



Universidad  
**Tecmilenio**®



# Certificado en Ventas

Introducción a la administración  
de cuentas clave (KAM)



Te invito a realizar la siguiente actividad de bienestar-mindfulness antes de comenzar a revisar el tema:

<https://youtu.be/16yTNMiA5Ks>





El propósito del curso es que conozcas las técnicas y sistemas de administración de cuentas clave, pues éstas constituyen en muchas ocasiones el mayor volumen de ingreso y perderlas pueden llevar a una debacle a las empresas.





## El cazador:

Es muy persuasivo.

Conoce a muchas personas.

Posee capacidad para causar una excelente primera impresión.

Usualmente busca cerrar la venta a como dé lugar.

Su desventaja es que, por lo general, no busca crear relaciones a largo plazo, por lo que tiene problemas en mantener las cuentas de sus clientes.



## El cosechador:

- Busca en cada negociación el ganar-ganar.
- Tiene vocación de servicio.
- Busca crear y mantener relaciones de largo plazo.
- Busca convertirse en un consultor más que en un proveedor.



## ¿Qué es la administración de cuentas clave?

Las cuentas clave son aquellas que tienen una importancia estratégica para los negocios, que no solo aportan rendimientos económicos a corto plazo, sino también crecimiento a un largo término. Pero, ¿cuáles son éstas?

Una primera respuesta sería que las cuentas clave son las más grandes que atiende la empresa, es decir, aquellos clientes que más compran. Sin embargo, este criterio en ocasiones no implica que esas sean las cuentas con mayor rendimiento para el negocio. Una compañía puede comprar muchos productos o hacer pedidos constantes, pero esto no la convierte necesariamente en una cuenta clave.



## ¿Qué implica tener cuentas clave?

- Una persona dedicada a dicho(s) cliente(s).
- Que sea la adecuada para ser KAM (Key Account Manager).
- Un equipo de apoyo multifuncional.
- Tiempo. Una cuenta clave se construye en una relación que puede ser de años, no semanas o meses.
- Energía. Una parte de los recursos de la empresa (marketing y otros servicios, no solo ventas) se dedicarán a las cuentas clave.
- Que el cliente esté interesado, pues la cooperación mutua es clave.
- Monitorear constantemente el desempeño de la cuenta para determinar si sigue siendo rentable asignar recursos exclusivos.
- No perder de vista aquellas cuentas que no son consideradas cuentas clave, pues en cierto momento pueden tener un crecimiento acelerado y conviene estar allí para resolver sus necesidades.



El KAM parte de un principio básico: la cooperación entre empresas disminuye los costos.

La selección de las cuentas clave de una empresa es un proceso fundamental en el que hay que actuar con objetividad y procedimientos claros. Las matrices de atraktividad-fortaleza de negocio y vulnerabilidad-atraktividad, son elementos básicos que nos permiten evaluar la situación actual y tomar decisiones estratégicas.



