%, otros tantos un 15%, etc.

Tenemos entonces el escenario de “alta expectativa”, donde un porcentaje notorio de los revendedores se ven atraídos por la promoción de volumen incremental y deciden comprar más productos que en el período base.

Todos los revendedores que sí poseen finalmente un porcentaje de aumento en sus puntos de volumen (período de calificación versus el período base) generan a la compañía volumen incremental.

Veamos en el Gráfico Nro. 13 cuántos revendedores quedarían en cada estrato de puntos de volumen y porcentaje de aumento en el período de calificación.

| PV base (promedio mensual) | % de aumento (PV) en el período de calificación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|---|-------------|----|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|-----|
| | 0% | 1% ≤PV/5 | 5% | 10% ≤PV/5 | 15% ≤PV/5 | 20% ≤PV/5 | 25% ≤PV/5 | 30% ≤PV/5 | 35% ≤PV/5 | 40% ≤PV/5 | 45% ≤PV/5 | 50% ≤PV/5 | 55% ≤PV/5 | 60% ≤PV/5 | 65% ≤PV/5 | 70% ≤PV/5 | 75% ≤PV/5 | 80% ≤PV/5 | 85% ≤PV/5 | 90% ≤PV/5 | 95% ≤PV/5 | 100% ≤PV/5 | |
| PV < 1 | 10 | 14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 329 |
| 1 ≤ PV ≤ 250 | 366 | 20 | 17 | 15 | 14 | 16 | 9 | 16 | 13 | 11 | 12 | 17 | 9 | 12 | 13 | 15 | 10 | 12 | 12 | 10 | 11 | 11 | 188 |
| 250 < PV ≤ 500 | 267 | 14 | 14 | 14 | 13 | 10 | 11 | 11 | 8 | 11 | 8 | 8 | 9 | 7 | 9 | 9 | 7 | 7 | 8 | 6 | 5 | 5 | 57 |
| 500 < PV ≤ 750 | 190 | 5 | 7 | 5 | 5 | 7 | 6 | 8 | 5 | 7 | 6 | 5 | 4 | 5 | 6 | 5 | 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 6 | 29 |
| 750 < PV ≤ 1000 | 92 | 6 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 6 | 2 | 2 | 2 | 3 | 5 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 9 |
| 1000 < PV ≤ 1250 | 101 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 1250 < PV ≤ 1500 | 105 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| 1500 < PV ≤ 1750 | 56 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 1750 < PV ≤ 2000 | 37 | 2 | 0 | 0 | 1 | 3 | 2 | 2 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2000 < PV ≤ 2250 | 38 | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2250 < PV ≤ 2500 | 12 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2500 < PV ≤ 2750 | 42 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2750 < PV ≤ 3000 | 14 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3000 < PV | 37 | 0 | 3 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |

Gráfico Nro.13 Escenario de alta expectativa. Cantidad de revendedores según el porcentaje de aumento.

Promoción de Volumen Incremental

Cuantifiquemos entonces el volumen incremental generado por estos revendedores. El cálculo es multiplicar el volumen medio de cada estrato por el porcentaje de aumento por la cantidad de revendedores. El resultado se muestra en el Gráfico Nro. 14.

