



Universidad
Tecmilenio®





Certificado en Ventas

¿Cómo debe ser un
ejecutivo de la KAM?



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

<https://youtu.be/oq-kIVxvm5g>





El éxito de toda planeación depende de la persona o personas que ejecuten la estrategia planteada en papel, por ello es indispensable conocer y definir las habilidades y la formación que requieren los ejecutivos de cuenta clave para sacar adelante a la organización.



Un error común en las organizaciones actuales es tener un solo perfil de vendedor, cuando en realidad los clientes tienen diferentes perfiles. Por esta razón en ocasiones la cultura del cliente no coincide con la del proveedor. Existen casos en que la empresa puede ser el proveedor ideal de un cliente clave, sin embargo el ejecutivo que representa a la organización no encaja en la cultura del comprador.

La idea es simple, hay que enviar personal que encaje con el perfil de la organización y las personalidades de los ejecutivos compradores.





Un punto muy importante de esta definición de la personalidad del ejecutivo de la cuenta clave es tener muy en claro las competencias con las que debe contar.

Las competencias implican definir en lo que alguien es competente, es decir, que tiene la capacidad de realizar una labor con gran efectividad y eficiencia. Las competencias del ejecutivo de cuentas clave deben estar alineadas con lo que la cuenta clave requiera, cuestiones como el dominio de idiomas, habilidades de presentación y comunicación verbal, hasta conocimientos técnicos profundos como el ensamblaje de un producto, pueden ser necesarios para que un ejecutivo de este tipo haga bien su trabajo.



Entre otros aspectos de la personalidad del ejecutivo de cuentas clave se encuentran los atributos, es decir, cómo es la persona; puede ser muy competente, pero no simpático, o viceversa. El ejecutivo de cuentas ideal debe combinar perfectamente todas las competencias y atributos.

Para definirlos es importante tener claros los roles que tiene que desempeñar el ejecutivo en sus actividades diarias.

Los requisitos del puesto son producto de las necesidades de la organización y los objetivos que desea cumplir. De igual manera el ejecutivo necesita cumplir con labores de ejecución, determinando qué debería ocurrir en una cuenta, y facilitación, desarrollando relaciones que ayuden a crear una estrategia comercial.



Ejercicio de práctica

A continuación se listan algunas de las competencias y atributos de un KAM.
¿Cuáles tienes?

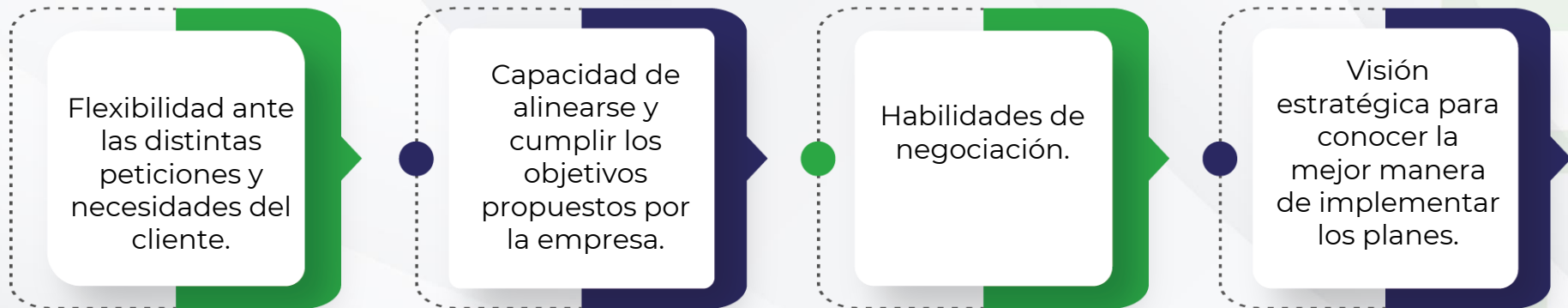
● Auto califícate en una escala del 1 al 10, siendo 1 lo mínimo (o faltante) y 10 lo máximo.

- Facilidad de palabra.
- Habilidad de presentar en público.
- Habilidades de Negociación.
- De buena a excelente comunicación verbal y escrita.
- Idiomas (dependiendo del mercado).
- Conocimientos profundo de tu producto o servicio.
- Conocimientos de los procesos y mercados del cliente.
- Empatía.
- Vocación de servicio.
- Habilidad para revocar una objeción y convertirla en un beneficio.



¿Cuál fue el resultado?
¿Cuáles áreas necesitas mejorar?

