

¿Cómo aumentar la rentabilidad  
comercial midiendo el “valor” que  
aportan los comerciales?

Aplicación de la métrica del  
“Salesforce Equity”



Enrique Alvarez Ruano

[www.focusonsales.net](http://www.focusonsales.net)

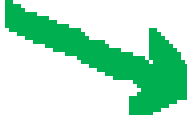
[fos@focusonsales.net](mailto:fos@focusonsales.net)

Junio '11

# Indice

- ¿Cómo calcular el “valor” de un comercial?
- ¿Cómo aumentar la rentabilidad comercial gestionando a los comerciales en función de dicho “valor”?

# Indice

- 
- ¿Cómo calcular el “valor” de un comercial?
  - ¿Cómo aumentar la rentabilidad comercial gestionando a los comerciales en función de dicho “valor”?

# Proponemos la métrica "Salesforce Equity"

¿Cómo se calcula el "valor de la vida" de un comercial?

$$\text{"Valor"} = \left( \begin{array}{cccc} + & - & - & \times \end{array} \right)$$

Asignar a cada comercial sus ventas,...

... todos los costes imputables a las mismas...

... y los costes de gestión de ese comercial...

... a lo largo de su relación con la empresa

En otras palabras...

- Valor Actual Neto del beneficio que un comercial aporta a la empresa a lo largo de su relación con la misma

# "Salesforce Equity" en resumen: los comerciales se relacionan con la empresa durante un tiempo determinado...

El ciclo de vida del comercial en la empresa

Selección

Desarrollo

Fidelización

tiempo



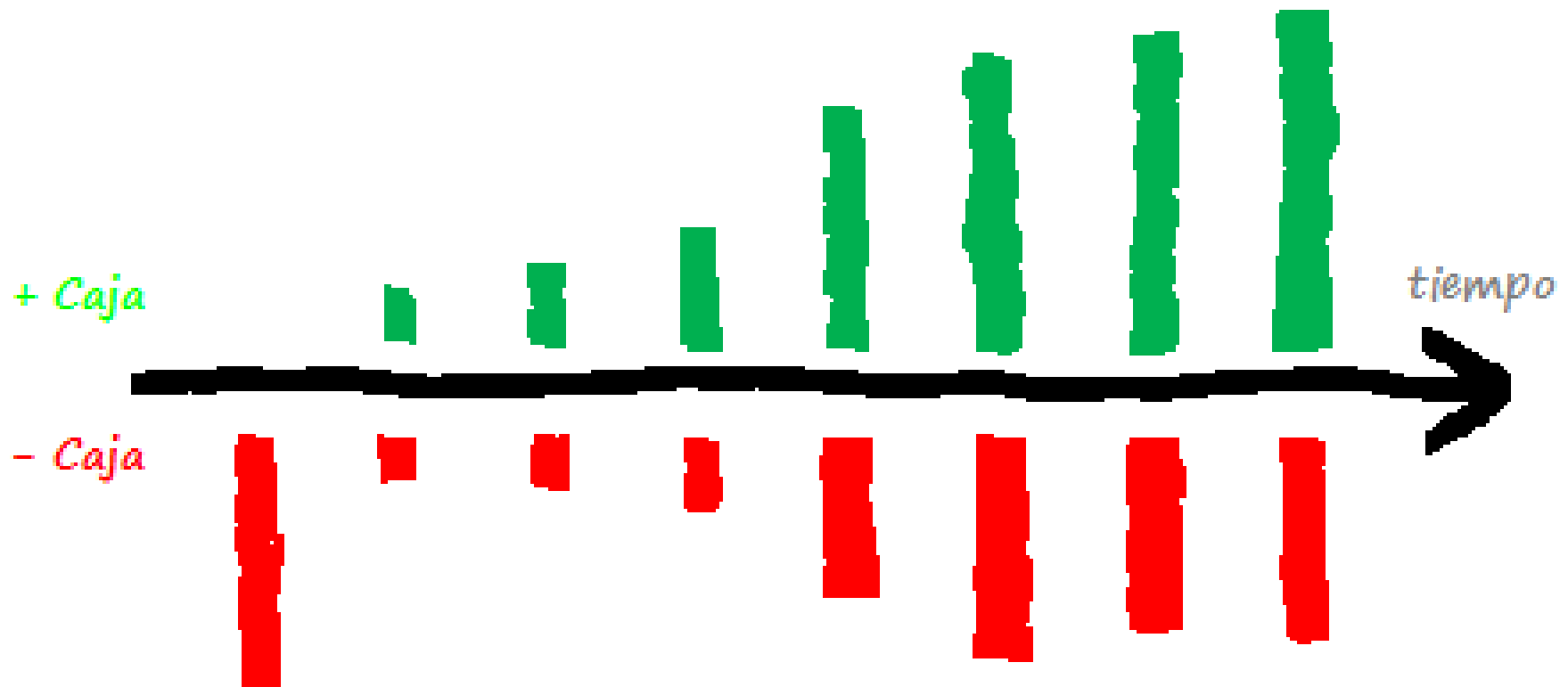
... durante el cual generan flujos de caja positivos y negativos para la empresa...

