Mejorando la eficacia del gestor de cuentas clave

Clarity
Consulting
Group

Mejorando la eficacia del gestor de Cuentas Clave.

Nuestros clientes en ocasiones nos preguntan, ¿son nuestros KAM las personas adecuadas para este puesto? A primera vista parece una pregunta lícita, pero si le damos una vuelta, antes de responder directamente a esta cuestión, deberíamos dar respuesta a otras más básicas como ¿Qué es exactamente lo que la organización espera de un KAM?

Diferentes compañías tienen distintas descripciones de un KAM y estas descripciones requieren para su cumplimiento de diferentes habilidades y competencias.

Por ejemplo, una compañía industrial en un proceso de globalización creó una unidad de KAM para gestionar clientes globales. Para ello es necesario disponer de gente "globalmente competente" y culturalmente versátil. Una organización de alimentación española introdujo la figura de KAM en un entorno altamente competitivo y maduro que requería de personas con orientación y experiencia en sectores con procesos operativos muy eficientes y con una clara orientación a la rentabilidad por cliente. En resumen, hay casi tantos tipos de KAM como compañías y esto hace difícil generalizar acerca del rol del KAM.

El Rol de Key Account Manager.

De una forma básica, el KAM tiene dos roles: la implementación de los objetivos de negocio cliente a cliente y la creación de relaciones con el objetivo de facilitar el desarrollo del negocio en el cliente.

Implementación: significa analizar las necesidades del cliente y tomar decisiones acerca de las propuestas de negocio en el seno de una estrategia de la compañía.

Relación: significa el desarrollo de relaciones que faciliten y permitan la implementación. Va más allá del establecimiento de una pura relación persona a persona. Requiere de la facilitación de relaciones cruzadas entre las áreas funcionales de las dos compañías e incluso con terceras figuras.

El KAM debe mantener un exquisito balance entre estas dos funciones, recordando que la mera creación de relaciones no genera, por sí misma, resultados de negocio. Pero tener siempre presente que en muchos casos la sostenibilidad y crecimiento del negocio en dicho cliente no es posible sin el establecimiento de una profunda red de relaciones entre ambas organizaciones.

Por otro lado, el rol del KAM está también determinado por la propia estrategia de la compañía y en concreto por la visión que se tiene de cada cliente. Los clientes a quienes se asigna una estrategia de rentabilidad deben ser tratados de forma diferente que los clientes estrella. El rol del KAM debe adaptarse a estas circunstancias.

Como la figura del KAM tiene un alto grado de penetración en la estructura del cliente, ambas partes (proveedor y cliente) tienen visiones distintas acerca del rol del KAM. En parte, el éxito del KAM depende de que sea percibido de forma beneficiosa por ambas partes.

Desde la perspectiva de la organización del proveedor, el KAM debe percibirse como alguien que tiene una profunda comprensión del negocio del cliente, que desarrolla una estrategia y planes de acción concretos para el cliente y que es capaz de coordinar a la organización para dar el servicio prometido.

Que ha desarrollado y mantiene una fuerte y duradera relación con el cliente y que es capaz de poner en contacto a distintas áreas entre cliente y proveedor para desarrollar oportunidades de negocio más complejas y mejorar el servicio.

Desde la perspectiva del cliente, debe ser alguien que además se anticipa a las necesidades del cliente y le propone oportunidades de negocio de forma proactiva y con prontitud, garantizando que se producirá un exacto cumplimiento de los términos negociados. Además debe ser percibido como alguien que mira por los intereses del cliente dentro de la organización del proveedor.

La estrategia con el cliente.

Para que el Rol del KAM sea efectivo es necesario desarrollar una estrategia coherente para cada uno de los clientes clave seleccionados.

Las posibles estrategias determinan tanto el tipo e relación a establecer como el tipo de actividades a desarrollar entre cliente y proveedor.

Estas estrategias se definen en la matriz de análisis de cuentas (MAC) que pone en relación nuestra posición como proveedor en el negocio del cliente con el potencial de negocio de la cuenta.