La implementación de los planes estratégicos de la administración de cuentas clave requieren de un equipo de trabajo comprometido y con ciertas cualidades:



Un aspecto que puede facilitar enormemente la implementación del plan de la KAM en una empresa, es delimitar cuáles son las labores de los ejecutivos y gerentes de departamento. De esta manera se sabrá cuáles tareas realizará cada miembro del equipo y hasta qué punto deben involucrarse.





Certificado en Ventas

Retribución y desempeño
en la KAM





Para mantener un equipo de cuentas clave, debes de pensar en qué y cómo motivar a tu equipo, más allá de la remuneración económica, pues se ha demostrado por diversos estudios que el dinero muchas veces no es la razón principal que lo mueve.

Encontrar la motivación principal de cada persona y del equipo es esencial para obtener resultados.



Es fácil pensar que lo único que mueve a una persona es el dinero, sin embargo innumerables estudios han demostrado lo contrario, de hecho el dinero casi nunca es la principal razón por la que una persona se mantiene y hace su trabajo con entusiasmo.

Incentivos como el reconocimiento, la estabilidad, los regalos especiales, las vacaciones y las bonificaciones pueden constituir poderosos motivadores para que un ejecutivo de cuenta pase de lo ordinario a lo extraordinario.

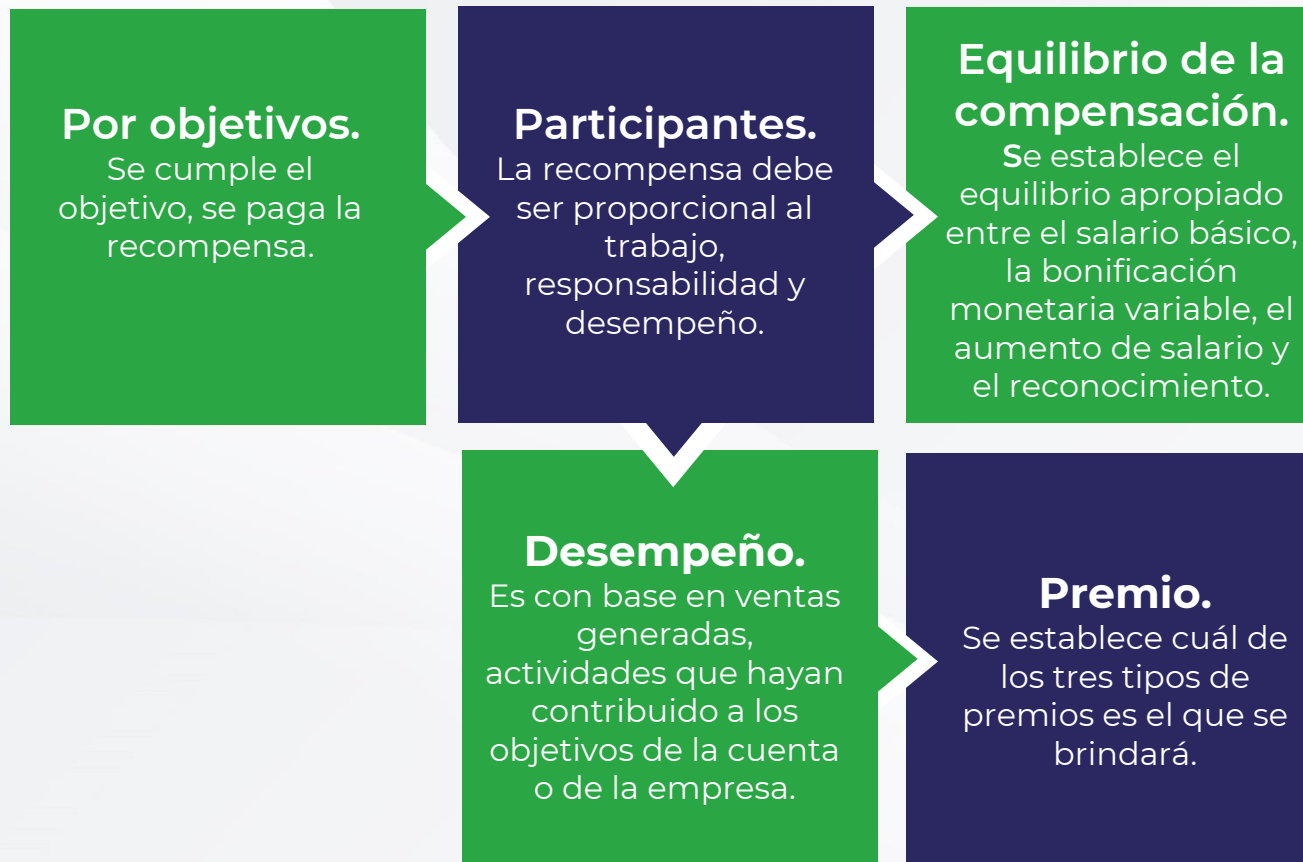
En la implementación de la administración de cuentas clave se debe considerar la generación y aplicación de un **plan de premios** que permita mantener contentos y motivados a los integrantes del equipo. Este plan puede dividirse en tres actividades principales:

- Bonificaciones en efectivo.
- Aumento de salario.
- Reconocimientos o premios no financieros.