| PV base (promedio mensual) | Incremento en puntos de volumen (1 meses) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|---|---------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|--|
| | 0% | 1% ≤PV/≤5% | 5% 10% | 10% 15% | 15% 20% | 20% 25% | 25% 30% | 30% 35% | 35% 40% | 40% 45% | 45% 50% | 50% 55% | 55% 60% | 60% 65% | 65% 70% | 70% 75% | 75% 80% | 80% 85% | 85% 90% | 90% 95% | 95% 100% | 100% ≤PV | |
| 1≤PV≤250 | 0 | 0,05 | 0,1 | 0,15 | 0,2 | 0,25 | 0,3 | 0,35 | 0,4 | 0,45 | 0,5 | 0,55 | 0,6 | 0,65 | 0,7 | 0,75 | 0,8 | 0,85 | 0,9 | 0,95 | 1 | 1,1 | |
| 250<PV≤500 | - | 127 | 216 | 286 | 357 | 508 | 348 | 712 | 664 | 634 | 767 | 1187 | 695 | 997 | 1161 | 1432 | 1027 | 1304 | 1381 | 1220 | 1409 | 25887 | |
| 500<PV≤750 | - | 271 | 542 | 812 | 1008 | 979 | 1287 | 1502 | 2016 | 1931 | 1583 | 1741 | 2125 | 1814 | 2479 | 2666 | 2233 | 2372 | 2849 | 2295 | 2041 | 23695 | |
| 750<PV≤1000 | - | 153 | 430 | 458 | 611 | 1076 | 1104 | 1725 | 1221 | 1937 | 1839 | 1679 | 1457 | 1985 | 2575 | 2290 | 3443 | 2064 | 2186 | 2307 | 3679 | 19859 | |
| 1000<PV≤1250 | - | 257 | 164 | 246 | 678 | 1066 | 1016 | 1798 | 655 | 737 | 819 | 1382 | 2558 | 1064 | 1759 | 1228 | 2710 | 1392 | 1474 | 2387 | 2513 | 8539 | |
| 1250<PV≤1500 | - | 228 | 344 | 347 | 913 | 860 | 1032 | 1598 | 926 | 1041 | 2282 | 1892 | 1389 | 1504 | 1620 | 2579 | 1851 | 1967 | 2083 | 2199 | 2314 | 3783 | |
| 1500<PV≤1750 | - | 285 | 295 | 442 | 589 | 737 | 884 | 1994 | 1179 | 1326 | 2848 | 3889 | 4243 | 1915 | 3988 | 2210 | 2357 | 2504 | 2652 | 2799 | 2946 | 6266 | |
| 1750<PV≤2000 | - | 54 | 108 | 406 | 217 | 677 | 813 | 948 | 1083 | 488 | 542 | 596 | 650 | 1760 | 758 | 813 | 867 | 921 | 975 | 1029 | 1083 | 4767 | |
| 2000<PV≤2250 | - | 229 | 82 | 123 | 539 | 1612 | 1371 | 1600 | 329 | 1213 | 411 | 1483 | 493 | 534 | 575 | 616 | 657 | 698 | 739 | 780 | 821 | 904 | |
| 2250<PV≤2500 | - | 154 | 95 | 1099 | 190 | 238 | 923 | 333 | 380 | 1384 | 476 | 523 | 571 | 618 | 2153 | 2307 | 761 | 809 | 2769 | 904 | 951 | 1046 | |
| 2500<PV≤2750 | - | 17 | 271 | 51 | 543 | 679 | 102 | 119 | 136 | 153 | 170 | 187 | 204 | 221 | 238 | 254 | 271 | 288 | 305 | 322 | 339 | 373 | |
| 2750<PV≤3000 | - | 66 | 133 | 1380 | 790 | 331 | 398 | 2301 | 530 | 596 | 663 | 2173 | 795 | 861 | 928 | 994 | 1060 | 1126 | 1193 | 1259 | 1325 | 1458 | |
| 3000<PV | - | 23 | 334 | 70 | 93 | 116 | 140 | 1159 | 186 | 209 | 233 | 256 | 2004 | 303 | 326 | 349 | 372 | 396 | 419 | 442 | 465 | 512 | |
| | - | 68 | 1074 | 205 | 1524 | 342 | 411 | 479 | 548 | 616 | 685 | 753 | 821 | 2921 | 958 | 1027 | 1095 | 1164 | 1232 | 4269 | 1369 | 1506 | |

Gráfico Nro.14 Escenario de alta expectativa. PV incrementales.

Si sumamos todos los casilleros obtenemos el volumen incremental mensual: 379.301 PV. Llevado al período de 4 meses: 1.517.204 PV.

5.6 Resumen de los tres escenarios

Habiendo analizado los tres posibles escenarios, observamos en el Gráfico Nro. 15 el volumen incremental que realizarían los revendedores según el escenario planteado.