### Flujos de caja

Selección

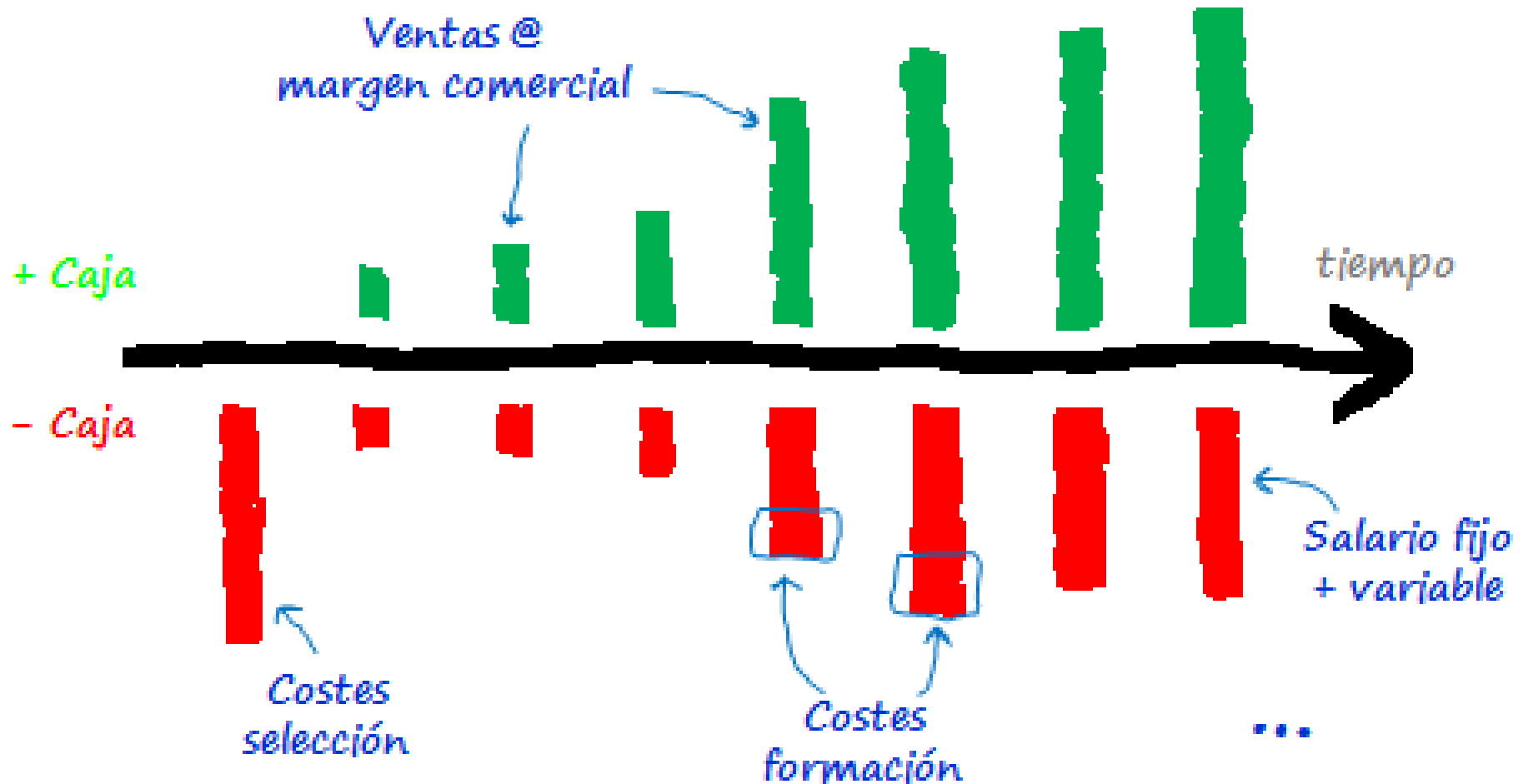
Desarrollo

Fidelización



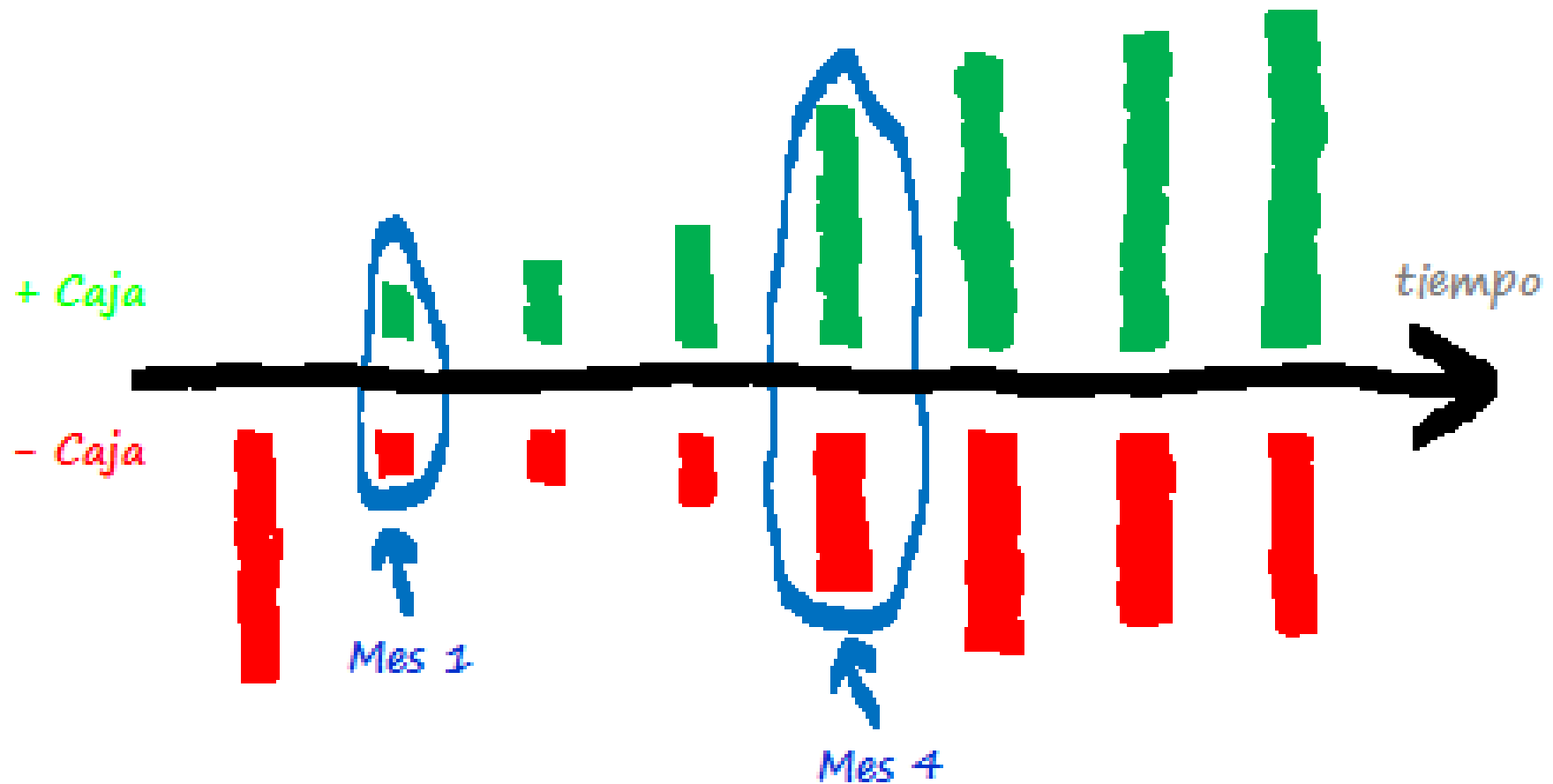
# ... en función de los Ingresos y Costes generados por su actividad...

## Ingresos y costes



... pudiéndose calcular un "margen comercial por vendedor" mes a mes...

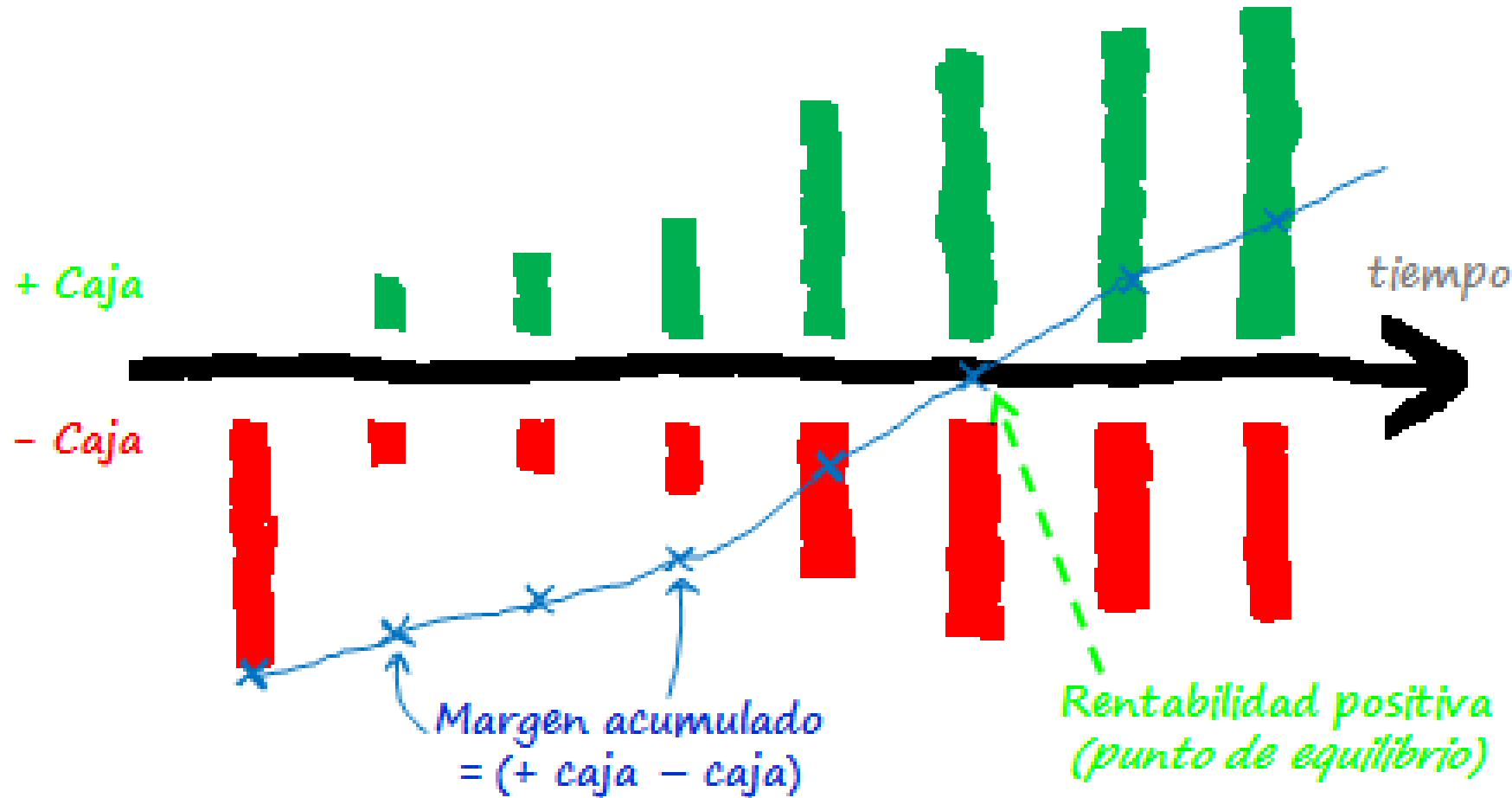
Margen mes a mes





... y, por tanto, calcular ese margen acumulado en el tiempo

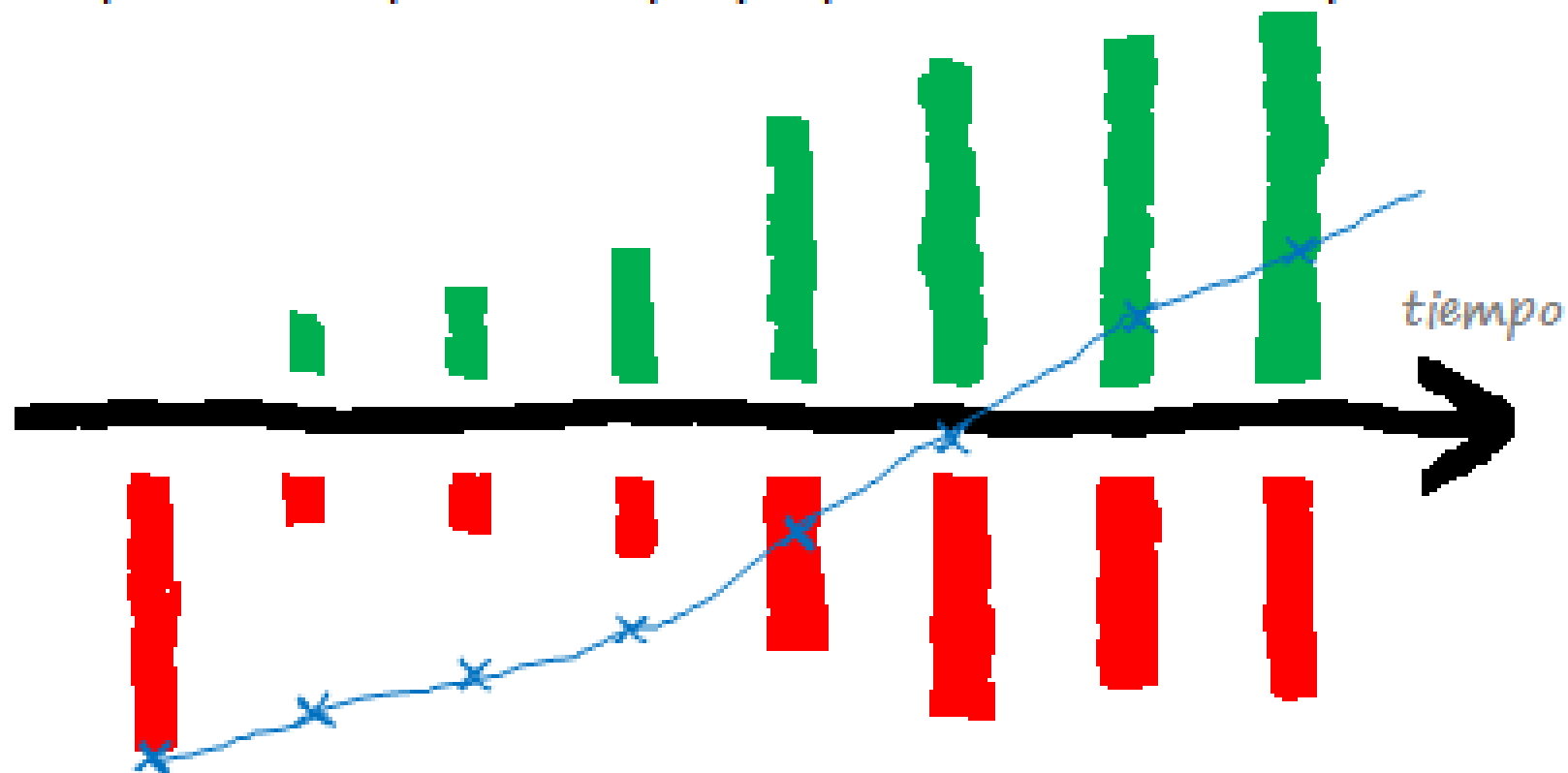
### Margen acumulado en el tiempo



## "Salesforce Equity" en resumen

Por tanto, supone agregar los márgenes que se obtienen de los comerciales mes a mes...

... ponderados por el tiempo que permanecen en la empresa



Puede calcularse para un solo comercial, para un grupo de ellos...  
o para toda la empresa

# ¿En qué es diferente el "Salesforce Equity" de otras formas de evaluar o valorar a comerciales?

## Enfoques tradicionales

Criterios subjetivos



Basados en Ventas



Indicadores para cada aspecto concreto



Estáticos



Visión pasada



## Enfoque "Salesforce Equity"

Criterios objetivos

Basado en Márgenes

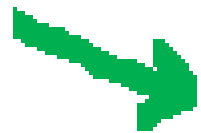
Un indicador incluye todos los aspectos de la venta

Evolución en el tiempo

Extrapolación a futuro (predicción y simulador)

# Indice

➤ ¿Cómo calcular el “valor” de un comercial?