Es necesario comprender que no todos los ejecutivos de cuentas buscarán los mismos premios, por ejemplo, quizá algunos estén más interesados en las vacaciones y otros prefieran las bonificaciones económicas. De igual manera muchos ejecutivos jóvenes pueden tener la predilección por oportunidades de formación y crecimiento.

Una propuesta para la estructura del plan de premios es la siguiente:



Proporciones.

Definir la proporción del premio de acuerdo con el desempeño, los objetivos establecidos previamente y los diferentes niveles de desempeño.

Estimación.

Confirmar que la estimación de la rentabilidad del cliente concuerde con el examen de la cuenta.

Oportunidad.

Considerar el periodo de referencia del desempeño, ¿se evaluarán los resultados anuales o sólo los de un mes crítico en la operación de la compañía?

Presupuesto.

El costo del plan de premios se debe calcular al inicio del periodo, de manera que se sepa la fuente y la cantidad de recursos destinados.





Basándote en la información que acabas de leer, elabora un plan de premios para tu equipo de cuentas clave. Considera todas las variables de las cuentas, incluyendo tamaño del cliente, volumen de ventas y dificultad para mantener la cuenta, pues a veces tiene más valor el ejecutivo que retiene una cuenta difícil que el que vende mucho.

Considera los estímulos que pienses son convenientes. Por ejemplo, a un vendedor joven tal vez le interesen unas vacaciones con su esposa, mientras que uno veterano prefiera un apoyo económico para las becas de sus hijos.

¿Qué estímulos ofrecerías a tu equipo? ¿Uno general o estímulos específicos?

¿Qué métricas usarías?

Reflexiona sobre lo que has aprendido en este ejercicio acerca de los reconocimientos.





La motivación de un ejecutivo de cuentas clave puede ayudar a evitar ese tipo de sorpresas, por ello debe existir una evaluación que sea permanente sobre el desempeño de cada uno para mantener las ventas en forma sustentable y creciente.





Certificado en Ventas

Organización de la KAM





Toda empresa, sin importar su tamaño, necesita contar con una estructura organizacional clara que permita vislumbrar los alcances y responsabilidad de cada uno de los departamentos que la componen. La organización correcta de una empresa ayuda a generar procesos útiles para la consecución de los objetivos planteados.

No obstante, se presenta una duda, ¿cómo encaja el departamento de cuentas clave en la organización de una empresa? Definir la manera en que se planteará y a quién le reportará es una tarea que no debe dejarse pasar.



Explicación

Los departamentos de cuentas clave son relativamente recientes en el mundo de los negocios, de hecho en muchas empresas no existen. Lo más común es que exista un solo departamento de ventas al que se asignan las diferentes cuentas sin distinción alguna de si son claves o no. Para que funcione adecuadamente la filosofía que se ha discutido a lo largo del curso, es indispensable que el departamento de cuentas clave sea una unidad independiente por sí misma. Esta independencia es la esencia del pensamiento del KAM.

El que sea un departamento independiente implica que debe recibir un trato especial que pueden llegar a resentir los demás departamentos de venta, es el equivalente a una sección VIP en un estadio o la primera clase de una aerolínea, pues se trabaja con los clientes consentidos de la empresa.



Explicación

Existe controversia sobre cuál es el lugar ideal dentro de la organización para ubicar el departamento de cuentas clave, ¿dónde sería para ti?

Hay quien piensa que por su importancia debe reportar a la alta dirección, de hecho en algunas empresas el dueño de la misma es el principal ejecutivo de las cuentas clave. Incluso en empresas mayores y pensando que dueños deben atender a dueños, gerentes a gerentes y ejecutivos a ejecutivos, se da el caso que la alta dirección esté involucrada en desempeñar funciones de los departamentos de cuentas clave.

Otra opción natural de este departamento es depender de la dirección de ventas, lo que permite coordinar el manejo de las otras ventas no clave de la organización.