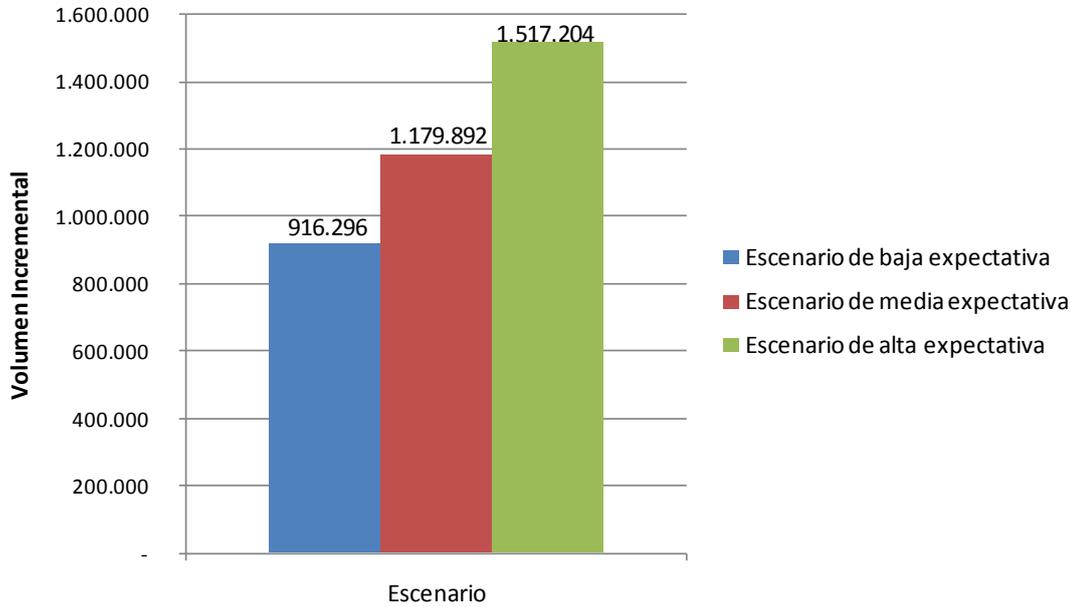


Gráfico Nro.15 PV incrementales según escenario proyectado.

5.7 Paso final: establecer los targets de volumen incremental

El próximo paso es establecer los targets de volumen incremental. Para ello veamos cuántos revendedores incrementan su volumen según los estratos de puntos de volumen planteados en el análisis previo. Dichos resultados vienen de sumar la cantidad de revendedores en cada franja de color en los Gráficos Nro. 9, 11 y 13.

Promoción de Volumen Incremental

| Volumen incremental | Cantidad de revendedores | | |
|---------------------|--------------------------|-----------------|----------------|
| | Escenario Bajo | Escenario Medio | Escenario Alto |
| 1 - 149 | 72 | 87 | 103 |
| 150 - 499 | 175 | 225 | 274 |
| 500 - 999 | 264 | 292 | 320 |
| 1000 - 1499 | 59 | 80 | 102 |
| 1500 - 1999 | 85 | 99 | 115 |
| 2000 - 2999 | 44 | 61 | 80 |
| 3000 - 3999 | 49 | 58 | 71 |
| 4000 - 10000 | 37 | 54 | 78 |

Gráfico Nro.16 Cantidad de revendedores según escenario planteado y estrato de PV incrementales.

En el Gráfico Nro. 16 apreciamos la gran cantidad de revendedores incrementando hasta 1000 PV (estrato 500-999) y luego los números bajan abruptamente. Establecer ahora los targets de volumen incremental no es otra cosa que fijar a partir de qué volúmenes incrementales estaría la compañía premiando a sus revendedores.

Por ejemplo, una decisión sería no premiar a aquellos que tan sólo incrementaron hasta 499 PV. O sea, para el tipo de premio más bajo estarían calificando aquellos que por lo menos lograron 500 PV incrementales. Alcanzados los 1500 PV incrementales, se podría fijar el premio medio. Y para todos aquellos que logren más de 4000 PV incrementales, el premio mayor.

| Volumen incremental | Tipo de premio | | |
|---------------------|----------------|-----------------|----------------|
| | Escenario Bajo | Escenario Medio | Escenario Alto |
| 1 - 149 | sin premio | sin premio | sin premio |
| 150 - 499 | sin premio | sin premio | sin premio |
| 500 - 999 | premio bajo | premio bajo | premio bajo |
| 1000 - 1499 | premio bajo | premio bajo | premio bajo |
| 1500 - 1999 | premio medio | premio medio | premio medio |
| 2000 - 2999 | premio medio | premio medio | premio medio |
| 3000 - 3999 | premio medio | premio medio | premio medio |
| 4000 - 10000 | premio mayor | premio mayor | premio mayor |

Gráfico Nro.17 Premio según volumen incremental alcanzado.

