

Gestión de Cuentas Clave.

Generando Beneficios en Dos Direcciones.



**Clarity
Consulting
Group**

Gestión de Cuentas Clave: Beneficios en dos direcciones.

La Gestión de Cuentas Clave (GCC) es una de las prácticas que mayor relevancia ha cobrado en el área de la gestión comercial de las compañías B2B en los últimos 10 años. En nuestra opinión hay dos explicaciones para esto: en primer lugar que los clientes perciben mejor a las compañías que han sido capaces de implementar con éxito los procesos asociados a la GCC y en segundo lugar que la gestión de grandes cuentas correctamente concebida consigue generar beneficios en las dos direcciones de la relación.

Bajo la convicción de que el desarrollo a largo plazo y la retención de los clientes más importantes pasa por generar procesos que permitan “enriquecerse” a ambas partes, la implantación de los procesos de gestión de cuentas clave es capaz de generar internamente



y de forma transversal, la energía necesaria para desarrollar relaciones con clientes que hagan mejores a las dos partes.

La Gestión de Grandes Cuentas es una Actividad Estratégica de Largo Plazo.

La GCC es una actividad estratégica en la medida en que es necesaria una elección que implica una renuncia. No todos los clientes pueden ser tratados como cuentas clave obviamente por motivos de escasez de recursos.

Los clientes clave seleccionados deben ser aquellos cuyos objetivos están en mayor medida alineados con los objetivos de nuestra compañía y presenten por tanto una mayor

contribución a su consecución. Su número debe permitir la correcta implementación de la estrategia decidida para cada uno de ellos, teniendo en cuenta que la gestión de este tipo de clientes involucra a toda la organización y no solo al departamento comercial.

En cuanto al largo plazo, dado que la GCC es una actividad relacional en buena medida, a nadie se le escapa que la construcción de relaciones en cualquier ámbito, sean de negocios o en el ámbito personal, pasa por aceptar que el tiempo es una variable fundamental.

La selección de clientes es el primer paso clave.

La selección de clientes es el proceso que nos asegura que los recursos que la compañía dispone se asignarán correctamente en función de los objetivos asignados. El proceso exige la selección de los criterios apropiados para que el resultado final nos muestre en el mapa a cada cliente situado sobre el tipo de relación que deseamos mantener con él.

La toma de conciencia de que no todos los clientes son igualmente importantes y la capacidad de renunciar a unos clientes en favor de otros es una habilidad necesaria en el proceso.

Uno de nuestros clientes del sector de seguros realizó una selección de 16 clientes clave para ser gestionados por un equipo de “Key Account Managers”. Un año después el número de clientes clave se había doblado y el objetivo era ampliarlo hasta 50 que aunque no es un número descabellado para ser gestionado como cuenta clave en un universo de 4.000, evidencia el riesgo de ir ampliando poco a poco el perímetro, alentado por los buenos resultados obtenidos sin tomar conciencia de que los recursos de gestión de cuentas clave son limitados.

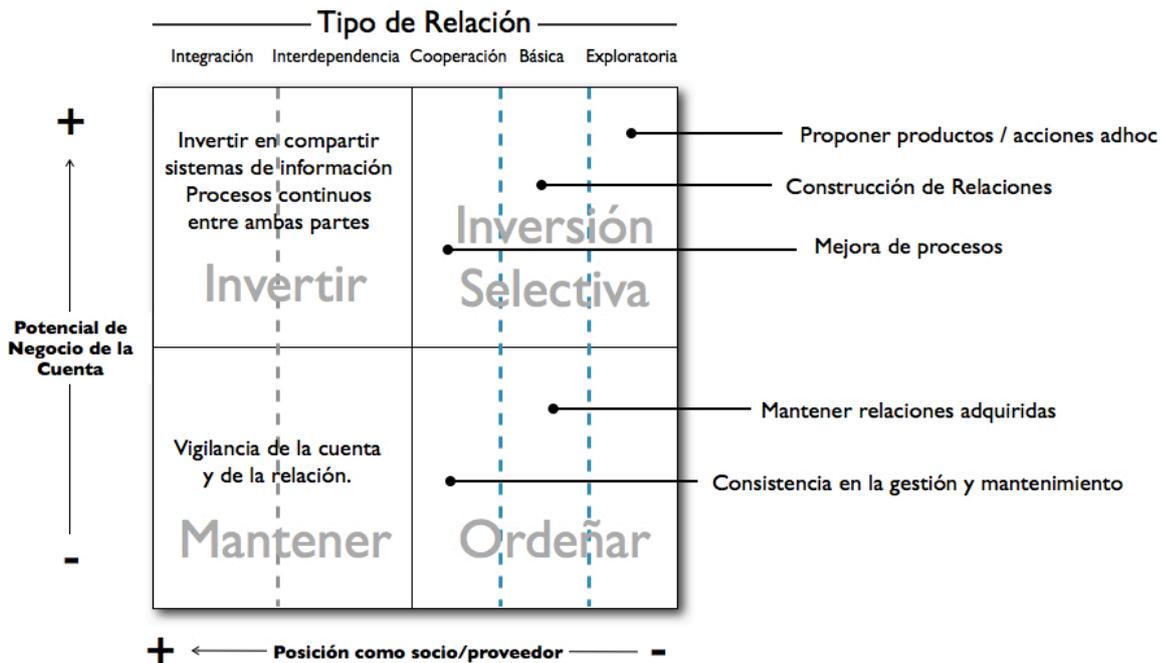
El viejo dicho “Menos es Más” aplica enteramente al proceso de selección y categorización de clientes.

No todos los Clientes Clave son Iguales.

Otro de los errores frecuentes suele ser pensar que el proceso termina con la imposición a un cliente de la “medalla de cliente clave”.

Un cliente del sector alimentación envasada puso en marcha un departamento de gestión de cuentas clave. Contrató un nuevo equipo de gestores de cuentas y le asignó un grupo de clientes seleccionados en función de su tamaño de ventas. El resultado fue que todos los clientes eran tratados de la misma manera y con el mismo objetivo: aumentar de manera continuada el volumen de ventas de dichos clientes. No se especificó tampoco la manera de hacerlo en cada cliente, por lo que finalmente y en parte debido al perfil de los integrantes del equipo de Cuentas Clave, se utilizó el plan promocional como única herramienta para el desarrollo del volumen de los clientes

La moraleja es que no a todos los clientes clave se les debe aplicar la misma estrategia. Con cada cliente debemos establecer un tipo diferente de relación que viene determinada por las cuatro estrategias básicas gestión de clientes clave: ordeñar, mantener, inversión selectiva e inversión expansiva.



Una escalera de percepciones.

No está de más recordar que el tiempo es una variable importante cuando hablamos de relaciones. Las relaciones que establecemos con los clientes a lo largo del tiempo nos deben permitir pasar de ser percibido como un proveedor a un socio. A lo largo del tiempo será necesario aprovechar las oportunidades para superar la barrera de la “sensibilidad al precio”, generar fidelidad a través de nuestra capacidad para solucionar problemas mejor que otros proveedores y para hacer tangible el valor que nuestra ayuda aporta a su negocio.

Al final del proceso seremos vistos como compañeros de viaje, cuya ayuda merece el precio que vale en mayor medida que cualquier otro competidor y cuya aportación de valor es clara e incuestionable.

Jose M^a Torán es Socio de Clarity Consulting Group
 © Clarity Consulting Group 2011