En otras organizaciones hay quien piensa que debe depender de la dirección de mercadotecnia, por la función estratégica que desempeña el departamento de cuentas clave y por la interrelación que debe tener esta área con otras partes de la organización como la función de investigación y desarrollo a la que se le piden productos nuevos para atender las necesidades de cuentas clave específicas. El director de mercadotecnia articula la coordinación con los departamentos como fijar precios, crear nuevos productos y el manejo de comunicación de la marca.

Reflexiona sobre las siguientes cuestiones referentes a tu empresa:

¿Hay un equipo de ventas a cuentas clave?
En caso afirmativo, ¿cuál es su organización? ¿De quién depende organizacionalmente?
¿Es esta organización actual efectiva?
¿Qué sugerencias y/o cambios harías?

En caso negativo (o en caso de que volvieras a refundar el departamento), ¿cómo lo organizarías?
¿De quién dependería? ¿Qué nivel de independencia le darías?





Ninguna estructura del departamento de cuentas clave es perfecta, por lo que es necesario que se evalúe constantemente y se adapte según las necesidades de la empresa.

Muchos de estos cambios derivarán del plan de desarrollo de cuentas clave y de la relación y número de clientes con los que se cuente.



Certificado en Ventas

Transición a la administración
de cuentas clave



Cuando una persona tiene años realizando el mismo proceso con resultados positivos y alguien externo a sus labores llega y le dice que su esfuerzo no está dando los resultados máximos y que él conoce una forma diferente de trabajar que le ahorrará recursos, ¿qué crees que pensaría? Lo más probable es que respondiera de manera negativa, al fin y al cabo tiene años de experiencia con buenos resultados. Se resistiría enormemente al cambio.

Pero, ¿cómo sería el proceso para lidiar con la transición al KAM?





La implementación de la KAM te posiciona en el rol de agente de cambio dentro de la empresa, el cual tienes que asumir en algún momento de tu vida por el dinamismo que exhiben todas las actividades empresariales, independientemente del tipo de trabajo que tengas. Es un hecho que una compañía que no evoluciona en un mundo cambiante está condenada al fracaso; convencer a la gente de ello es una de las tareas más difíciles que existen en la gestión de las empresas. Es un reto especial en el caso de la KAM.



¿Qué argumentos motivan a crear un departamento de KAM dentro de la empresa? Te presentamos algunos:

	Internos	Externos
Positivos	<ul style="list-style-type: none">• Deseo de crecimiento.• Aprovechamiento de la amplia oferta de productos/servicios a través de la venta cruzada.• Acceso a los mismos clientes a través de múltiples canales.• Deseo de seguir una tendencia dominante.• Mejores sistemas de información de gestión.	<ul style="list-style-type: none">• Demanda del cliente: una compañía, menos tiempo, mejor empleado.• Necesidad del cliente de una asociación estratégica.• Clientes globales/transfronterizos.
Negativos	<ul style="list-style-type: none">• Presión sobre los márgenes.• Presión sobre los recursos.• Cambio organizacional/ baja cohesión interna.• Necesidad de cubrir la oferta faltante.	<ul style="list-style-type: none">• Mercado maduro.• Desconcierto en el mercado.• Pérdida del cliente/ pérdida potencial/ reacción antes de la pérdida.



La reticencia de la que se habló al inicio del tema se debe principalmente a que las empresas gestionan las cuentas de los clientes de una forma establecida por años y mover los procesos puede causar gran incertidumbre. Las principales diferencias entre una empresa con un enfoque tradicional y otra con el enfoque de la KAM, son:

Gestión de la cuenta

Visión global coordinada de la cuenta basada en el año actual.

Planes de un año, principalmente planes de acción.

Ninguna inversión, o poca.

Entendimiento centrado en la oportunidad.

La maneja solo el gerente de la cuenta.

Opera dentro de la organización normal.

Es principalmente “el negocio de costumbre”.

Gestión de la cuenta clave

Visión holística, a largo plazo.

Planes empresariales explícitos de tres a cinco años, que representan toda la interacción del proveedor con el cliente, no solo la actividad de ventas y marketing.

Inversión en concordancia con la estrategia.

Profunda comprensión de la empresa del cliente.