➤ ¿Cómo aumentar la rentabilidad comercial gestionando a los comerciales en función de dicho “valor”?

# Principales problemas que abordar con la métrica de *Salesforce Equity*...

- 1 > *¿Quiénes son los mejores comerciales y cuánto aportan a la empresa?*
- 2 > *¿Qué caracteriza a los mejores?*
- 3 > *¿Cómo clasificarles y darles un trato diferenciado?*
- 4 > *¿Qué acciones de selección, desarrollo o fidelización dan un mejor resultado y cuánto invertir en ellas?*

1

# ¿Quiénes son los mejores comerciales y cuánto aportan a la empresa?

¿Cuál es el ranking de comerciales en función del valor que aportan?

¿Qué jefes de equipo dan mejores resultados?

¿Qué canal de venta aporta más valor a la empresa?

¿Qué División aporta mayor valor?  
¿Qué Zona?  
¿Qué equipo?

¿Por cuánto adquirir un canal de venta de otra empresa? ¿Es mejor que construirlo desde cero?

# ¿Quiénes son los mejores comerciales y cuánto aportan a la empresa?

¿Cuál es el ranking de comerciales en función del valor que aportan?

¿Qué jefes de equipo dan mejores resultados?

¿Qué canal de venta aporta más valor a la empresa?

¿Por cuánto adquirir un canal de venta de otra empresa? ¿Es mejor que construirlo desde cero?

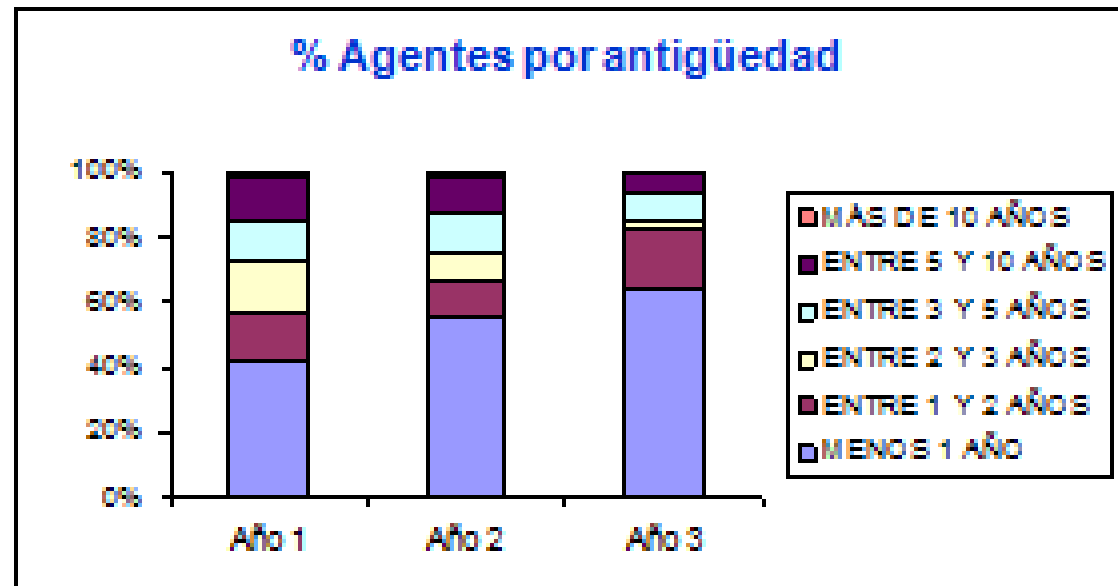
¿Qué División aporta mayor valor?  
¿Qué Zona?  
¿Qué equipo?

# ¿Cómo ordenar y clasificar a los comerciales en función de su "valor" y antigüedad?

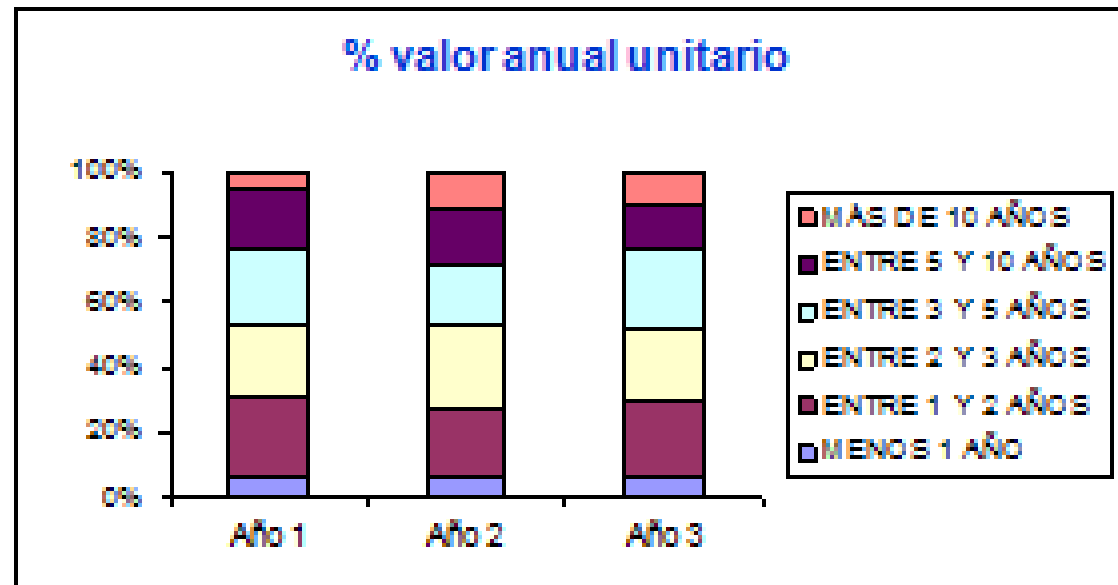
Ejemplo

¿Cuánto aportan los noveles? ¿y los veteranos?

Número de agentes...



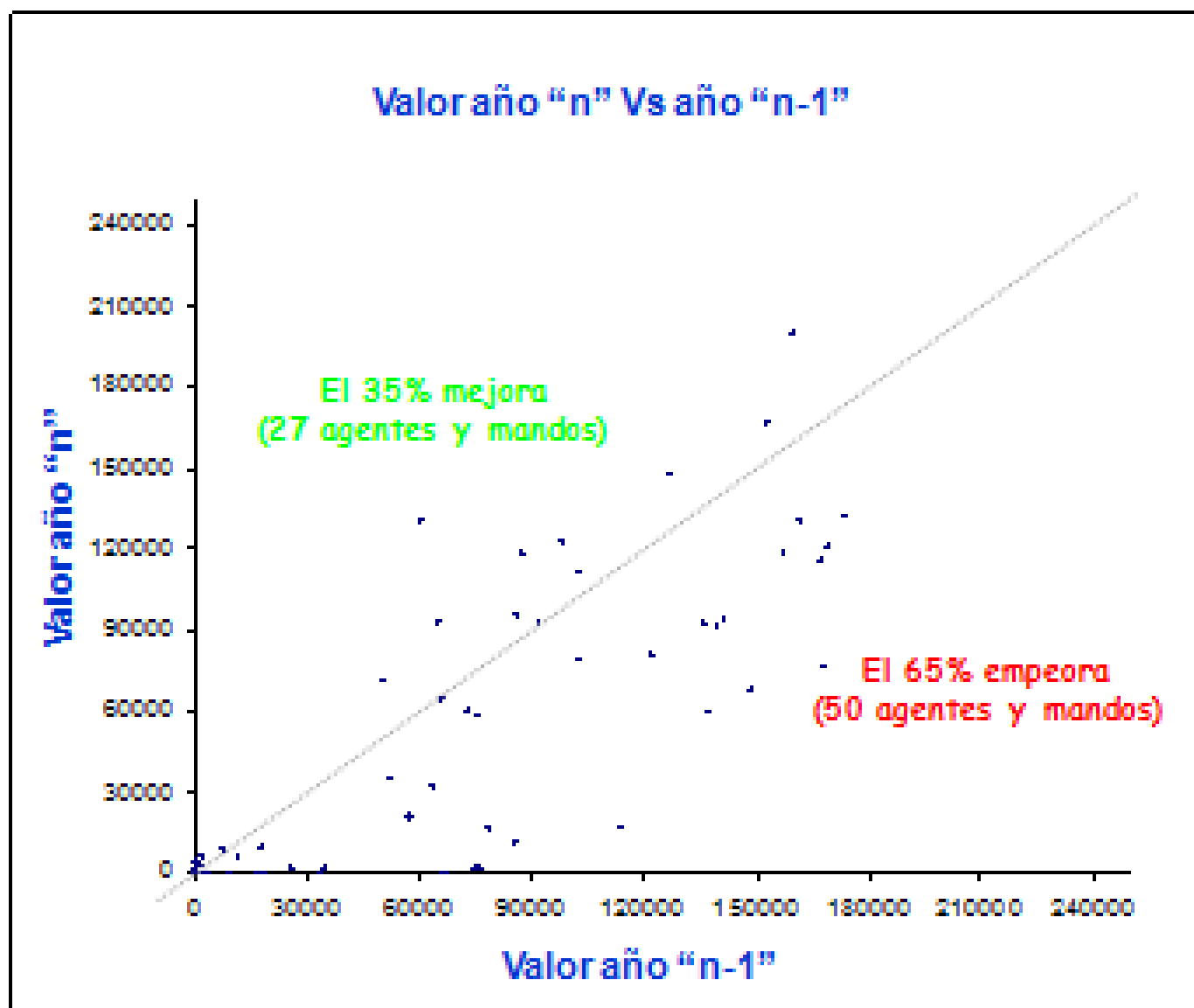
... Vs "valor" aportado





# ¿Cómo ha evolucionado el "valor anual" aportado por los comerciales "veteranos" de un año a otro?

Ejemplo



# ¿Quiénes son los mejores comerciales y cuánto aportan a la empresa?

¿Cuál es el ranking de comerciales en función del valor que aportan?

¿Qué jefes de equipo dan mejores resultados?

¿Qué canal de venta aporta más valor a la empresa?

¿Qué División aporta mayor valor?  
¿Qué Zona?  
¿Qué equipo?

