



EL GERENCIAMIENTO DE CLIENTES CLAVES (KEY ACCOUNT MANAGEMENT, KAM)

Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor / Gerente

“Yo no necesito saber demasiado acerca de mis competidores, pero necesito saber todo acerca de mi principales clientes. La única cosa a la cual le temo, es que mis competidores sepan más de mis clientes que yo”. (Jeff Bezos, fundador de Amazon.com).

Una realidad indiscutible en todo tipo de empresas es que el 20% de sus clientes le genera el 80% de sus ventas y que este tipo de cliente merece una atención especial. De allí surgen las metodologías del “Gerenciamiento de clientes claves 80/20”, también conocido como el KAM (Key Account Manager de unos o varios clientes claves de la empresa), a través de las cuales se asigna un Gerente a cargo [1].

El nombramiento de Gerentes de cuentas claves tiene como propósitos fundamentales:

- Ser el responsable integral de la relación del cliente con la compañía, en todos los campos y para todos los temas, si bien en algunos momentos se apoye en especialistas de producto o de área para asesorar a su cliente.
- Estudiar y conocer al cliente hasta entender sus negocios, sus condiciones de mercado, sus objetivos empresariales, su cadena de valor y su entorno competitivo.
- Desarrollar soluciones de productos/servicios que apoyen el logro de los propios objetivos de negocios de los clientes.
- Añadir valor a la relación mediante asesoría, información o temas relevantes para su negocio.
- Explorar con sus clientes nuevas oportunidades de negocios e identificar los cambios posibles con la antelación necesaria.
- Actuar en defensa de los intereses del cliente y de la empresa, con integridad y profesionalismo, preservando la máxima confidencialidad.
- Generar relaciones personales basadas en la confianza, el mutuo conocimiento, la calidez y el respeto.
- Medir y comunicar el valor aportado para los clientes y para la empresa.

[1] También conocido como Gerente de cuenta o Gerente de relaciones.

Como se desprende de esta descripción la tarea de un gerente KAM es altamente compleja y requiere método, disciplina, conocimiento y apoyo. Esencialmente el proceso de Gerenciamiento de un cliente clave contiene 4 etapas bien definidas:

1. LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS DE LA CUENTA

Cada uno de los clientes que forman parte del 80/20 es diferente y por lo tanto hay que tener una estrategia distinta para cada caso, según sus circunstancias e intereses, específicamente hay que analizar:

- ¿Cómo es la industria?, ¿dónde se desempeña el cliente? y ¿cómo compite en ella?
- ¿Cuál es la situación actual del cliente (en qué está bien, en qué no)?
- ¿Dónde están las oportunidades para agregarle valor con los productos / servicios de la empresa?
- ¿Dónde están los centros de poder e influencia de la empresa para saber a quién? y ¿cómo llegar?
- ¿Dónde hay oportunidades reales de negocios y qué metas podrán proponerse para los próximos tres años?, ¿por ejemplo?
- ¿Por qué el cliente estaría dispuesto a comprarnos con relación a los competidores comparables?
- Si es un cliente del pasado, ¿cómo han evolucionado los negocios en los últimos años?, ¿ventajas, logros, oportunidades pérdidas, problemas, soluciones, etc.?

2. LA ESTRATEGIA DE RELACIONES PARA LA CUENTA

Identificados los centros de poder o influencia en el cliente hay que dirigir la pesquisa a las características y motivaciones de esas personas, para conocerlas un poco mejor, saber tratarlas y mantener con ellas relaciones de confianza, amables, respetuosas y cercanas, en lo posible. Es importante preguntarse por:

- Como hombres de negocios, ¿cuáles son sus intereses?
- ¿Cuáles son sus intereses como individuos?
- ¿Por qué?, ¿de quién? y ¿cómo quieren ser reconocidos?
- ¿Cómo son medidos en su gestión?

Aunque no sean explícitos en los procesos de compra, las motivaciones anteriores siempre estarán presentes al momento de decidir. El conocerlas ayudará a interpretar y concebir los argumentos del proceso de ventas.

3. EL GERENCIAMIENTO DE OPORTUNIDADES

El análisis de los elementos anteriores permitirá determinar las oportunidades específicas de mejoramiento, continuidad, profundización, fidelización, nuevos desarrollos, extensiones de línea, cupos de crédito, facilidades de servicios, oportunidades de complementación, eventos, etc., que podrían ser desarrollados en favor del cliente y con el mismo, las cuales deben revertir en ventas futuras.

En los últimos años el proceso de ventas ha cambiado desde el énfasis en el cierre hacia el énfasis en la relación, así [2] :

LAS VENTAS HAN CAMBIADO, ¿Y TÚ?



El interés por el individuo en sus motivaciones y oportunidades personales y profesionales gana importancia en el proceso de venta.

4. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO Y DE LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN

Por supuesto, una parte vital de la labor del Gerente KAM es medir el resultado de sus labores, el nivel de satisfacción creado y la anticipación de nuevos hechos, soluciones, oportunidades, cambios y realidades de su relación con cada cliente 80/20.

Existen áreas críticas de medición, como son:

| ÁREA CRÍTICA | MEDICIÓN |
|-----------------------|--|
| Oportunidades | Identificadas, calificadas, obtenidas. |
| Ventas | Metas, % alcanzado, presupuestos, nuevas demandas. |
| Relaciones | Fortalecimiento de vínculos personales, nuevos contactos. |
| Nivel de satisfacción | Favorabilidad en encuestas de satisfacción y momentos de verdad. |
| Alertas | Temas de preocupación, fidelización o continuidad. |

[2] En el gráfico los porcentajes se refieren al tiempo de dedicación estimado, hasta ajustar al 100%.

5. COMENTARIO FINAL

El “Gerenciamiento de los clientes clave 80/20” es, cada vez, una práctica más generalizada, un elemento de diferenciación y de mejoramiento de la competitividad. El gerente KAM se convierte en un verdadero experto en el conocimiento del cliente, sus necesidades y oportunidades, realza el vínculo comercial y construye valor por sí mismo al desarrollar una fuerte relación personal.

En la práctica es necesario que toda la organización esté trabajando para el gerente KAM, de tal manera que él pueda ser el contacto integral del cliente con la empresa.

Octubre de 2008

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

▪ [Consultoría](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Monitor](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Planner](#) ▪ [Otras publicaciones](#)

Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

www.planning.com.co