# Explicación

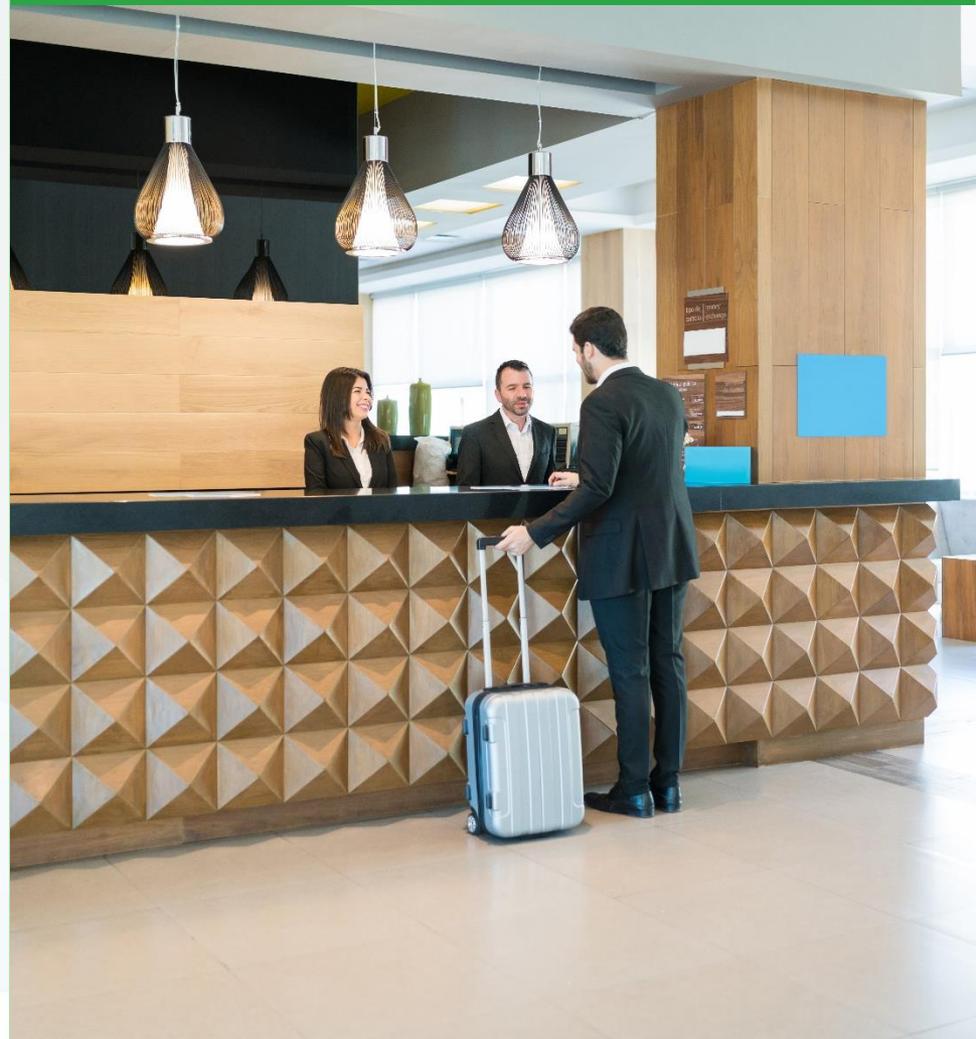
Un ejemplo podría ser un hotel que tiene un convenio con una empresa de la Ciudad de México para hospedar a expertos visitantes que imparten cursos y diplomados de capacitación.

Uno de los capacitadores tuvo problemas al momento de salir del hotel porque la recepción es lenta para procesar el check-out.

Después de que esto se presentara en varias ocasiones, el experto tuvo un serio conflicto por que le hicieron perder el vuelo por la demora en el trámite de salida.

Como resultado, condicionó a la empresa su regreso para que lo hospedaran en otro hotel.

Esta institución buscó un convenio con otro hotel y lo encontró mejor, por ende, todos los expertos visitantes fueron enviados al nuevo hotel. Algo que significaría aproximadamente 300 noches de reservaciones.



# Ejercicio de práctica

Contesta el siguiente cuestionario para que te autoevalúes y conozcas si eres candidato para ser un KAM.

	SI	NO
¿Tienes clientes a quienes atiendes desde hace varios años?		
¿Tienes vocación de servicio?		
Si un cliente te llama fuera de horas, ¿tomas la llamada?		
Si un cliente te pide un servicio urgente, ¿haces todo lo posible por satisfacerlo?		
¿Haces equipo con otros colegas para satisfacer las necesidades de tu cliente?		
¿Pasas más tiempo (figurativamente hablando) en la oficina de tu cliente que en la tuya propia?		
¿Sabes <b>todo</b> lo que pasa en la empresa de tu cliente?		
¿Tu cliente te tiene suficiente confianza como para contarte los planes de crecimiento de la empresa?		

Resultados:

- ● 0 a 3 respuestas con Sí: no reúnes el perfil para ser un KAM.
- ● 4 o 5 respuestas con Sí: puedes ser un buen KAM.
- ● Más de 6 respuestas con Sí: definitivamente tienes el potencial de ser un buen KAM.



La administración de cuentas clave es un enfoque orientado a la cooperación de los vendedores con los clientes buscando la reducción de costos, la integración de procesos y la generación de relaciones longevas de negocio. Para ello se necesita que los vendedores desarrollen ciertas habilidades para manejar, mantener y hacer crecer la relación con las cuentas clave, no solo basta con evitar perderlas.