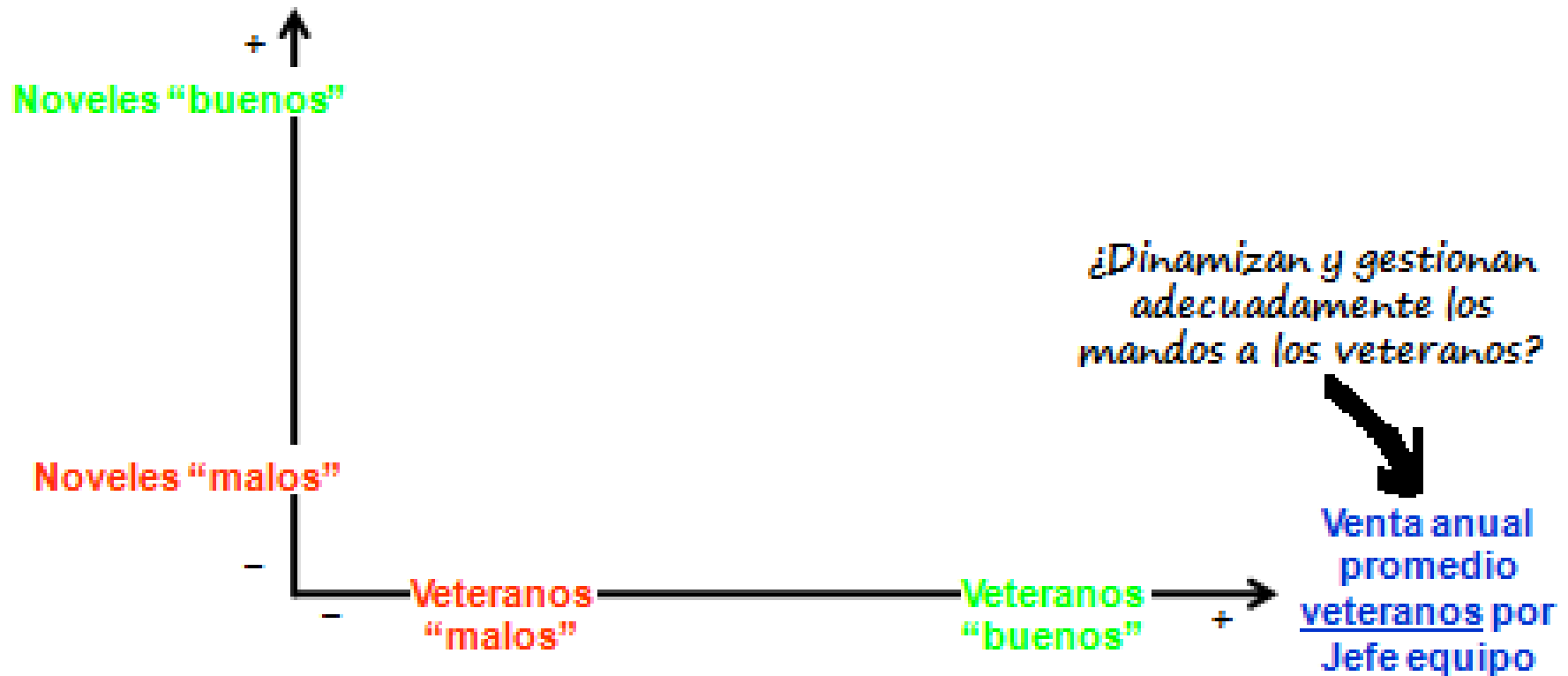
¿Por cuánto adquirir un canal de venta de otra empresa? ¿Es mejor que construirlo desde cero?

# ¿Qué jefes de equipo dan mejores resultados? Buenos gestores... ¿de noveles o de veteranos?

Ejemplo

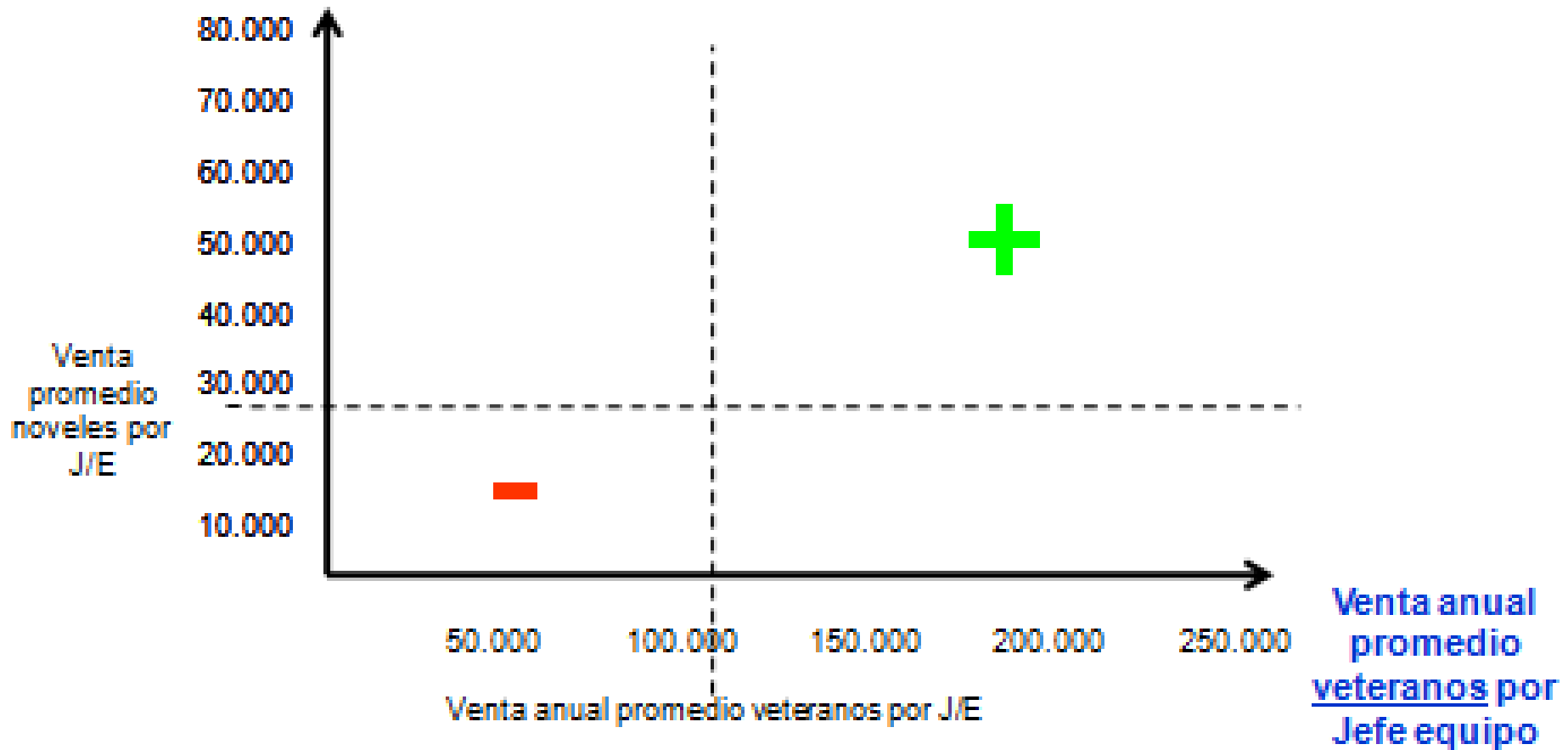
Venta anual promedio noveles por Jefe Equipo  
(<6 meses)

¿Forman y gestionan adecuadamente los mandos a los noveles?



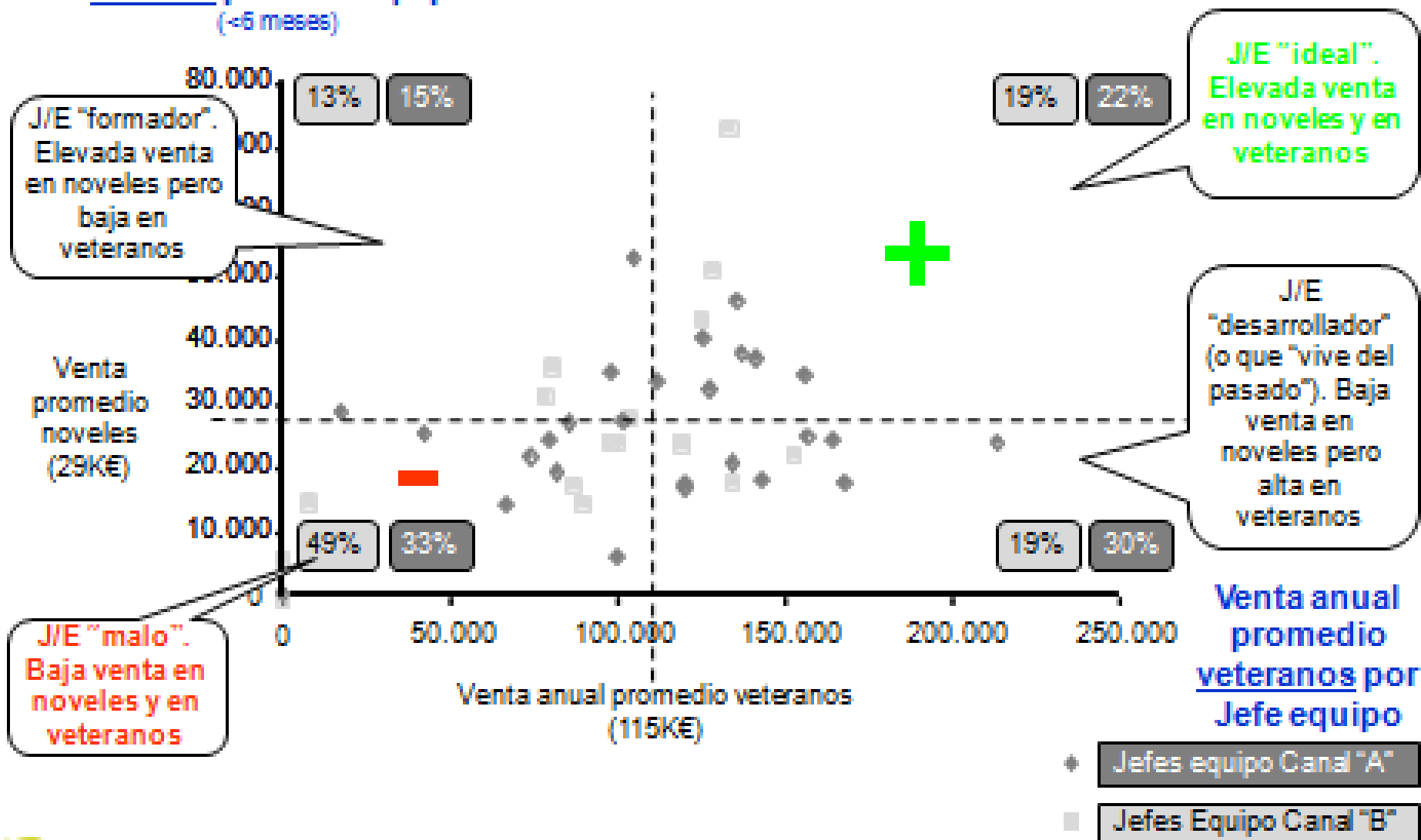
# ¿Qué jefes de equipo dan mejores resultados? Buenos gestores... ¿de noveles o de veteranos?