En el Gráfico Nro. 17 enunciamos qué tipo de premio recibirá el revendedor según el volumen incremental alcanzado en el período de calificación. Si calculamos cuántos

“*premios medios*” entregaríamos en el escenario de media expectativa, simplemente será cuestión de sumar la proyección de calificados a los estratos *1500-1999*, *2000-2999*, *3000-3999*. O sea, $99 + 61 + 58 = \underline{218 \text{ revendedores}}$.

5.8 Costo – beneficio

Realizar una promoción de volumen incremental tiene sendos beneficios. El primero de ellos es la competencia sana que enfrenta cada revendedor que participa de ella. Al no haber una cantidad limitada de premios a entregar, todo revendedor que logre el volumen incremental fijado por la compañía se lleva un premio. Lograr volumen incremental es revender más producto comprado a la compañía que en la campaña/período base. Por lo que puede entenderse como una auto-superación del revendedor.

La compañía tiene un beneficio económico por vender más puntos de volumen. Supongamos que un (1) punto de volumen equivale a 4 AR\$ (cuatro pesos argentinos). Supongamos también que la compañía tiene una ganancia neta del 9% sobre las ventas. Siguiendo el esquema de premios anteriormente propuesto, todo revendedor que logre 500 PV incrementales recibirá el premio más bajo. Eso se traduce en $500 \text{ PV} \times 4 \text{ AR\$} = 1000 \text{ AR\$}$ incrementales. Si la ganancia neta es un 9% de ello, se traduce en unos AR\$ 90. Por lo tanto, buscar un premio de unos AR\$ 40 seguramente dejará satisfecho al equipo de Finanzas corporativo (ya que seguiría habiendo una ganancia por el volumen incremental generado).

Para el caso del premio medio, el cálculo será $1500 \text{ PV} \times 4 \text{ AR\$} \times 9\% = 540 \text{ AR\$}$ incrementales. Gastar unos AR\$ 300 en el premio medio parece ser razonable, dejando unos AR\$ 240 de ganancia neta. Cabe destacar que 1500 PV incrementales es lo MÍNIMO que el revendedor tendrá que realizar para calificar a este premio. Aquel que logre 3999 PV incrementales recibirá el mismo premio, pero la ganancia neta dejada a la compañía será $3999 \text{ PV} \times 4 \text{ AR\$} \times 9\% - 300 \text{ AR\$} = 1140 \text{ AR\$}$.

En el caso del premio mayor, los 4000 PV incrementales se traducen en una ganancia incremental de 1440 AR\$. Nuevamente, esto será la ganancia neta MÍNIMA por aquellos que califiquen al máximo target de volumen incremental. Tal vez se podría pensar en un premio que cueste unos 1000 AR\$ a la compañía.

5.9 Variante interesante: premios acumulativos

Dado que los revendedores siempre van a querer “más” (más premios, más beneficios) se podría pensar en una acumulación de premios. De forma tal que los que califican al premio medio, también se llevan el premio más bajo. Y los que califican al premio mayor también se llevan el premio medio y el más bajo.

En el análisis costo-beneficio de esta variante se tendrá que tener en cuenta que el costo del premio más bajo y el medio (en el caso de alcanzar la calificación al premio medio) de ninguna manera supere la ganancia incremental de la compañía.

Análogamente, el costo de los tres premios no debe superar la ganancia neta incremental de la compañía si el revendedor alcanza la máxima calificación.

5.10 Análisis post-promoción

Una vez realizada la promoción de volumen incremental se debe calcular justamente el volumen incremental de cada revendedor. El cálculo es simple: se suman los puntos de volumen en el período de calificación y se le restan los puntos de volumen en el período base.

