

LA GESTIÓN DE CUENTAS CLAVES COMO IMPERATIVO ESTRATEGICO

Por Antonio Vilches

En los años 70, compañías como Xerox e IBM comenzaron a denominar a sus clientes importantes “cuentas claves”. Desde entonces, la gestión de cuentas claves ha evolucionado como respuesta a las nuevas tecnologías y a los grandes cambios en la economía global. Hoy en día, la gestión de cuentas claves:

- Construye relaciones estratégicas con los principales clientes.
- Implica y supone la alineación de toda la organización en la *Strategic Key Account Management (SKAM)*.
- Es el pivote sobre el que gira y se fundamenta toda la actividad empresarial.
- Entrega valor a los clientes.

Extraído de
GESTION
Edición julio-septiembre, 2018

Los retos en el nuevo mundo empresarial

El aumento de la complejidad y el ritmo acelerado de los cambios en los mercados globales y locales han urgido a las empresas a adaptar con rapidez la gestión de cuentas claves tanto al mayor poder como a los requerimientos de sus clientes. Las tendencias mundiales y la similitud de los patrones de comportamiento de los sectores industriales de todo el mundo han revolucionado la relación cliente/proveedor, surgiendo alianzas estratégicas entre ambas partes para conseguir una ventaja competitiva. El desarrollo de herramientas TIC y la inmediata disponibilidad de información y datos han puesto de relieve los nuevos retos de la gestión de cuentas claves y la necesidad e importancia del alineamiento organizacional de todos los *stakeholders* en los proyectos y procesos KAM. Las empresas están adaptando estratégicamente su enfoque de la gestión de cuentas claves para lograr una ventaja competitiva y mantener una relación sostenible cliente/proveedor. La mayoría de estas adaptaciones se deben a un conjunto de fuerzas y cambios del mercado entre los que incluimos los siguientes:

La globalización: La madurez de la mayoría de los mercados “glocales” ha aumentado el número de industrias en las que un puñado de compañías, con un auténtico enfoque global, dominan el paisaje empresarial. Los clientes globales tienen acceso a los modelos de *pricing* de los diferentes proveedores de todo el mundo y a las ofertas de otros jugadores de los mercados de bajo costo en los países emergentes BRIC. Cualquier proveedor que no pueda ofrecer un servicio integral en cualquier parte del mundo donde tengan implantación sus clientes tendrá muy complicado el hacer negocios con ellos.

La comoditización: La competencia en muchas industrias y mercados supone una constante presión para bajar precios y márgenes. Las empresas tratan de resistir esta comoditización de las ofertas de productos y servicios mediante la venta a medida de soluciones complejas, con un componente más o menos alto de consultoría. Esta solución que supone mayores márgenes requiere la coordinación de muchas partes de la organización con los cada vez más largos y complejos ciclos de venta.

La sofisticación: La venta consultiva implica un conocimiento profundo, como empresa proveedora, de las expectativas de sus grandes clientes que permita ayudar y capacitar a su personal y reducir su riesgo de negocio.

La consolidación del poder de compra: La consolidación de los distribuidores y el alza de las cadenas globales de distribución han concentrado el poder de compra. En muchos casos, el cliente con una política de integración hacia atrás se ha convertido en un nuevo competidor, produciendo o comprando a bajo costo productos de marca propia o de marca blanca.

El poder de los clientes: Los clientes buscan proveedores que les proporcionen una ventaja competitiva en el desarrollo de sus productos y procesos. En la mayoría de los sectores, los mercados maduros han transferido el poder de los proveedores a los clientes que, como nuevos proveedores, compiten por una cuota de mercado con un número en claro descenso de clientes B2B.

La gestión de cuentas claves como decisión estratégica

Una estrategia superior de gestión de cuentas claves está llevando a las empresas más allá de la simple venta de productos o servicios a los clientes importantes entendiendo por tales a aquellos que proporcionan un elevado volumen de negocio. Esto no es suficiente y se requiere un nuevo enfoque y unos perfiles de cuentas claves que incluyan aspectos adicionales en las relaciones cliente-proveedor. La gestión estratégica de cuentas claves tiene que ver con:

- La venta de valor y la definición de lo que el “valor” significa para cada cuenta clave.
- Los aspectos financieros y la medición de la verdadera rentabilidad de la cuenta clave y la identificación de la sensibilidad del impacto de la misma sobre la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa proveedora.

- La adaptación de los enfoques de la gestión local a los de la gestión global.
- La involucración de la alta dirección de la empresa en los procesos transversales y multifuncionales de planificación de la estrategia de cuentas claves.
- La Unidad de Toma de Decisiones (DMU) y la necesidad de involucrarse al más alto nivel de decisión de cada cuenta clave para entender la forma dinámica con la que se toman las decisiones, la planificación y las necesidades estratégicas, y la manera de cómo son evaluadas y medidas las distintas empresas proveedoras.
- La venta consultiva mediante la creación efectiva y colaborativa de los planes de crecimiento de las cuentas claves.