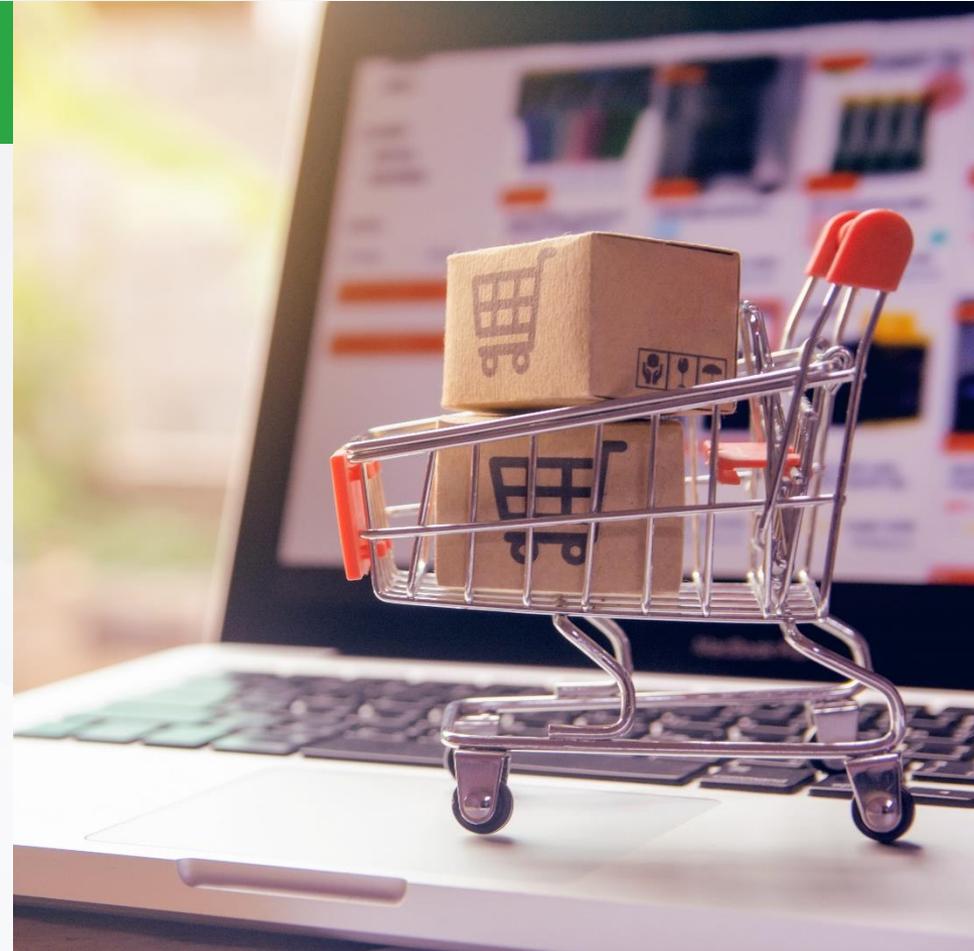


# Certificado en Ventas

El rol de la administración de  
cuentas clave



Es muy probable que si le preguntas a un vendedor cuál es su cliente más importante, te responda sin dudar que el que más le compre. Esta respuesta no es del todo descabellada, incluso suena lógica, “mi mejor cliente es quien más órdenes me genera y, por ende, el que más dinero me proporciona”. Pero, aunque este criterio es sumamente importante, no es el que determina si una cuenta es clave.



Una cuenta puede ser clave por múltiples razones, la más obvia es su volumen de venta, pero no es la única, puede haber clientes que no compran tanto y sin embargo son más rentables. Quizá no sean rentables por cuestiones económicas, pero pueden estar alineadas a los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa.

Si el factor económico no es el único criterio para determinar si cuenta es clave, entonces, ¿cuáles podrían ser los otros criterios?

## De referencia

Son las cuentas que conducen a otros clientes. Por ejemplo, un doctor para un laboratorio de análisis clínicos.

## Prestigio

Existen clientes cuyo prestigio aporta un valor importante a la cartera de clientes y que una empresa puede tener aun cuando no sea rentable; podría ser el caso de una agencia de publicidad que quisiera tener la marca NIKE, sólo por la oportunidad de hacer trabajo más creativo para contribuir al prestigio de la agencia en la industria.

## Estratégicos

También hay clientes estratégicos que pueden ayudar a una empresa a desarrollar nuevos productos, como el caso de Corning Glass, que a petición de Apple desarrolló el cristal Gorilla que hoy en día prevalece en la mayoría de las pantallas de los smartphones de toda la industria de telefonía celular.

## Aprendizaje

Por otra parte, hay clientes que hacen crecer a la empresa con sus demandas y exigencias, un proveedor de software como SAP puede buscar a una corporación transnacional para juntos, desarrollar soluciones que luego se pueden ofrecer a otros clientes.





La cadena de cuentas clave puede empezar con una materia prima, por ejemplo, minerales raros para fabricar componentes electrónicos que se venden a un fabricante de chips, como Intel, que vende su producto a los ensambladores de computadoras, quienes posteriormente venden sus equipos a los comerciantes para que el producto llegue al consumidor.