Como vemos en el Gráfico Nro. 18, algunos revendedores disminuyeron su volumen en un período de cuatro meses respecto al anterior. Ellos son los revendedores 5, 13 y 15. Todo el resto sí logró volumen incremental pero tan sólo 5 de ellos recibirían premio según los targets de volumen incremental fijados.

Los revendedores 6, 8 y 9, habiendo alcanzado los 500 PV incrementales pero no llegando a los 1500 PV incrementales, califican al premio más bajo. El revendedor 11, con 3497 PV incrementales, está en condiciones de ganar el premio medio. Y el revendedor 12, con 4556 PV incrementales, califica al premio mayor.

Promoción de Volumen Incremental

| | Período Base | | | | | | | | Período de calificación | | | | | | | | Σ base | Σ calificación | Volumen incremental | Premio |
|--------------|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------------|--------|-------|--------------|-------|-------|-------|-------|--------|----------------|---------------------|--------|
| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | | | | |
| Revendedor1 | 1.540 | 2.002 | 2.074 | 1.720 | 1.647 | 1.748 | 1.555 | 2.529 | 7.335 | 7.479 | 144 | Sin premio | | | | | | | | |
| Revendedor2 | 3.013 | 3.013 | 3.010 | 3.024 | 3.047 | 3.061 | 3.021 | 3.021 | 12.059 | 12.150 | 91 | Sin premio | | | | | | | | |
| Revendedor3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Sin premio | | | | | | | | |
| Revendedor4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 131 | 0 | 0 | 131 | 131 | Sin premio | | | | | | | | |
| Revendedor5 | 0 | 351 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 351 | 0 | (351) | Sin premio | | | | | | | | |
| Revendedor6 | 793 | 0 | 0 | 0 | 915 | 0 | 0 | 915 | 793 | 1.830 | 1.037 | premio bajo | | | | | | | | |
| Revendedor7 | 0 | 0 | 0 | 770 | 0 | 979 | 0 | 0 | 770 | 979 | 209 | Sin premio | | | | | | | | |
| Revendedor8 | 0 | 171 | 0 | 0 | 0 | 562 | 359 | 578 | 171 | 1.499 | 1.329 | premio bajo | | | | | | | | |
| Revendedor9 | 570 | 635 | 678 | 238 | 583 | 676 | 1.297 | 836 | 2.120 | 3.392 | 1.272 | premio bajo | | | | | | | | |
| Revendedor10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 137 | 0 | 107 | 0 | 0 | 244 | 244 | Sin premio | | | | | | | | |
| Revendedor11 | 2.511 | 0 | 0 | 0 | 2.504 | 2.509 | 995 | 0 | 2.511 | 6.008 | 3.497 | premio medio | | | | | | | | |
| Revendedor12 | 2.541 | 401 | 1.384 | 2.527 | 2.784 | 3.482 | 2.547 | 2.596 | 6.853 | 11.409 | 4.556 | premio mayor | | | | | | | | |
| Revendedor13 | 0 | 0 | 0 | 1.118 | 0 | 964 | 0 | 0 | 1.118 | 964 | (154) | Sin premio | | | | | | | | |
| Revendedor14 | 0 | 0 | 1.042 | 0 | 1.116 | 0 | 0 | 0 | 1.042 | 1.116 | 74 | Sin premio | | | | | | | | |
| Revendedor15 | 92 | 381 | 0 | 0 | 0 | 0 | 268 | 0 | 473 | 268 | (205) | Sin premio | | | | | | | | |

Gráfico Nro.18 Análisis post-promoción. Premios alcanzados.