La estrategia de gestión de cuentas claves ha evolucionado desde un enfoque de oportunidad de venta dirigido a las principales cuentas a ser una decisión estratégica de la empresa que cubre los aspectos corporativos y operativos. Esto implica un cambio organizacional profundo. Un ejemplo de ello es el concepto de SCM, *Supply Chain Management* o gestión de la cadena de suministro, en el caso de que el contrato de venta con la cuenta clave suponga adaptar la cadena de suministro y el acceso a los niveles de inventario, en cuyo caso no le corresponde al departamento de ventas proporcionarlo, sino a operaciones. En un artículo de investigación publicado recientemente, los autores definieron la orientación a la gestión de cuentas claves como “un sistema de valores que reflejan la capacidad y la voluntad del proveedor para responder con eficacia a las necesidades de cada cuenta clave”.

La segmentación y selección adecuada de las cuentas clave y de sus gestores

Las relaciones efectivas en la KAM tienen que basarse en los comportamientos que se derivan de las actitudes de la organización. Los clientes solo pueden identificar y evaluar la actitud de una organización sobre la base de lo que ven y observan, es decir, el comportamiento.

Las empresas que hacen suya la gestión del compromiso, la orientación al cliente y la intercoordinación funcional tendrán que demostrar la implicación de la dirección, su capacidad de customización y de soporte transversal, matricial o interfuncional.

Los distintos roles de ventas y *marketing* necesitarán ser revisados y actualizados de acuerdo con la nueva estrategia de gestión de cuentas claves. Los departamentos de ventas y *marketing* deberán colaborar hacia el objetivo común de aumentar los ingresos con rentabilidad y de buscar la excelencia en la relación con los clientes a través de procesos, recursos y métricas compartidos. La alta dirección de la empresa deberá cambiar y abolir las posiciones y situaciones de que “las cuentas son propiedad del departamento de ventas” y “los productos y la comunicación son propiedad del departamento de *marketing*”. Esto implica que la nueva estrategia debe dar lugar a un sentimiento de propiedad común de los resultados.

La alineación de los departamentos de ventas y *marketing* ha sido durante décadas una preocupación para los responsables de los departamentos de atención al cliente. La estrategia de gestión de cuentas claves no deja otra alternativa: no hay otra manera de lograr una estrategia de crecimiento que no sea la de alineación de la organización comercial con el conjunto de toda la empresa. Si la estrategia de crecimiento y la estrategia corporativa van unidas entre sí, la alta dirección tendrá que involucrarse al máximo en la conducción y liderazgo de la estrategia de cuentas claves dando apoyo y soporte a la columna vertebral operativa y a la dirección transversal o matricial de funciones cruzadas.

El impacto de la selección y definición de la estrategia de cuentas afectará a todos los departamentos de la empresa y al conjunto de los resultados generales. Estará, por una parte, la necesidad y la responsabilidad de una mayor implicación de la primera línea de dirección de la empresa y, por otra, la de tener que asumir una mayor e importante inversión en recursos económicos, materiales y desarrollo de personas. Una regla de oro para llevarlo a cabo es comenzar manteniendo un número bajo de cuentas claves a gestionar. Así será más fácil añadir un nuevo cliente o quitar de la lista otro ya existente. Las grandes empresas mantienen un número de cuentas claves por debajo de 100 y, así, tienen más medios que otras empresas para darles soporte. Con ello, han conseguido desarrollar con éxito la gestión de cuentas claves durante décadas.

Es necesario definir y asumir como propios por toda la organización, -actualizándolos periódicamente-, los criterios de clasificación de cuentas clave. Estos criterios deben estar en línea con la misión, visión, valores y estrategia de la compañía. Aunque las políticas de crecimiento difieren de una empresa a otra, algunos de los principios básicos de selección y segmentación de cuentas claves que se exponen a continuación pueden servir como marco de referencia para la mencionada selección:

Los imperativos estratégicos de la gestión de cuentas claves

La siguiente tabla muestra los imperativos y las secuencias que cualquier empresa necesita respetar para una excelente gestión de cuentas claves.

1

Centrarse en el valor

Definir lo que representa el potencial de rentabilidad y ganancias en vez de ver solo el incremento sostenido de ventas. Definir lo que significa “valor” para las cuentas claves y cómo somos capaces de cumplir con sus expectativas. Algunas grandes cuentas pueden dar más importancia a la calidad del suministro y del servicio que al volumen puro o margen directo.

2

Definir la capacidad de soporte

Tener confianza en la capacidad para ofrecer el nivel de soporte que requieren las grandes cuentas en todas las etapas de la venta desde el momento en que se gestiona la orden de pedido al cumplimiento de los niveles de servicio. Pensar en la personalización de la oferta, el acceso directo a los datos de la gestión de almacenes, la velocidad de entrega, el tiempo de proceso y otros elementos críticos.

3

Identificar los conductores de los costos transaccionales

Esto significa no romper las expectativas cliente-proveedor ligadas a los plazos de respuesta y a la definición y el cálculo con precisión de las tasas de retorno esperadas por la cuenta. Se deben incluir los beneficios del aprendizaje de la relación y los costos estratégicos tales como los relacionados con la consecución de la cuota de mercado deseada y el incremento de resultados ligados por la ecuación global de Resultados = Beneficios - Costos.

Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una estrategia de cuentas clave dentro del marco de la estrategia corporativa. • Construir una estrategia de crecimiento competitivo que defina las fuentes de crecimiento y valor de cada cuenta clave que se vaya incorporando.
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer equipos multifuncionales con un enfoque multidisciplinario en un marco de cultura de organización matricial. • Redefinir los roles de las funciones de ventas y <i>marketing</i>.
Management	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar la participación de la alta dirección en la gestión. • Reconocer el papel estratégico de la gestión de cuentas claves.
Medición	<ul style="list-style-type: none"> • Medir el éxito y el progreso. • Definir y monitorear los indicadores clave de rendimiento, KPI, del valor añadido. • Esforzarse por la medición completa de costos.
Personas	<ul style="list-style-type: none"> • Definir con la frecuencia necesaria los roles y responsabilidades. • Fomentar el conocimiento y la comprensión dinámica del proceso de relación con las cuentas estratégicas. • Identificar y definir los perfiles y atributos ideales de las cuentas claves.
Procesos y Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar una estructura de plan de cuenta clave. • Implantar los informes periódicos del rendimiento de los procesos de gestión de cuentas claves.

Recomendaciones para el asesoramiento externo y talleres de formación en la implantación de la SKAM

- **Clarificar la estrategia con la alta dirección.** Definir el impacto en cada área de la organización y la estrategia de crecimiento de cada cuenta clave en un programa taller de transformación del negocio.
- **Diseñar un plan sólido de estrategia de inteligencia de comunicación y relación.** Recopilar e integrar la retroalimentación, involucrando a los diferentes niveles de gestión de toda la organización.
- **Definir cómo hacer un mejor uso de las actuales y de las nuevas herramientas y tecnologías de la comunicación.**
- **Definir los criterios de selección de las cuentas claves, métricas y KPI.** Esto permitirá dar soporte al departamento de recursos humanos en la alineación de métricas con los indicadores claves del rendimiento de la empresa.
- **Definir y desarrollar programas de liderazgo para la dirección.** Comenzar por los comportamientos y toma de decisiones de los principales líderes que pueden incluir un *coaching* personal del desarrollo de su desempeño profesional.
- **Medir la alineación de personas (MAP) desde el punto de vista metodológico.** Medir cómo los grupos y las personas entienden la nueva estrategia y cómo perciben el escenario actual de cambio.
- **Identificar las carencias de talento y las competencias necesarias para implementar la estrategia.**
- **Establecer las herramientas y las capacidades para auditar los procesos y definir las mejoras necesarias de los equipos.**
- **Alinear los procesos con la estrategia.** Deben contribuir a la definición y desarrollo del modelo de plan de cuentas elegido.
- **Formar en venta consultiva, venta orientada al valor, gestión de cuentas claves y su plan estratégico.** Capacitar a sus ejecutivos de cuentas claves en la definición y ejecución de un plan estratégico integral de cuentas claves.
- **Formar en gestión y liderazgo en organizaciones matriciales e inteligencia política organizacional.** Capacitar a la dirección y a los ejecutivos de cuentas claves en el desarrollo del liderazgo e influencia sin autoridad sobre sus *stakeholders* internos y externos aplicado a la venta consultiva y a la estrategia de gestión de cuentas claves.
- **Desarrollar el equipo ejecutivo y de dirección modificando las prácticas, rutinas y relaciones habituales para que el cambio se produzca.**
- **Desarrollar *coaching* de negocio para ejecutivos orientado a los resultados.** Ofrecer una tutoría individual y de *coaching* de ayuda a los altos directivos para conseguir una visión de gestión de cuentas claves, los conocimientos de una correcta estrategia y las habilidades para alcanzar el liderazgo necesario.
- **Definir y desarrollar un modelo de competencias por puesto de trabajo y de auditoría del talento.** Definir las competencias necesarias para poner en práctica los imperativos estratégicos de la gestión de cuentas claves, presentando y recomendando las mejores prácticas y las mejores herramientas actuales y probadas con éxito.
- **Desarrollar las capacidades de los gerentes.** Desarrollar aún más a sus gerentes con talleres de dirección funcional transversal o matricial, sesiones de trabajo en equipo y de introducción en la estrategia de crecimiento de cuentas claves para comerciales y no comerciales. © ↓

© Antonio Vilches 2015.

Lea, comparte y descargue en www.gestion.com.do

Antonio Vilches es doctor en administración de empresas e ingeniero industrial. Con más de 25 años de experiencia como formador y consultor, es Socio Fundador y Director General de Matrix Selling Consultores donde diseña, desarrolla e imparte programas de formación y consultoría en Europa y América Latina en áreas como dirección estratégica de *marketing* y ventas, gestión de clientes estratégicos, gestión proactiva de conflictos, negociación colaborativa, inteligencia política organizacional positiva y neurocomunicación.