

# Caso de éxito tatum

## Optimización del Modelo de Evaluación de Oficinas

### 1. El Reto

Diseñar y poner en marcha un modelo de medición de la Red de Oficinas de una entidad financiera que facilitase mejorar su modelo actual de evaluación de efectividad comercial, incorporando información cualitativa y cuantitativa con respecto a qué se consigue y cómo se consigue.

### 2. La Solución

Incorporación de kpi's de negocio (volumen, rentabilidad, fidelización, captación) en un indicador global de resultado infiriendo la variable "talento comercial" de los directores de oficina como nuevo driver de medición de la eficacia comercial. Desarrollo de una herramienta de análisis matricial de la efectividad comercial de la red de oficinas.

En este proyecto, **tatum** planteaba ayudar a la Dirección Comercial de la entidad a:

- Mejorar el modelo de medición de la efectividad comercial de la Red para evaluar a los directores de oficina no solo por resultados.
- Ajustar y personalizar el desarrollo comercial de cada director de oficina, diseñando planes de formación adaptados a las debilidades comerciales y necesidades de negocio.
- Posibilitar el manejo de una visión en evolución de cada director con respecto a referentes óptimos internos en base a una herramienta de profiling comercial.

## Caso de éxito



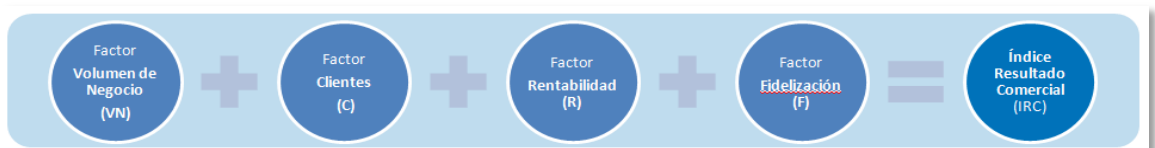
### Transformación Comercial

### 3. Metodología de actuación

#### Fase 1: Cálculo del Índice del Resultado Comercial

Se tomó como punto de partida el sistema de medición de resultados comerciales de la entidad teniendo en cuenta nuevas variables que optimizaran el modelo utilizado. El trabajo de análisis siguió el siguiente esquema:

- Análisis cuantitativo de los Kpi's de negocio de oficinas utilizados.
- Propuesta de nuevos indicadores clasificados por tipología de objetivo (volumen, rentabilidad, fidelización y captación de clientes).
- Realización del "profiling comercial" de la red de oficinas:
  - ✓ Análisis de cada KPI de forma individual para cada oficina y comparación con el resto de oficinas de la entidad.
  - ✓ Establecimiento con la dirección comercial de criterios de "óptimo de referencia" para su comparación con cada oficina.
  - ✓ Para cada oficina, se calculó la desviación que existe entre el valor de cada KPI y el óptimo definido, el promedio de dicho KPI en la entidad y tipología.
  - ✓ Se estableció para cada oficina el "gap de negocio" correspondiente para cada KPI: su valor correspondiente vs promedio de la entidad o tipología de oficina
- Cálculo de Índice de Resultado Comercial (IRC): Para cada KPI se estableció una valoración en función de su distancia respecto al óptimo de referencia. Se calculó los subíndices de cada "factor" combinando las valoraciones de los KPI's.



En tatum ayudamos a mejorar la efectividad de la función comercial mediante la aplicación de modelos avanzados de diagnóstico, diseño e implantación.

Aplicamos técnicas de investigación (cualitativas y cuantitativas) y modelos propios testados de análisis que facilitan la toma de decisiones exitosas en las áreas comerciales y de marketing de nuestros clientes.