6. Anexo

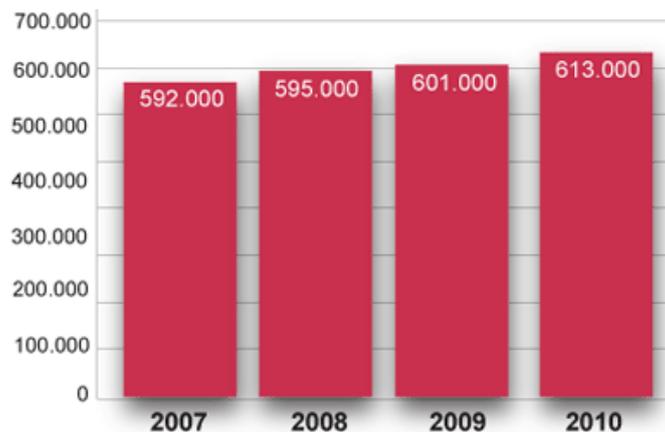
6.1 CAVEDI

Página web de la Cámara Argentina de Venta Directa. A través de ella se pueden obtener las noticias relacionadas a las compañías asociadas.

The screenshot shows the homepage of the Cámara Argentina de Venta Directa (CAVEDI). The header includes the CAVEDI logo and navigation links such as '¿Que es CAVEDI?', 'Asociados', 'Sobre la venta Directa', 'Panorama en Argentina', 'Panorama en el mundo', 'Código de Ética', 'Noticias', and 'Responsabilidad Social Empresaria'. There are also links for 'Sitios Relacionados' and 'Su Opinión'. The main content area is divided into two sections: 'Noticias' (News) and 'Últimos Eventos' (Latest Events). The 'Noticias' section lists several articles, including 'MARY KAY REAFIRMA SU COMPROMISO SOCIAL' and 'Media Jornada de Capacitación en RRHH'. The 'Últimos Eventos' section lists two events at the Universidad Argentina de la Empresa (UADE) in Buenos Aires, Argentina, one in April 2011 and another in October and November 2010.

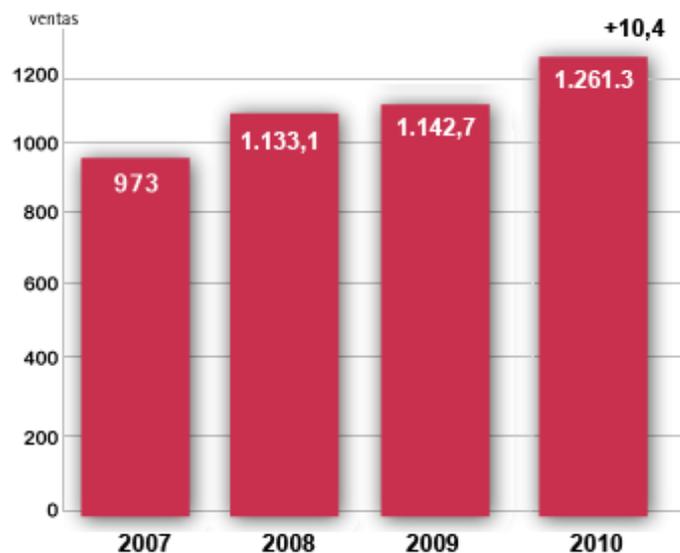
6.2 Cantidad de revendedores en la Argentina

Evolución en la cantidad de revendedores (fuente: CAVEDI). Esta es la suma de revendedores según lo informado por las compañías asociadas.



6.3 Cuánto representa la Venta Directa en Argentina

Según datos publicados por la CAVEDI, a precio retail (cliente) el mercado representó 1.261,3 millones de dólares en el año 2010.



6.4 Mercado de fragancias

Ventas en AR\$. Varias compañías de venta directa compiten en el sector.

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|------------------------------|-------|-------|-------|---------|---------|---------|
| Premium Fragrances | 157.0 | 198.3 | 261.3 | 359.7 | 521.6 | 602.4 |
| - Premium Men's Fragrances | 47.7 | 58.7 | 75.9 | 102.2 | 149.5 | 172.4 |
| - Premium Women's Fragrances | 106.5 | 136.3 | 181.6 | 253.2 | 366.6 | 423.8 |
| - Premium Unisex Fragrances | 2.7 | 3.2 | 3.8 | 4.3 | 5.5 | 6.1 |
| Mass Fragrances | 425.6 | 481.0 | 547.2 | 649.4 | 762.4 | 963.2 |
| - Mass Men's Fragrances | 132.8 | 147.5 | 174.0 | 207.1 | 244.5 | 307.4 |
| - Mass Women's Fragrances | 287.7 | 327.9 | 366.9 | 435.0 | 509.4 | 645.4 |
| - Mass Unisex Fragrances | 5.1 | 5.7 | 6.2 | 7.4 | 8.5 | 10.5 |
| Fragrances | 582.6 | 679.3 | 808.4 | 1,009.1 | 1,284.0 | 1,565.6 |