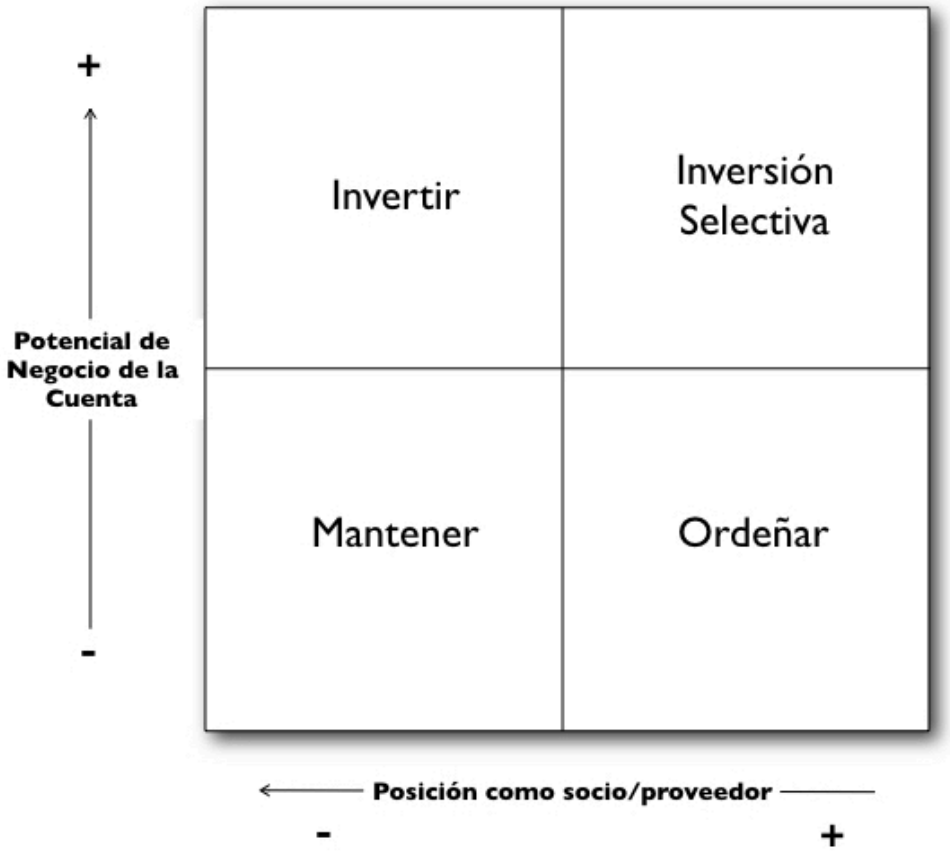
Potencial de negocio de cuenta: es una medida del potencial de la cuenta para generar beneficio en la organización. Se trata de un compuesto de variables entre las que se incluyen:

- Volumen de negocio
- Crecimiento
- Cuota en el cliente
- rentabilidad
- Adecuación entre objetivos de ambos

Posición como Proveedor: es una medida de la fortaleza de nuestra organización en cada cuenta como socio o proveedor.

Esta medida incluye las variables que en cada mercado definen la satisfacción de un cliente con un proveedor y que son variables en función del sector, canal de distribución etc...

La valoración de cada uno de los KAM permitiría dibujar una matriz como la siguiente, en la que se identifican 4 estrategias básicas.



Invertir:

Las cuentas en este cuadrante suponen la mina para futuros crecimientos en ventas y margen. Esta situación implica adoptar una estrategia de integración o interdependencia, que define el tipo de relación que debemos buscar con estos clientes.

Se debe adoptar una actitud de inversión en un buen número de iniciativas, anticipando una relación de largo plazo.

El trabajo conjunto y sin costuras debe tener como consecuencia una reducción de costes para ambas partes. El reparto de información debe también dar su fruto en una

mejor comprensión del objetivo comercial mutuo y en la adopción de actuaciones que redunden en una mejora de las ventas sostenible a largo plazo.

La capacidad de la organización para invertir en este tipo de cuentas es relatívamente limitada por lo que se trata de trabajar con un número reducido de cuentas.