Venta anual promedio  
noveles por Jefe Equipo  
(-6 meses)



# ¿Qué jefes de equipo dan mejores resultados? Buenos gestores... ¿de noveles o de veteranos?

Venta anual promedio  
noveles por Jefe Equipo  
(-6 meses)



# 2

## ¿Qué caracteriza a los mejores?

¿Qué características hay que buscar en un candidato?

¿Qué competencias tienen los mejores comerciales?

¿Qué mix de venta (número de clientes, familia de productos vendidos,...) va asociado a un mayor valor?

¿Cuál es el mejor origen de selección?

# ¿Qué caracteriza a los mejores?

¿Qué características hay que buscar en un candidato?

¿Qué competencias tienen los mejores comerciales?

¿Qué mix de venta (número de clientes, familia de productos vendidos,...) va asociado a un mayor valor?

¿Cuál es el mejor origen de selección?

# ¿Qué características hay que buscar en un vendedor novel?

## Características "ideales" socio-demográficas

*Ejemplo ¿Qué características tienen nuestros mejores comerciales?*

➤ SEXO

¿Mejor hombre o mujer?

➤ ESTADO CIVIL

¿Es mejor que estén casados?

➤ EDAD

¿Son mejores los veteranos?

➤ EXPERIENCIA PREVA EN VENTAS

¿Mejor que hayan sido antes vendedores?

➤ FORMACIÓN

¿Funcionan mejor los Universitarios?



# ¿Qué características hay que buscar en un vendedor novel?

## Características "ideales" socio-demográficas

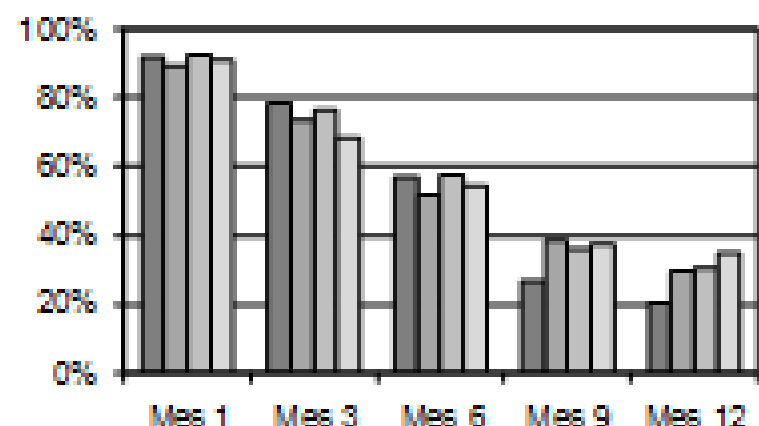
	CANAL 1	CANAL 2	CANAL 3
➤ SEXO	-	Mujeres (algo mejor)	Hombres
➤ ESTADO CIVIL	Casado	Casado	Soltero
➤ EDAD	-	35 a 40 años	27 a 30 años
➤ EXPERIENCIA PREVA EN VENTAS	Con experiencia	-	Con exp. (algo mejor)
➤ FORMACIÓN	-	Básica (ESO)	Media (FP/BUP/COU)

*"-" Sin conclusiones relevantes; ningún perfil es significativamente mejor que otro  
Análisis de 3 canales de venta con > 850 comerciales*

# ¿Qué características hay que buscar en un vendedor novel? Análisis por tramos de Edad

Ejemplo

## 1 Evolución retención por edad



20-25 años (16%\*)

25-30 años (35%)

30-35 años (31%)

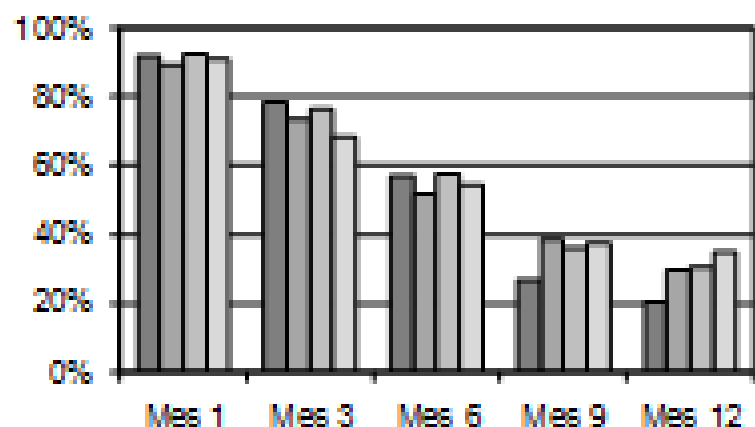
35-40 años (14%)

Análisis de las altas (470) de un canal de venta durante dos años

\* % de Incorporaciones. Selección de los rangos de edad más representativos (96% muestra)

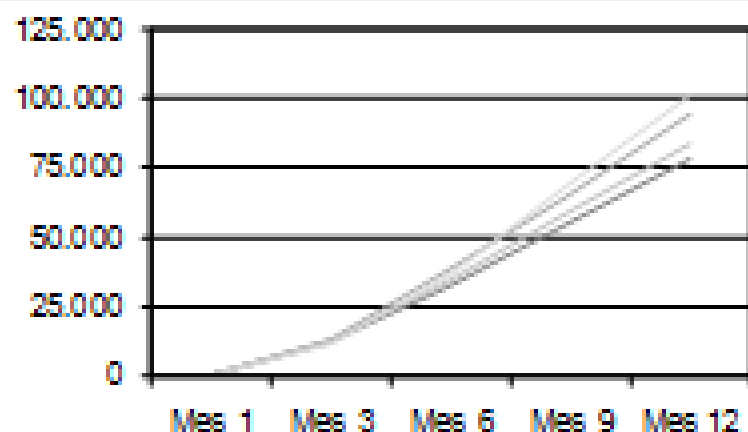
# ¿Qué características hay que buscar en un vendedor novel? Análisis por tramos de Edad

## 1 Evolución retención por edad



20-25 años (16%\*)      25-30 años (35%)  
30-35 años (31%)      35-40 años (14%)

## 2 Evolución ventas por edad

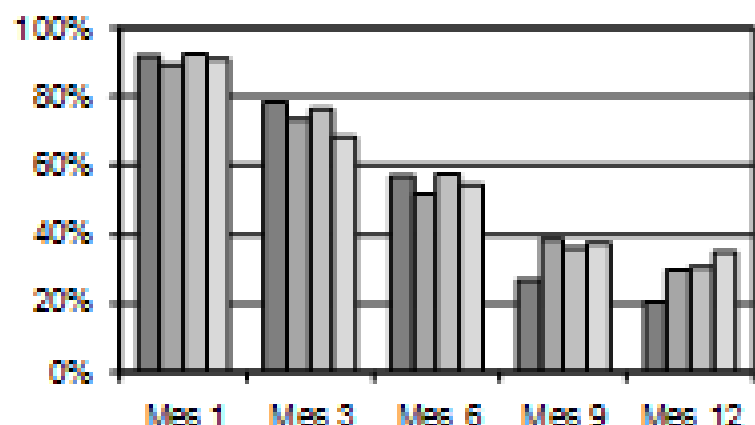


Análisis de las altas (470) de un canal de venta durante dos años

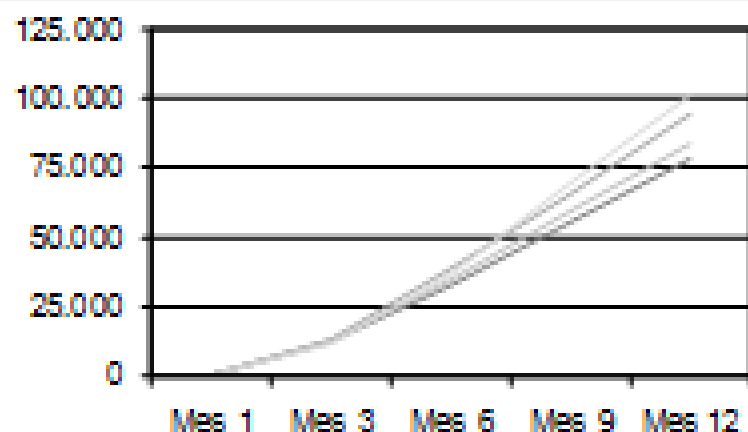
\* % de Incorporaciones. Selección de los rangos de edad más representativos (96% muestra)

# ¿Qué características hay que buscar en un vendedor novel? Análisis por tramos de Edad

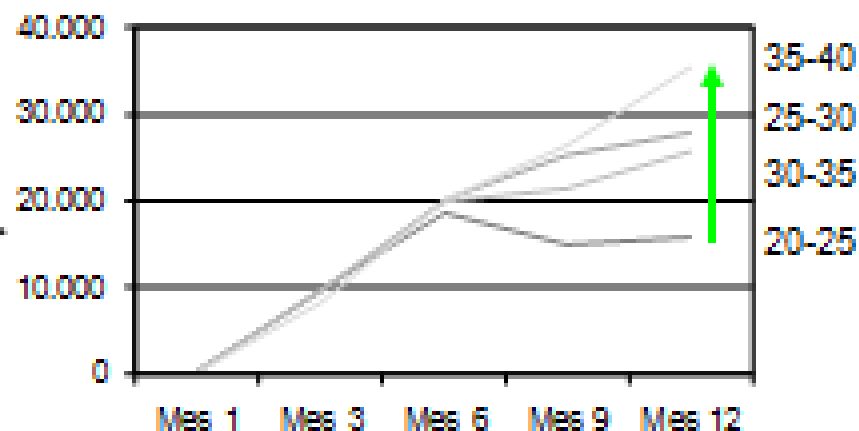
## 1 Evolución retención por edad



## 2 Evolución ventas por edad



## 3 Evolución "valor" por edad



A 12 meses, los comerciales entre 35 y 40 años son los más efectivos

A 12 meses, los más jóvenes dan peor resultado

Análisis de las altas (470) de un canal de venta durante dos años

\* % de Incorporaciones. Selección de los rangos de edad más representativos (96% muestra)

# ¿Qué caracteriza a los mejores?

¿Qué características hay que buscar en un candidato?

¿Qué competencias tienen los mejores comerciales?

¿Qué mix de venta (número de clientes, familia de productos vendidos,...) va asociado a un mayor valor?

¿Cuál es el mejor origen de selección?

# ¿Cuál es el mejor origen de selección?

Ejemplo

¿Qué origen de selección aporta un mayor retorno sobre la Inversión?