En esta cadena de cuentas clave hay múltiples clientes y múltiples proveedores; una empresa puede ser a la vez cliente y proveedora. A la hora de tratar a los clientes es importante que identifiques cuáles son las cuentas clave.



La globalización ha llevado a estos procesos a nivel mundial; si se analizan las partes que integran un automóvil probablemente se encuentre que algunas están hechas en Brasil, otras en Singapur, unas más en Alemania y el auto se ensambla en México. Este manejo de proveedores y clientes a nivel mundial es un reto que necesita de un enfoque sistemático como el que propone el KAM.

A la hora de detectar las necesidades del cliente, el ejecutivo de cuentas clave tiene que asegurarse que las partes que se están fabricando cumplan con las especificaciones de las ensambladoras.



# Ejercicio de práctica

Lee las siguientes aseveraciones, analízalas y evalúa cada una de ellas de acuerdo con la siguiente pregunta: ¿Qué tan importante crees que es este factor para el cumplimiento de los objetivos de un negocio?

Selecciona sólo una casilla para cada una de las afirmaciones. Al final reflexiona sobre el puntaje que asignaste a cada una de ellas y piensa cuál es el criterio que más importa para las cuentas de tu proyecto.

## Escala

1 = menos importante  
5 = más importante



	1	2	3	4	5
Volumen de compra o potencial de ganancias.					
Potencial de resultados.					
Periodo de beneficios.					
Crecimiento potencial del negocio del cliente.					
Probabilidad de proveer durante largos periodos.					
Variabilidad en la demanda por temporadas.					
Estandarización de productos.					
Órdenes en mayoreo y a largo plazo.					
Amplio rango de productos usados.					
Reputación e imagen del cliente (para usarlo como referencia con otros negocios).					
Actitud del cliente.					
Complejidad de la logística de suministros.					
Necesidad de recursos de apoyo.					
Distribución geográfica de los clientes.					
Fortaleza financiera de los clientes y velocidad de pagos.					
Fuerza e importancia de los competidores de tu cliente.					

En los últimos años, la orientación del proceso de ventas en la industria se ha enfocado en gran medida a las demandas y necesidades del cliente. Las empresas vendedoras buscan adaptarse lo mejor posible a las características de la cadena de suministros de sus compradores, a sus necesidades específicas y a construir relaciones duraderas para optimizar los beneficios.

Hoy en día el KAM asume la perspectiva de que un cliente es un socio en el desarrollo del negocio. El KAM se trata precisamente de eso, del desarrollo de relaciones sustentables y duraderas con los clientes más importantes que una empresa pueda tener.



# Certificado en Ventas

Selección y categorización de  
las cuentas clave





Una vez que la empresa ha podido identificar todas sus cuentas, debe **elegir** cuáles son realmente claves para la supervivencia del negocio, ésta es una tarea que va más allá de simplemente listar a los clientes de mayor a menor volumen de ventas, porque deben generarse y aplicarse una serie de criterios para sustentar la visión del negocio.



Todos los criterios que pueden enlistarse para identificar cuáles son las cuentas más importantes en una empresa, caen en tres grupos principales:

## Resultados de los clientes.

Aquí se agrupan los criterios cuantitativos que pueden ser definidos y medidos, tales como el volumen de compras, el margen de ganancias que éstas dejan a la compañía, así como su contribución. También se consideran los factores propios de tu cliente, el crecimiento en el mercado y la cantidad de clientes que él a su vez maneja.

## Necesidades de los clientes.

Los criterios de este grupo se centran en cómo las necesidades del cliente impactan en la empresa. Por ejemplo, una compañía puede considerar una cuenta clave a aquellos clientes que tengan objetivos alineados a los suyos. Este grupo de criterios son cualitativos, sin embargo pueden medirse. También incluye factores que reflejan la estrategia de la empresa y la diferencian de otros proveedores, tales como la presencia global, la compatibilidad de plataformas, metodologías o tecnologías y la importancia de una tasa baja de pérdida de clientes.

## Atributos de los clientes.

Este tipo de atributos se enfocan en cómo puede ser la relación con el cliente; incluyen indicadores cuantitativos que reflejan si la relación será exitosa y rentable, además de factores que muestran cómo los clientes pueden comportarse en diferentes relaciones, por ejemplo, si existe una estructura central para la toma de decisiones, una actitud positiva y si están preparados para pagar e invertir recursos para mejorar las relaciones.