Inversión selectiva:

Las cuentas en este cuadrante parecen atractivas pero la posición de la compañía en este cliente es débil en este momento. Para cambiar esta situación se debe invertir tiempo y dinero de manera que seguramente será imposible atacar todas las cuentas en este cuadrante de manera simultánea.

El presupuesto debe ser puesto detrás de aquellos clientes que muestren una mayor capacidad de retorno en un periodo de tres años, para lo que deben realizarse las oportunas proyecciones.

Una vez seleccionados los clientes, las métricas de control deben centrarse en volumen de ventas, cuota en el cliente y mejora de la calidad de la relación.

Mantener:

Las cuentas en este cuadrante deben dar una buena cantidad de margen durante el mayor periodo de tiempo posible. Se trata de clientes con los que ya se mantiene una buena relación de interdependencia desarrollada con los años de negocio en común.

A pesar de que el potencial de crecimiento de estos clientes es pequeño, se necesita una buena dosis de motivación e implicación en la gestión de estas cuentas de cara a no perder importancia y peso en el cliente.

La gestión correcta de estas cuentas es crucial ya que son el granero de cash para poder invertir en otros clientes con mayor potencial de crecimiento.

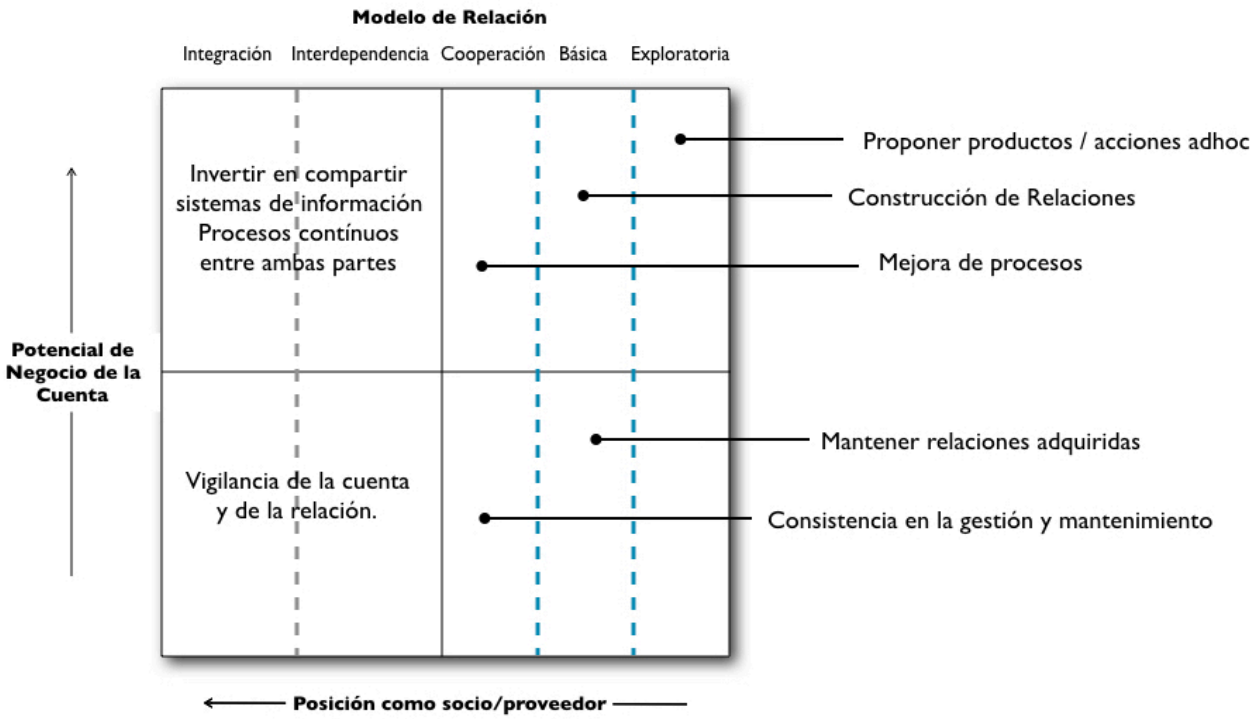
Ordeñar:

Los clientes en este cuadrante no deben ser considerados como clientes clave ya que en general y aunque el volumen de ventas pueda ser considerable, nuestro portfolio no es estratégico para ellos.