Source: Official statistics, trade associations, trade press, company research, trade interviews, Euromonitor International estimates

Participación (%) de las distintas compañías que compiten en el sector de fragancias:

Promoción de Volumen Incremental

| % retail value rsp Company | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|--------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Cosméticos Avon SACI | 32.7 | 31.0 | 29.7 | 27.3 | 28.4 |
| Cannon Puntana SA | 16.6 | 14.6 | 14.5 | 12.6 | 13.2 |
| France Argentine Cosmetics SA | 8.6 | 9.5 | 9.9 | 11.0 | 11.0 |
| L'Oréal Argentina SA | 7.9 | 8.6 | 9.3 | 10.5 | 9.9 |
| Natura Argentina SA | 2.6 | 3.4 | 3.8 | 5.0 | 6.9 |
| Paco Rabanne - Groupe Puig SA | 3.3 | 4.8 | 5.7 | 6.5 | 6.3 |
| Arca Distribuciones SA | 5.2 | 5.0 | 5.0 | 4.6 | 4.7 |
| Diffupar SA | 2.1 | 2.4 | 2.7 | 2.8 | 2.5 |
| Coty Argentina SA | 2.1 | 2.1 | 2.3 | 2.6 | 2.4 |
| Bright Star Group SA | 2.1 | 2.0 | 1.9 | 2.0 | 1.9 |
| Mary Kay Cosméticos SA | 2.6 | 2.2 | 2.0 | 1.8 | 1.8 |
| House of Fuller Argentina SA, The | 2.5 | 2.0 | 1.9 | 1.7 | 1.7 |
| Matiz SA | 2.2 | 1.8 | 1.7 | 1.4 | 1.4 |
| Naturel SA | 1.5 | 1.5 | 1.3 | 1.2 | 1.2 |
| Elizabeth Arden Inc | 1.0 | 1.0 | 0.9 | 0.9 | 0.8 |
| Lady Way SRL | 0.9 | 0.8 | 0.7 | 0.6 | 0.6 |
| Yves Saint Laurent Parfums | 0.4 | 0.5 | 0.6 | 0.6 | 0.5 |
| Elca Cosméticos Inc | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.6 | 0.5 |
| Unilever de Argentina SA | 0.4 | 0.5 | 0.3 | 0.2 | 0.2 |

En el año 2009, la mayor participación la tuvo AVON (venta directa) con el 28,4%.

6.5 Mercado de reemplazos de comidas

Ventas en '000 AR\$. La primera línea muestra ventas de 42.591.100 AR\$ en el año 2009 correspondiente a productos para el control de peso (reemplazo de comidas).

| ARS '000 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|---------------------------------------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Meal replacement slimming products | 9,972.5 | 13,377.3 | 23,203.2 | 29,646.4 | 35,691.1 | 42,591.1 |
| Convalescence products | 19.2 | 21.8 | 75.1 | 111.2 | 141.2 | 178.4 |
| Meal replacement products | 9,991.7 | 13,399.0 | 23,278.3 | 29,757.6 | 35,832.3 | 42,769.5 |

Source: Official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, Euromonitor International estimates

Participación (%) de las distintas compañías que compiten en el sector de reemplazos de comidas:

Promoción de Volumen Incremental

| % retail value rsp Company | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| Herbalife International Argentina SA | 98.7 | 98.7 | 98.9 | 98.7 | 99.5 |
| Abbott Laboratorios Argentina SA | 0.2 | 0.2 | 0.3 | 0.4 | 0.4 |
| Ivax Argentina SA | 1.0 | 1.0 | 0.7 | 0.9 | 0.1 |
| Laboratorio Sivaderm SA | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.1 | - |
| Others | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Total | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

Source: Official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, Euromonitor International estimates

Observar que Herbalife (venta directa) lidera el mercado.