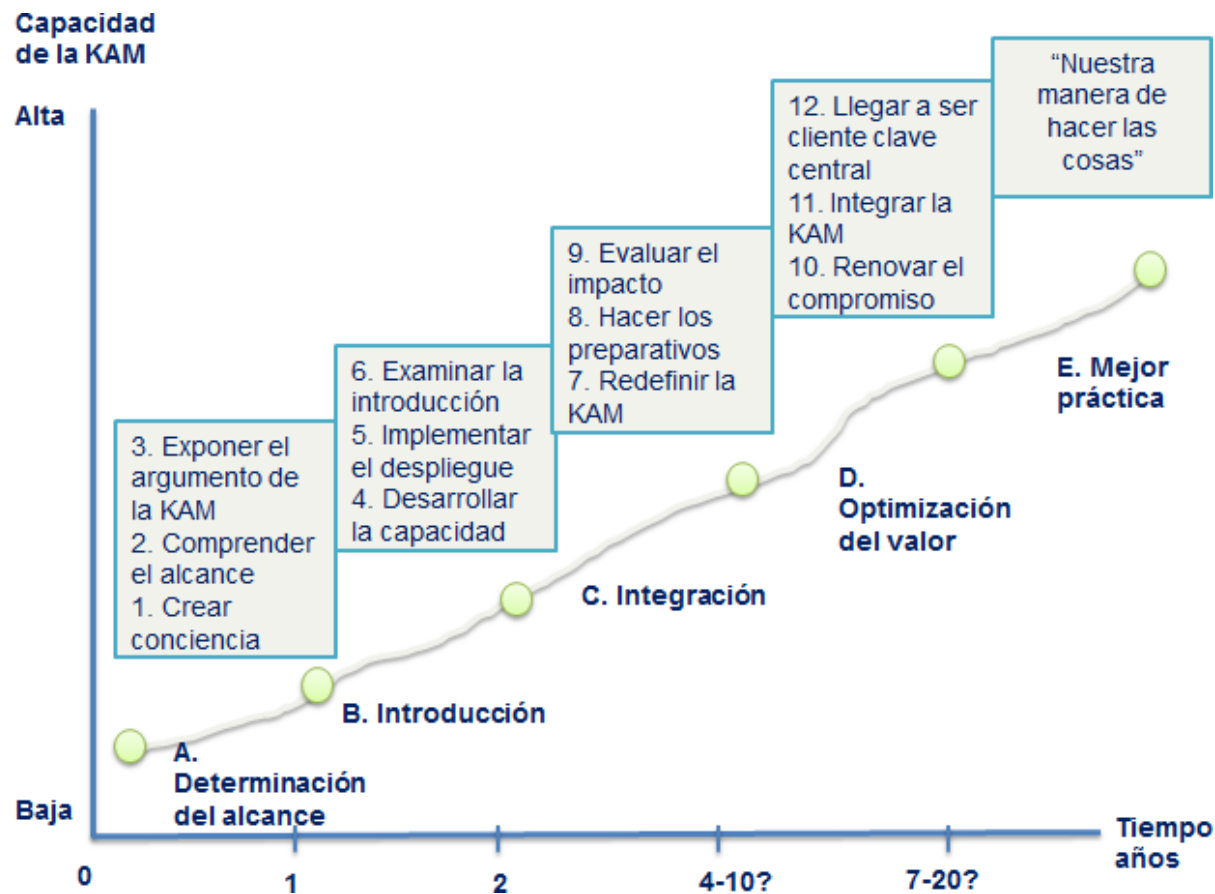
La maneja el gerente de cuenta clave y un equipo de cuenta clave con dedicación plena.

Participación y actividad a través de las fronteras.

Énfasis en el crecimiento o el cambio.



Entonces, para obtener beneficios de la implementación de la KAM se debe pasar por una curva de transición cuyo horizonte es a largo plazo.





Reflexiona sobre las siguientes cuestiones:

En tu empresa, ¿ya implementaron el plan de transición a cuentas clave?

Si ya lo implementaron, ¿hace cuánto tiempo lo implementaron? ¿En qué parte de la gráfica de la diapositiva pasada se encuentran?

¿Crees que hay algo que puedan hacer para acelerar el proceso?

Si aún no lo implementan, ¿por qué crees que no se ha implementado?



Independientemente que tu conclusión al final del curso sea convertirte o no en un ejecutivo de cuenta clave, nunca debes olvidar que no importa quién tenga que hacer la función de la administración de cuentas clave, ésta es una actividad esencial para lograr la sustentabilidad y crecimiento de todas las empresas. Al conocer las diversas funciones que este importante departamento desempeña en las empresas tienes la habilidad de dirigirlo ya sea a nivel medio o superior.

Como director de las funciones de mercadotecnia o ventas, tendrás que tener una relación directa con este departamento. Incluso como cliente de las empresas puedes demandar que un día te atienda un buen ejecutivo de cuenta clave.