Luego de que se han discutido los criterios más importantes para medir, tanto el atractivo de los clientes como la relación que existe con ellos, será necesario aplicarlos. Para ello debes seguir los siguientes pasos:

1

## Generar listas para la medición de atractivo de clientes y la relación con ellos.

El primer paso a seguir es generar dos listas, una de ellas con los criterios que tratan de medir el atractivo de los clientes y la otra con los criterios que determinan el estado de la relación con ellos.

2

## Asignar ponderaciones.

El segundo paso es asignar una ponderación a cada uno de los criterios de las listas de acuerdo con una escala que tomará en cuenta el grado de importancia de los criterios y será acordada por quienes estén realizando este proceso.



3

## Crear escala de calificación.

Después de generar la ponderación, se debe crear una escala de calificación, por ejemplo: ésta puede ir del 0 al 10, del 0 al 4, del 0 al 3, etcétera.

4

## Obtener resultados ponderados.

La fase final de este proceso consiste en multiplicar la ponderación de cada criterio con la calificación que se le dio, de esta manera se obtiene un resultado ponderado. La suma de todos los resultados ponderados de la tabla es un indicador que permite conocer qué tan importante es dicho cliente para ti. Considera que mientras más alto sea el índice, mayor atractiva será la cuenta y la compatibilidad entre ambos.



# Explicación

Una vez que se han determinado los criterios de selección de cuentas, el siguiente paso lógico es clasificar a los clientes, es importante entender que nunca debemos abandonar la perspectiva del cliente y encerrarnos en la nuestra, ya que eso puede cegarnos sobre la verdadera importancia de cada cuenta clave. En otras palabras, no se trata de qué tan importante es el cliente para nosotros, sino cuán importante somos nosotros para ellos.

¿Cuál es el número adecuado de cuentas clave? Es difícil de decidir, pues también éste número depende de varios factores de decisión relativos a nuestra organización, como el tamaño de la empresa y la forma en la que se pueda organizar un equipo de apoyo lo suficientemente robusto para apoyar a los KAM.

La literatura existente sugiere que limitemos las cuentas clave a un número de entre 15 y 35.

Una vez que ya tenemos las cuentas clave se pueden categorizar, ya sea de acuerdo con la puntuación que obtuvo cada una de ellas durante la clasificación o siguiendo otros parámetros.



A continuación un ejemplo de dicha categorización:

## Clientes estratégicos

Aquellos que nos pueden dar más mercado o que nos permiten posicionarnos mejor en nuestro segmento.

## Clientes estrella

Son las que tienen un mejor futuro debido a su alto potencial.

## Clientes de estatus

Con ellos existe una buena relación, hay pedidos constantes y probablemente proporcionan una buena cantidad de ingresos a la empresa. No obstante en su estado actual, no conviene hacerlos partícipes en las propuestas más innovadoras de la compañía.

## Clientes estables

Clientes que a pesar de las dificultades, mantenemos la relación con ellos.

- ● En todos los casos, se debe planear y desarrollar una estrategia para cada categoría.

# Ejercicio de práctica

Piensa en tus clientes actuales y evalúa lo siguiente:

En tu empresa, ¿ya tienen cuentas clave? Si es así, ¿qué criterios consideras que fueron seleccionados?

De las cuentas que no son clave, ¿cuáles merecen serlo? ¿Por qué?

Añade dos clientes que actualmente no sean cuentas clave y haz el mismo ejercicio para ellas.

- Con los resultados que obtuviste, reflexiona:
- Las cuentas clave actuales, ¿merecen seguir siéndolas? ¿Por qué?
- Las empresas nuevas que evaluaste, ¿vale la pena que sean cuentas clave? Si así fuera, ¿por qué no han cambiado de estatus?





Por ello resulta fundamental clasificar y categorizar la cuenta a través de criterios que permitan evaluar lo más objetivamente posible, tanto el atractivo de los clientes como el estado de la relación con la empresa.

A la hora de escoger las cuentas clave se debe tomar en cuenta que este ejercicio también implica la asignación de recursos especiales para atender estos clientes. Por tanto, a la hora de la selección hay que considerar la rentabilidad de la aplicación de dichos recursos a cada cliente en específico.

La implementación de la administración de cuentas clave puede tener un resultado erróneo si el primer paso dado (la selección de los clientes más importantes) no se hizo de la manera correcta. Los proyectos estratégicos, los planes innovadores y todo el trabajo de planeación se perdería si se trabajara con clientes que no son clave.