REFERIDOS



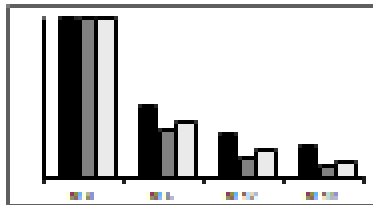
INTERNET



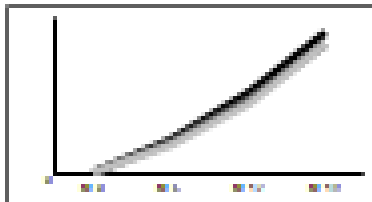
PRENSA

1

Permanencia



2



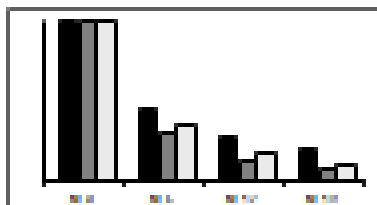
Margen acumulado

# ¿Cuál es el mejor origen de selección?

■ REFERIDOS    ■ INTERNET    ■ PRENSA

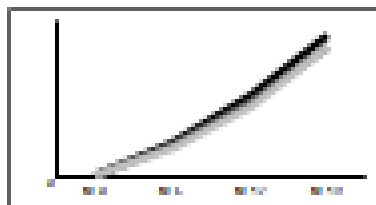
1

Permanencia



X

2

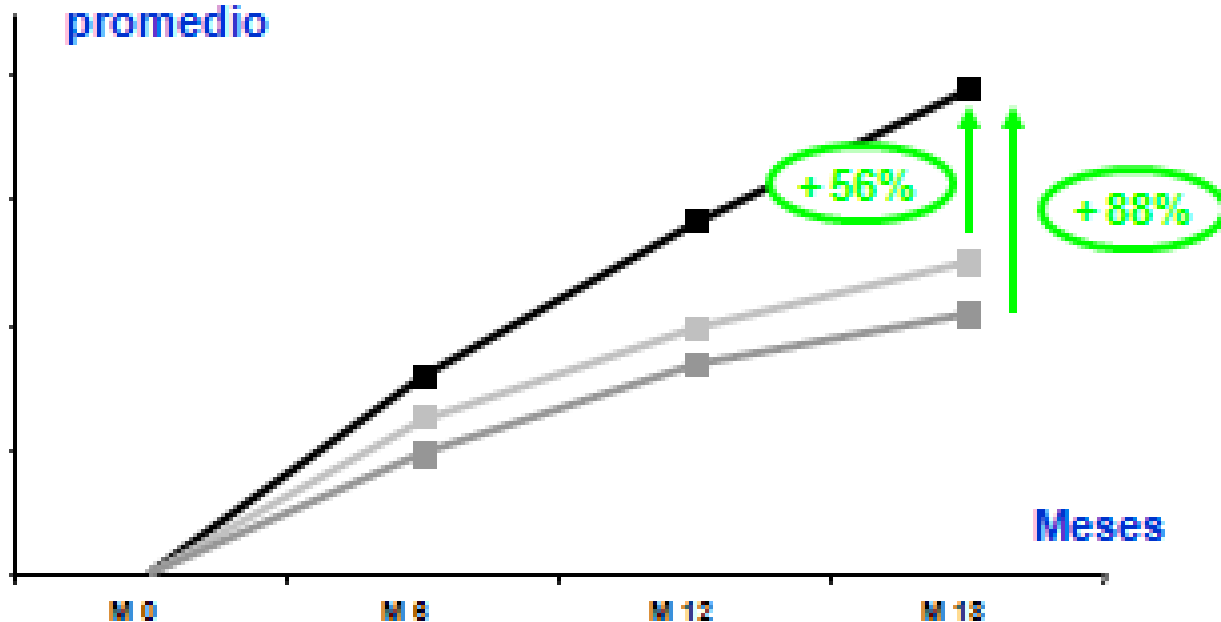


Margen acumulado

Margen comercial, ponderado por permanencia  
(€ acumulados)

3

Margen comercial  
promedio



+56%

+88%

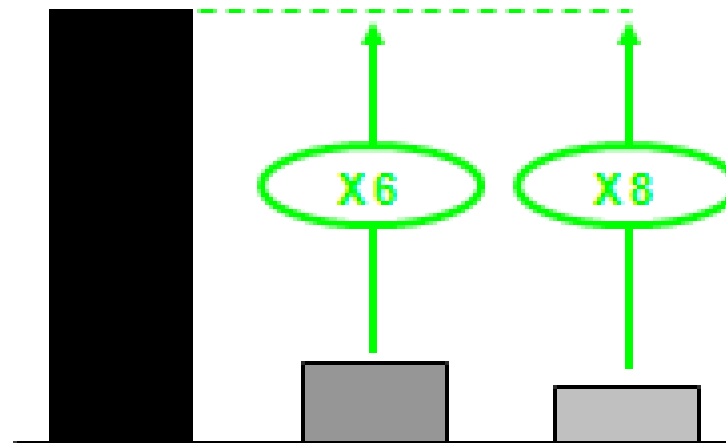
Meses

# ¿Cuál es el mejor origen de selección?



4

Retorno sobre la Inversión en Selección:  
Margen comercial ponderado / coste por alta  
(en base 100)



Además, hay que tener en cuenta el coste de selección, que es distinto para cada origen de selección





## ¿Cómo clasificarles y darles un trato diferenciado?

¿Cómo segmentar a los comerciales en función del valor que aportan?

¿Cómo predecir el riesgo de fuga de nuestros mejores comerciales?

¿En qué comerciales veteranos debemos invertir más recursos?

¿Qué porcentaje de nuestros beneficios anuales se concentran en los principales comerciales?  
¿Cuántos nos cuestan más de lo que generan?

# ¿Cómo clasificarles y darles un trato diferenciado?

¿Cómo segmentar a los comerciales en función del valor que aportan?

¿Cómo predecir el riesgo de fuga de nuestros mejores comerciales?

¿En qué comerciales veteranos debemos invertir más recursos?

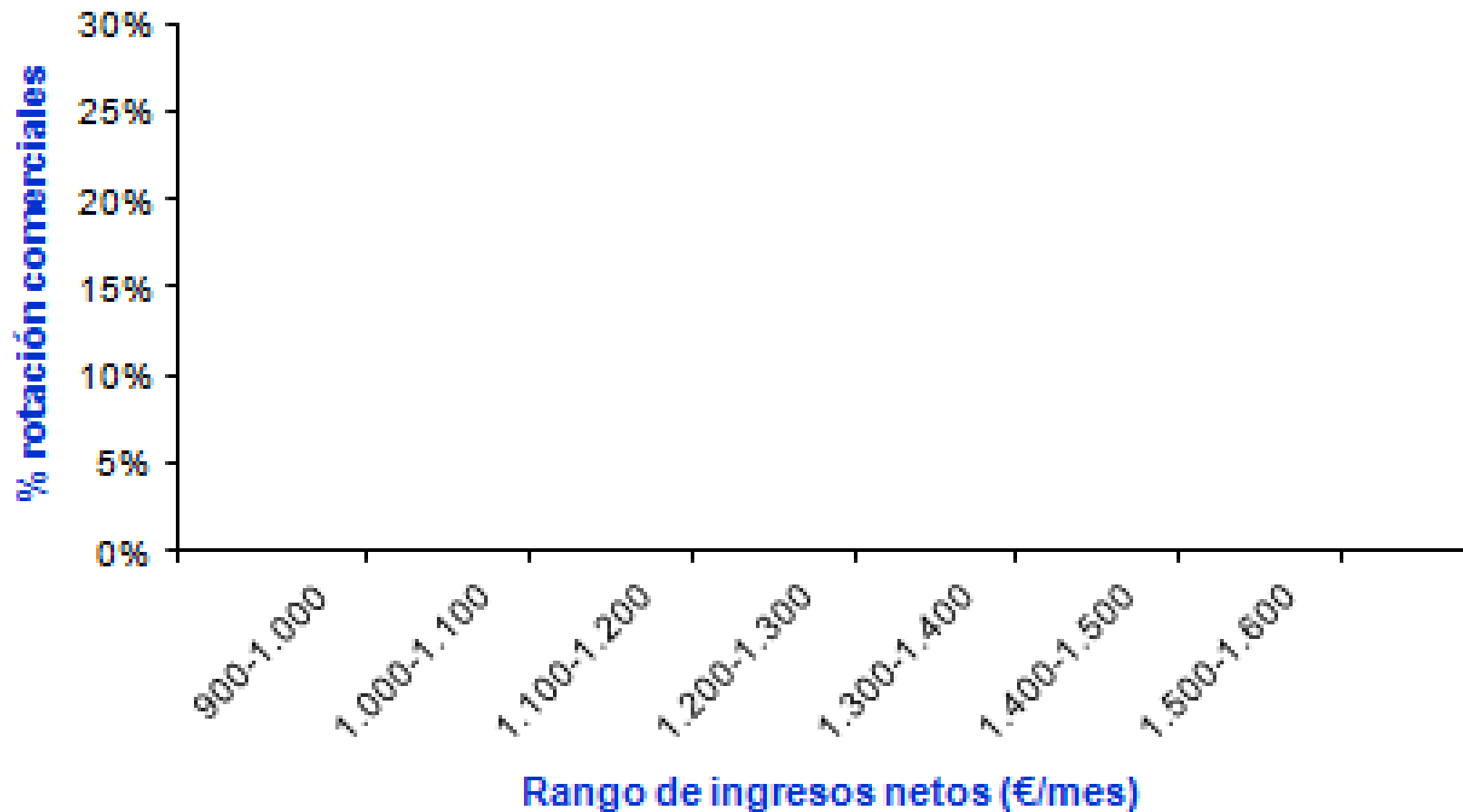
¿Qué porcentaje de nuestros beneficios anuales se concentran en los principales comerciales?  
¿Cuántos nos cuestan más de lo que generan?