6.6 Mercado de los suplementos dietarios

Existen suplementos dietarios para atacar diversas cuestiones del físico humano. En la siguiente tabla observamos el porcentaje (%) que ocupa cada línea de productos según las ventas retail de los últimos años.

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|---|-------|-------|-------|-------|
| Beauty | 36.3 | 39.4 | 37.4 | 31.9 |
| Bone | 1.8 | 2.8 | 2.8 | 2.6 |
| Diabetes | 2.4 | 2.3 | 2.4 | 2.7 |
| Digestive | 23.5 | 20.8 | 20.3 | 21.7 |
| Energy | 0.2 | 0.2 | 1.1 | 2.8 |
| General Health | 5.7 | 4.7 | 5.9 | 6.4 |
| Heart Health | 1.1 | 1.3 | 1.4 | 1.4 |
| Immune System | 6.9 | 7.0 | 7.1 | 7.3 |
| Joint | 12.9 | 12.3 | 11.9 | 12.3 |
| Memory Health | 0.5 | 0.4 | 0.5 | 0.7 |
| Mood/Relaxing | 4.7 | 4.9 | 5.5 | 6.4 |
| Sexual Health | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Varicose Veins | 3.9 | 3.8 | 3.7 | 3.6 |
| Other Dietary Supplement Positioning | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Total | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

Source: Official statistics, Trade associations, Trade press, Company research, Store checks, Trade interviews, Euromonitor International estimates

Participación (%) de las compañías que compiten en el sector de suplementos dietarios (se muestran las de mayor participación únicamente):

Promoción de Volumen Incremental

| % retail value rsp Company | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|--|------|------|------|------|------|
| Bayer Argentina SA | 17.6 | 18.1 | 21.2 | 21.7 | 23.4 |
| Herbalife International Argentina SA | 11.7 | 19.0 | 20.9 | 17.8 | 13.7 |
| Nycomed (Argentina) SA | - | - | - | 11.4 | 10.2 |
| Wyeth-Whitehall SA | 2.2 | 4.6 | 6.0 | 7.8 | 8.6 |
| Instituto Seroterápico Argentino SAIC | 7.6 | 5.9 | 5.5 | 6.3 | 7.3 |
| Elisium SA | 3.4 | 3.3 | 3.3 | 3.3 | 3.8 |
| Boehringer Ingelheim (Argentina) SA | 3.1 | 3.5 | 3.6 | 3.8 | 3.6 |
| Laboratorio Garden | 8.8 | 4.0 | 3.3 | 3.6 | 3.5 |

Source: Official statistics, Trade associations, Trade press, Company research, Store checks, Trade interviews, Euromonitor International estimates

Observar que Herbalife (venta directa) ocupa el segundo lugar. Quien lidera el mercado es Bayer Argentina S.A.

7. Bibliografía

Andrew Nelson. (2004) *A to Z of Direct Selling*. EEUU, Editorial AuthorHouse.

Gini Graham Scott. (2000) *Strike it rich in personal selling: techniques for success in Direct Sales, Multi-level and Network Marketing*. EEUU, Editorial New World Books.

Michael G. Malaghan. (2005) *Making Millions in Direct Sales*. EEUU, Editorial McGraw-Hill.

Direct Selling Women's Alliance. (2005) *Build it big: 101 Insider secrets from Top Direct Selling Experts*. EEUU, Editorial Dearborn Trade Publishing.

Karen Phelps. (2009) *Ultimate Guido to Direct Selling. Simple Tips to Increase Sales and Recruiting*. EEUU, Advantage Media Group.

www.directsellingnews.com Revista online especializada en temas de venta directa.

Paul Pilzer. (1997) *An Entrepreneur's Inside Story: How Paul Pilzer Made Millions Using Network Marketing*. Success Magazine.

Philip Kotler. (2001) *Dirección de Marketing*. Pearson Educación de México.

Carlos Ongallo. (2007) *El Libro de la Venta Directa. El sistema que ha transformado la vida de millones de personas*. Ediciones Díaz de Santos.