### 3. Metodología de actuación

#### Fase 2: Cálculo del Índice de Talento Comercial

Medición competencial de los directores de oficina:

- Identificación de las competencias aplicables al perfil y selección de las 7 competencias más relevantes: directivas + comerciales.
- Análisis del perfil óptimo con respecto a las competencias identificadas para la función de director de oficina.
- Evaluación del perfil (autoevaluación) a través del cuestionario FACE (Grupo Actual):

Área Individual	Área Emocional	Área Interpersonal	Área Organizacional
✓ Iniciativa	✓ Autoconfianza	✓ Habilidades sociales	✓ Toma de decisiones
✓ Orden y calidad	✓ Flexibilidad	✓ Trabajo en equipo	✓ Visión de negocio
✓ Organización y Planificación	✓ Tolerancia a la presión	✓ Comunicación persuasiva	✓ Capacidad de trabajo en red
✓ Pensamiento analítico		✓ Networking	✓ Orientación al logro
✓ Orientación al aprendizaje		✓ Desarrollo de equipos	✓ Orientación al cliente
		✓ Liderazgo	✓ Eficiencia y productividad

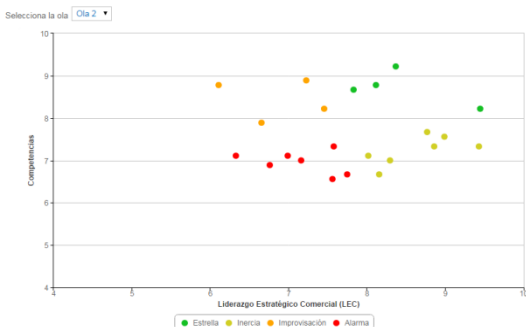
- Obtención de resultados a nivel colectivo e individual e identificación de gaps

Medición del desempeño comercial de los directores:

- Cálculo del **Índice de Liderazgo Estratégico Comercial (LEC)**: Se determinó en base a un cuestionario que mide por grados el Seguimiento, la Dirección, Evaluación de Resultados e Incentivación económica y no económica, que los directores ejercen sobre su equipo en la Oficina.
- Cálculo del **Índice del Rendimiento Comercial (RC)**: Se determinó en base a otro cuestionario que midió la evaluación del director de oficina sobre lo que hace su “equipo comercial” en el desarrollo de su trabajo (proceso comercial).

Combinación matricial de las variables de desempeño y nivel competencial para obtener segmentos de profesionales sobre los que actuar concretamente:

Mapa de Talento Comercial



#### Fase 3: Segmentación de Oficinas en base a su Efectividad Comercial

A partir del cálculo del índice de Resultados Comerciales (IRC) y del Índice de Talento Comercial (ITC) se construyó una matriz con la segmentación de toda la Red de Oficinas identificando las Oficinas más eficiente tanto por Resultados como por Talento (desempeño comercial + competencias).

Se obtuvieron informes, colectivo e individuales, para cada Oficina y Director y se propuso un plan de desarrollo.

#### Fase 4: Desarrollo y parametrización herramienta de profiling comercial

- Se desarrolló una herramienta informática que analizase de forma permanente el profiling comercial de las oficinas y recalculase el IRC de las mismas, basándose en el modelo definido y aplicándolo a la base de datos de oficinas.
- La herramienta permitía el cambio de criterios de peso de cálculo de las variables y KPI's del IRC en base a los criterios estratégicos de negocio de la entidad. Permite lanzar los procesos de agrupado y lanzar el proceso de cálculo cuando se considease necesario.

### 4. Los Resultados

Los resultados obtenidos por la entidad fueron:

- **Establecimiento del ranking de oficinas y directores** en función del comportamiento combinado de variables de negocio y variables competenciales reconociendo a los mejores.
- **Detección de qué factores, y con qué peso y detalle, del Talento Comercial** son los que **afectaban** para conseguir los **buenos resultados**.
- **Tener un modelo de información comercial homogénea** sobre la red comercial con respecto a: **QUÉ** se consigue y **CÓMO** se consigue.
- **Personalización del desarrollo comercial** de cada elemento de la red, diseñando planes de formación adaptados a las debilidades comerciales y necesidades de negocio.
- **Valoración** en base a la evolución de resultados de las **acciones a poner en marcha** para **optimizar el desempeño**.
- **Disponer de una visión en evolución** de cada **director con respecto a referentes óptimos**.