# ¿A partir de qué importe de ingresos netos disminuye la rotación de comerciales?

Ejemplo

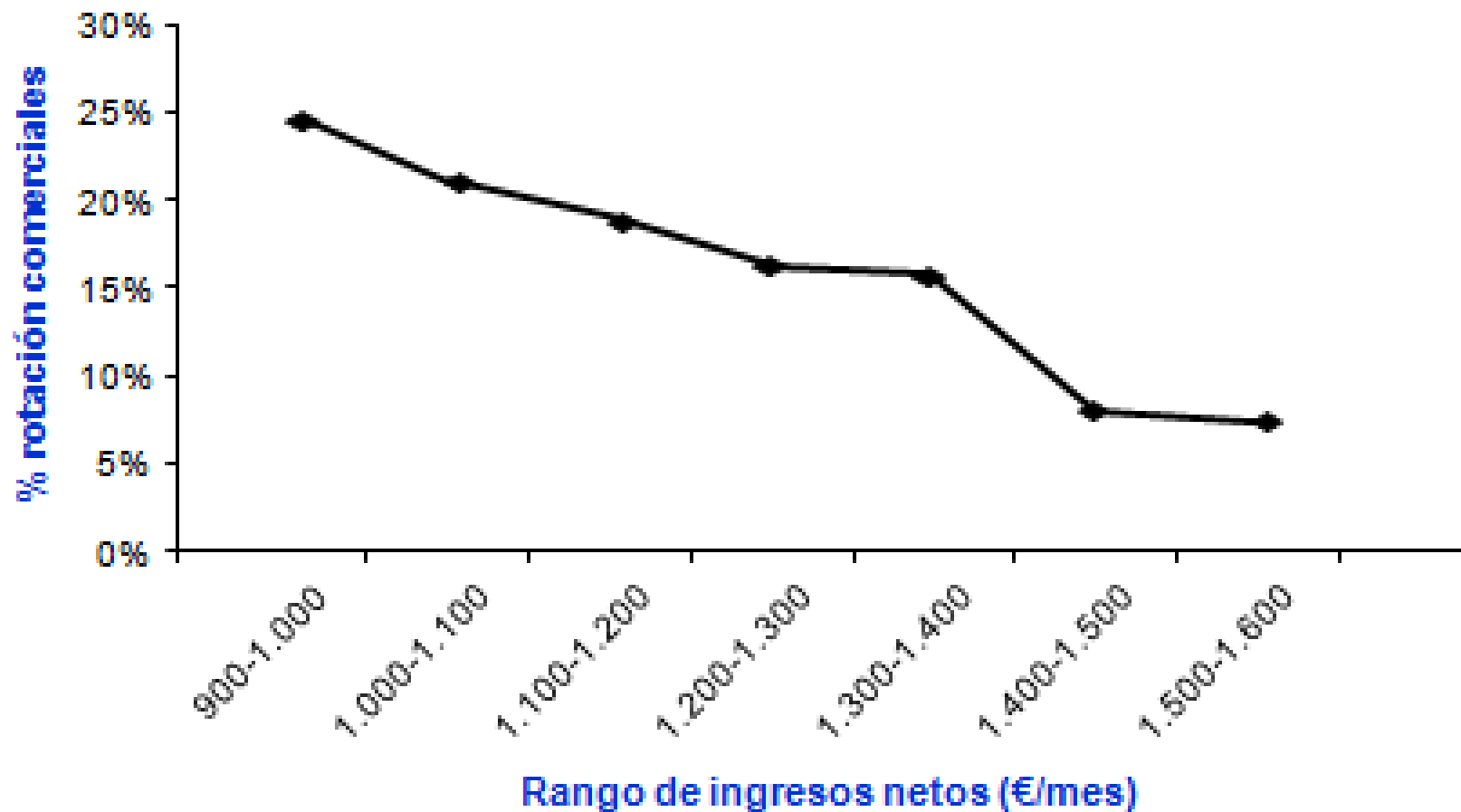
¿Cuál es la correlación entre ingresos y permanencia?

Rotación en función de Ingresos Netos (%)



# ¿A partir de qué importe de ingresos netos disminuye la rotación de comerciales?

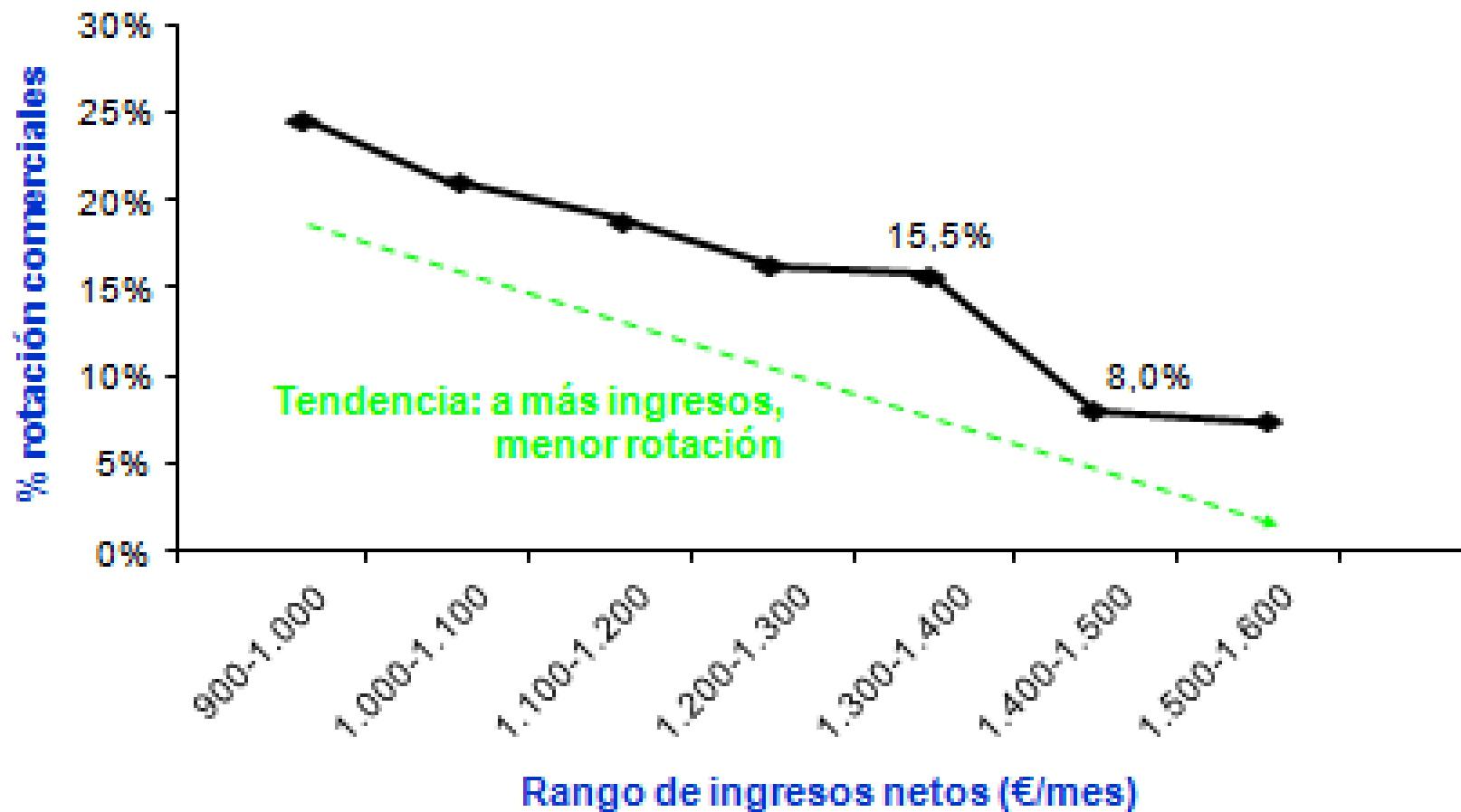
Rotación en función de Ingresos Netos (%)



Muestra de 327 vendedores de Cía B2C

# ¿A partir de qué importe de ingresos netos disminuye la rotación de comerciales?

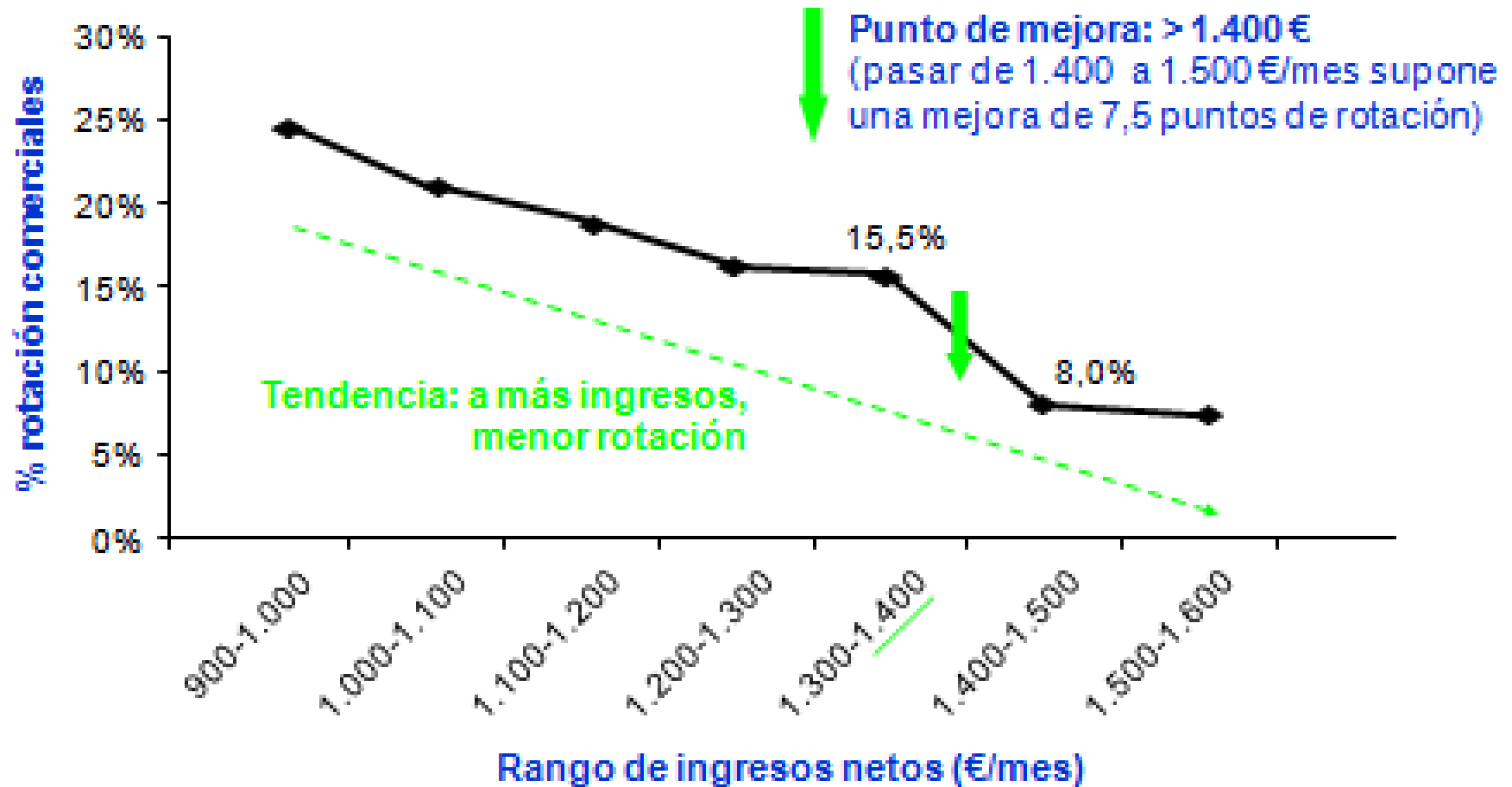
Rotación en función de Ingresos Netos (%)



Muestra de 327 vendedores de Cía B2C

# ¿A partir de qué importe de ingresos netos disminuye la rotación de comerciales?

Rotación en función de Ingresos Netos (%)



Muestra de 327 vendedores de Cía B2C



# ¿Qué acciones de selección, desarrollo o fidelización dan un mejor resultado y cuánto invertir en ellas?

¿Cuándo se recupera la "inversión" en un comercial?