Pueden ser también clientes de confrontación, que no están interesados en establecer otro tipo de relaciones y que no responden a las propuestas de negocio adhoc.

Las relaciones con estos clientes se mantienen en un nivel básico y seguramente deben continuar de esta manera. El objetivo es extraer la mayor rentabilidad posible.

En función de la estrategia recomendada para cada tipo de cliente en función de su posición en la MAC, se establecen una serie de prioridades en el modelo de relación con cada cuenta.



Estrategia de Cuenta y Modelos de Relación

¿Qué hace un KAM exitoso?

La mayoría de los directores de ventas nos dicen que la experiencia de un KAM debe ser fundamentalmente de ventas. Sin embargo, un análisis del rol nos dice que solo el 10% de la puesta en práctica de este puesto es "ventas" (gestión del ciclo de ventas y cerrar negociaciones).

Los requerimientos del KAM varían obviamente entre distintos sectores, pero hay una serie de actuaciones básicas del puesto que se resumen a continuación.

Actividad	% de Tiempo
Desarrollo de relaciones	20 %
Implementar una negociación y coordinación interna de una negociación	15 %
Mejorar el conocimiento de la industria y planificación estratégica	5 %
Vender	10 %
Solucionar problemas internos del día a día	15 %
Reporting	10 %
Formación	5 %
Gestión del equipo	10 %
Otros	10 %
Total	100 %

En resumen, la actividad de un KAM se estructura en tres tipos de actividad básicos:

- Desarrollar relaciones.
- Implementación operativa y alineamiento interno.
- Desarrollar conocimiento y estrategia para cada cliente.

Sin embargo, un gestor de grandes cuentas no podrá ser exitoso si no se dan las circunstancias organizativas que permitan una claridad de Rol.

Esta claridad del Rol viene definida por la siguiente traducción entre los factores organizativos de éxito y la traducción de la persona que desempeña el puesto.

Actividad	% de Tiempo
Desarrollo de relaciones	20 %
Implementar una negociación y coordinación interna de una negociación	15 %
Mejorar el conocimiento de la industria y planificación estratégica	5 %
Vender	10 %
Solucionar problemas internos del día a día	15 %
Reporting	10 %
Formación	5 %
Gestión del equipo	10 %
Otros	10 %
Total	100 %

En resumen.

El rol del gestor de grandes cuentas es altamente exigente y encontrar a las personas con la experiencia y competencias adecuadas no es fácil. Las organizaciones comerciales pueden sin embargo, mejorar el rendimiento de sus KAM mediante dos actuaciones básicas:

- Poniendo en marcha "equipos de KAM" que aglutinen las competencias y habilidades necesarias para la gestión de grupos de cuentas, en vez de esperar que un solo gestor de grandes cuentas sea capaz de gestionarlo todo.

- Identificando con claridad e inteligencia el tipo de relación necesaria para cada cuenta y entendiendo cuál es el papel que cada gestor de grandes cuentas debe jugar en función de ese tipo de relación.

- Realizando una valoración objetiva de las capacidades y competencias de cada gestora de grandes cuentas y asignando correctamente las cuentas a la persona más apropiada para su gestión, en función del papel estratégico de cada cuenta.

Sobre Clarity Consulting Group.

Somos una firma de servicios profesionales dedicada a mejorar la eficacia de las organizaciones y la rentabilidad de nuestros clientes.

Estamos especializados en conquistar el territorio entre la definición de la estrategia y la consecución efectiva de resultados, alineado la organización hacia lo que realmente importa: satisfacer las necesidades de los clientes de manera diferencial, mejorando las capacidades de la organización para conseguir resultados.

Clarity Consulting Group

Felix Boix 18 - 1° izda. Madrid 28036.

www.claritygroup.es