¿Qué palancas de gestión influyen más sobre el valor del comercial?

¿Cuánto invertir en formación? ¿Qué tipo de formación es mejor?

¿Es rentable un incentivo concreto?

¿Cuánto invertir en seleccionar a un comercial?

¿Cuál es la curva de aprendizaje?

# ¿Qué acciones de selección, desarrollo y fidelización dan un mejor resultado y cuánto invertir en ellas?

¿Cuándo se recupera la "inversión" en un comercial?

¿Qué palancas de gestión influyen más sobre el valor del comercial?

¿Cuánto invertir en formación? ¿Qué tipo de formación es mejor?

¿Es rentable un incentivo concreto?

¿Cuánto invertir en seleccionar a un comercial?

¿Cuál es la curva de aprendizaje?

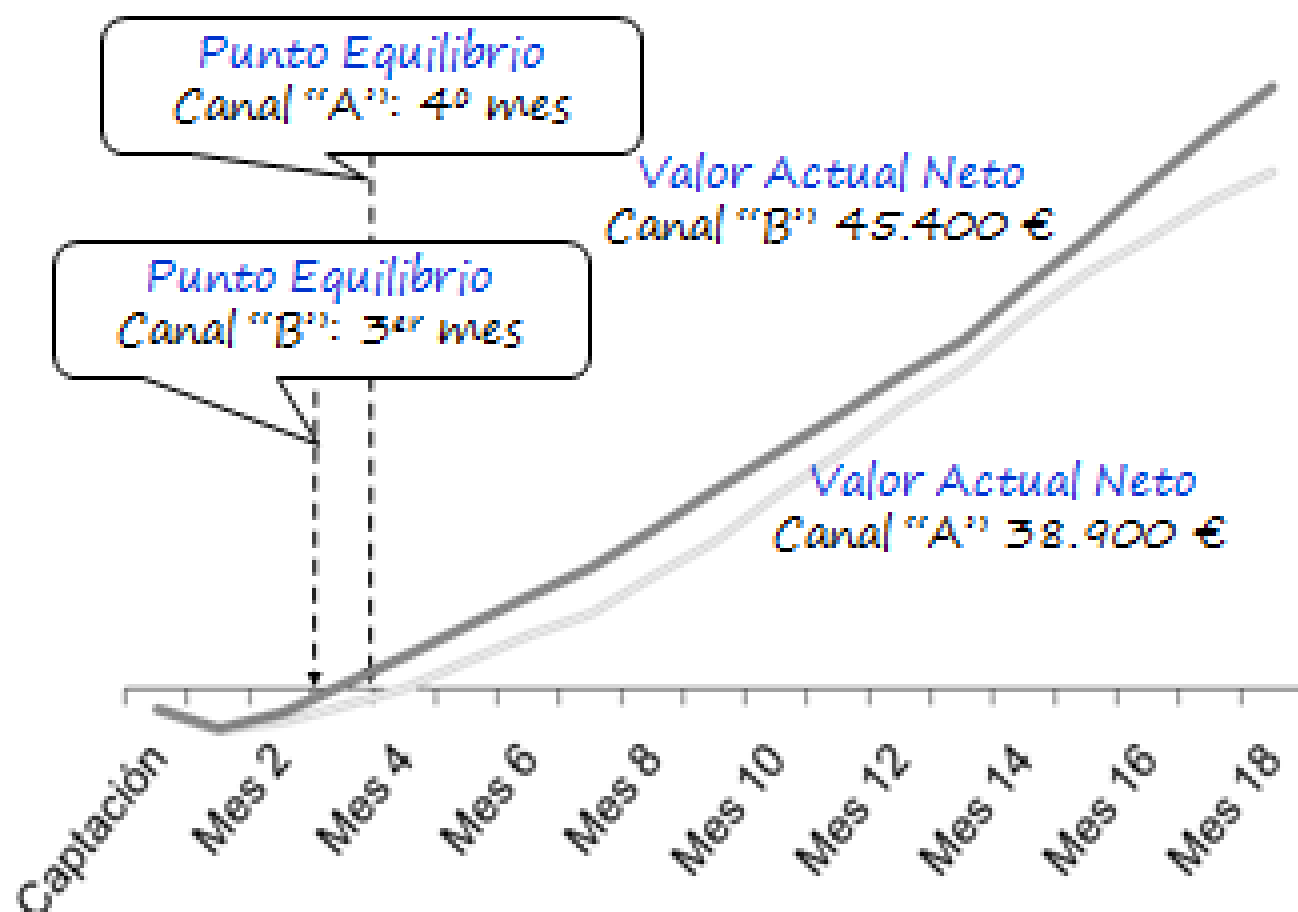


# ¿Cuándo se recupera la inversión en un comercial?

Ejemplo

¿Cuánto invertir en seleccionar y formar a los comerciales? ¿Cuándo se recupera esa inversión?

Margen comercial, ponderado por permanencia (€ acumulados)



# ¿Qué acciones de selección, desarrollo y fidelización dan un mejor resultado y cuánto invertir en ellas?

¿Cuándo se recupera la "inversión" en un comercial?

¿Qué palancas de gestión influyen más sobre el valor del comercial?

¿Cuánto invertir en formación? ¿Qué tipo de formación es mejor?

¿Es rentable un incentivo concreto?

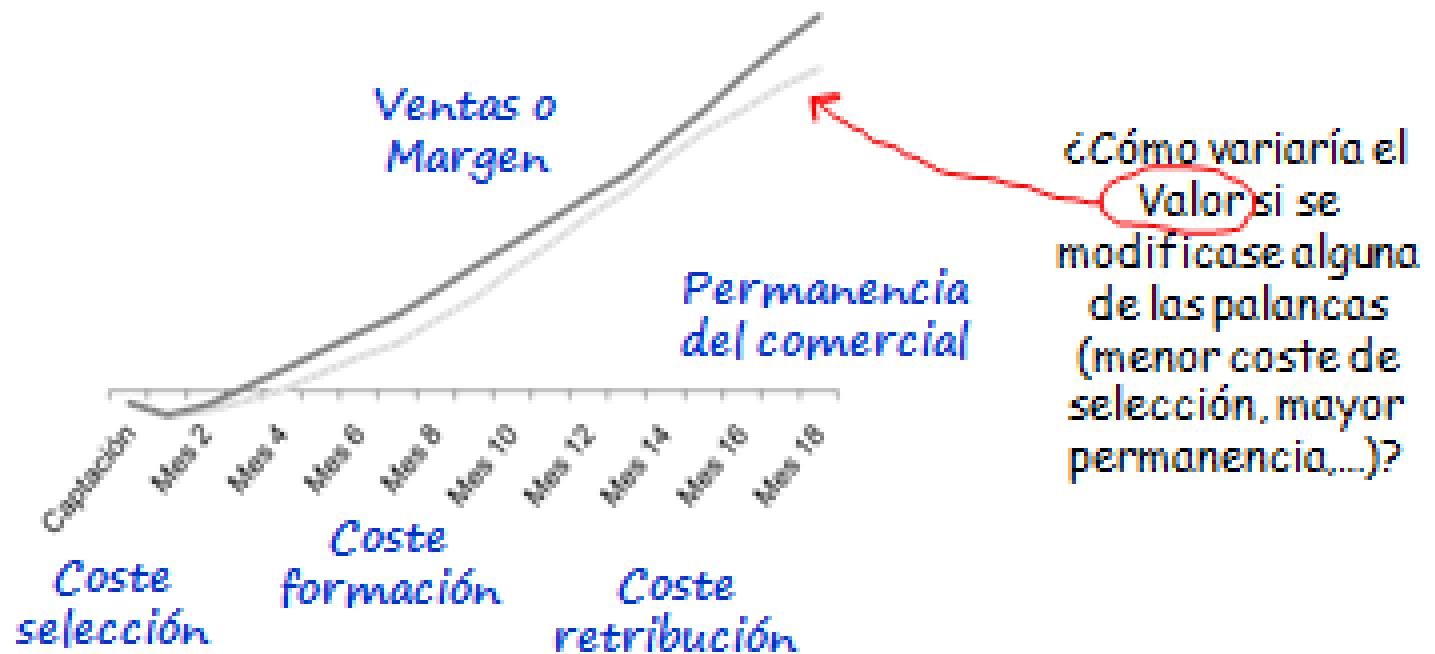
¿Cuánto invertir en seleccionar a un comercial?

¿Cuál es la curva de aprendizaje?

# ¿Qué palancas de gestión de comerciales priorizar?

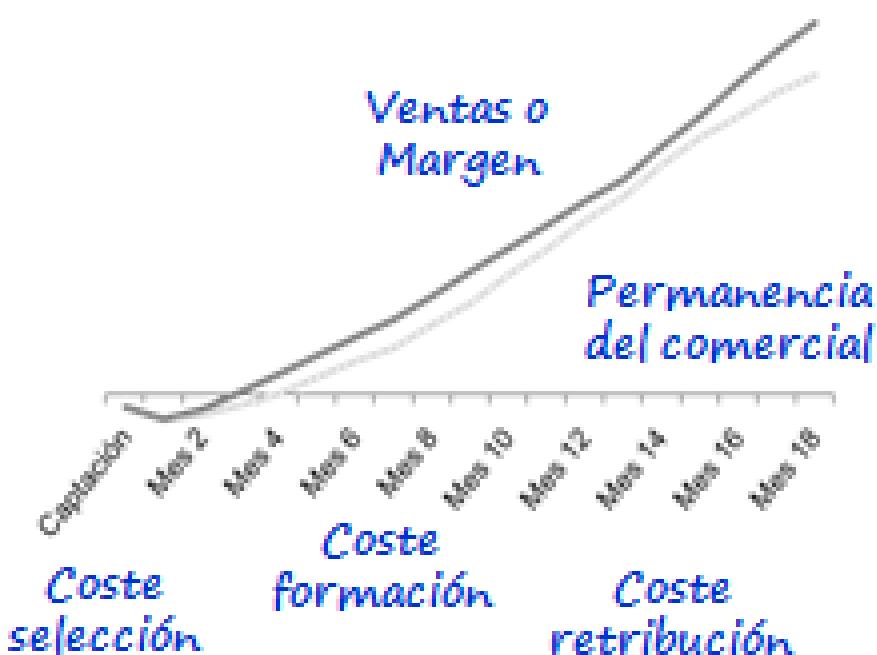
Ejemplo

¿Qué palancas de gestión tienen mayor impacto en el valor del comercial?



# ¿Qué palancas de gestión de comerciales priorizar?

Impacto de una variación del 10% en cada palanca sobre el Valor Actual Neto (VAN)



Palanca	Variación	Impacto VAN
Coste selección	↓ 10%	+0,35%
Coste formación	↓ 10%	+0,14%
Coste retribución	↓ 10%	+7,7%
Ventas o Margen	↑ 10%	+21,5%
Permanencia comercial	↑ 10%	+13,8%