



**Universidad Tecnológica Ecotec**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**  
**EMPRESARIALES**

**“Análisis de la aplicación del Key Account Manager  
(KAM) en las empresas comercializadoras de productos  
químicos de la ciudad de Guayaquil 2017”**

**Proyecto de Investigación  
Previo a la obtención del Título de:  
Ingeniería de Administración de Empresas con Énfasis  
en Gestión Empresarial**

**Autora:**  
**Verónica Isabel Costales Robalino**  
**Tutor:**  
**Mgs. Yadira Armas Ortega**

**Guayaquil, 2017**

## **DEDICATORIA**

La presente tesis, está dedicada a mis padres quienes siempre han velado por mi futuro profesional, pero principalmente por haber puesto siempre a Dios en medio de mi vida, darme los valores y principios y todos sus sacrificios en silencio que han hecho con amor.

A mi esposo, por confiar siempre en mí, por todo su apoyo incondicional, porque con su amor me ha enseñado que siempre puedo dar más de mí y llegar hasta la meta, por ser mí ejemplo, por sacar lo mejor de mí.

A mis hermanos, porque también han sido mi motivación a ser un ejemplo para ellos, de que todo se puede, que el tiempo nos va regalando nuevas alegrías y nos ayuda a cumplir las metas, que lo que importa, es siempre ser agradecidos con todos y todo lo que tenemos.



## TRABAJO DE TITULACIÓN

Certificación de Revisión Final.

**QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:**

**“Análisis de la aplicación del Key Account Manager (KAM) en las empresas comercializadoras de productos químicos de la ciudad de Guayaquil 2017”**

**FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN EL INSTRUCTIVO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: COSTALES ROBALINO VERÓNICA ISABEL**

**QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.**

Samborondón, 12-07-2017

Mgs. Yadira Armas Ortega

TUTOR

## RESUMEN

Durante las últimas dos décadas han aparecido nuevas figuras en los departamentos comerciales de compañías con los más diversos perfiles y en todos los sectores. Las estructuras empresariales más clásicas eran caracterizadas por un organigrama donde el departamento de marketing se organizaba por productos y el departamento de ventas se articulaba, normalmente, por territorios geográficos asignados a cada vendedor.

Dentro del esquema tradicional que presentaban las relaciones entre industria y distribución, los fabricantes ostentaban mayor cuota de poder. Es así, como aquellos que ostentaban mayor cuota de poder: imponían las condiciones de comercialización de sus productos. En cambio, hoy entre distribuidores y clientes ya no existe una relación pura de mercado tradicional, sino que se encuentran inmersos en un proceso de negociación continua, tratará de obtener ventajas competitivas a través de la mejora en su posición relativa de poder.

Este trabajo tiene como finalidad brindar aportes en el estudio para el conocimiento del concepto y aplicabilidad del Key Account Management (KAM) en su doble dimensión de rol o figura en la estructura comercial de las empresas distribuidoras de productos químicos en la ciudad de Guayaquil y de nueva metodología o enfoque en la gestión de las relaciones con los clientes. Tal contribución pretende hacerse tanto desde un punto de vista conceptual como empírico. Así, por un lado, el trabajo se orienta a delimitar y discutir desde la literatura existente, el alcance de lo que supone un KAM desarrollado y pleno.

Es así que debido al cambio de poder en las negociaciones tradicionales, la figura del KAM se ve como una herramienta comercial para lograr fidelizar al cliente como una estrategia no tradicional y se crearán beneficios diádicos para los distribuidores y el cliente. Sin embargo esta figura no genera los mismos beneficios si no es bien aplicada, para ello se determinará la aplicabilidad de los KAM en los diferentes tipos de empresas distribuidoras de la ciudad de Guayaquil.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>1</b>
<b>CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL.....</b>	<b>2</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>Tema .....</b>	<b>1</b>
<b>Subtema .....</b>	<b>1</b>
<b>Título.....</b>	<b>1</b>
<b>Marco contextual .....</b>	<b>1</b>
<b>Problema de investigación .....</b>	<b>3</b>
<b>Justificación.....</b>	<b>4</b>
<b>Objetivo general .....</b>	<b>6</b>
<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>6</b>
<b>Aspecto Innovador .....</b>	<b>6</b>
<b>1. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Key Account Manager.....</b>	<b>8</b>
1.1.1 Criterios para definir el KAM .....	9
<b>1.2 Competencias del: KAM .....</b>	<b>9</b>
1.2.1 Sistema retributivo del KAM.....	10
<b>1.3 Inicios del Trade Marketing al KAM.....</b>	<b>10</b>
<b>1.4 Evolución del KAM.....</b>	<b>12</b>

<b>1.5 Aproximaciones y modelos marco de implantación de la evaluación del KAM.....</b>	<b>13</b>
<b>1.6 La evolución de los procesos de ventas.....</b>	<b>15</b>
<b>1.7 Finalidad de implementar la figura del KAM en las organizaciones.....</b>	<b>16</b>
<b>1.8 Trabajo cooperativo del KAM.....</b>	<b>17</b>
<b>2. CAPÍTULO II: METODOLÓGICO.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Diseño de la investigación.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 Tipo de investigación.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3 Periodo y lugar donde se desarrolla la investigación.....</b>	<b>20</b>
<b>2.4 Método de investigación.....</b>	<b>21</b>
<b>2.5 Técnicas e instrumentos de investigación empleados.....</b>	<b>21</b>
<b>2.6 Procedimientos aplicados.....</b>	<b>22</b>
Desarrollo de la entrevista: .....	22
Modelo de la entrevista: .....	22
<b>3. CAPITULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1 Resultados de la Investigación.....</b>	<b>25</b>
<b>3.2 Resumen de la investigación - Resultados.....</b>	<b>30</b>
<b>    Selección y planificación de cuentas.....</b>	<b>32</b>
<b>3.3 Propuesta y conclusiones.....</b>	<b>33</b>
<b>3.4 Recomendaciones .....</b>	<b>38</b>

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>40</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>42</b>
<b>Anexo I - ENTREVISTA.....</b>	<b>42</b>

## INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1 Resumen de los modelos relacionales de KAM .....	14
Tabla 2.- Ficha técnica de la investigación exploratoria-cualitativa.....	22
Tabla 3.- Perfil de los entrevistados .....	23
Tabla 4 Resultados de la entrevista. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 5.- Factores para el desarrollo del KAM .....	35
Gráfico 1 – Técnicas de fidelización más usadas.....	31

## **INTRODUCCIÓN**

### **Tema**

Análisis de la aplicación del Key Account Manager (KAM)

### **Subtema**

En las empresas comercializadoras de productos químicos de la ciudad de Guayaquil 2017

### **Título**

Análisis de la aplicación del Key Account Manager (KAM) en las empresas comercializadoras de productos químicos de la ciudad de Guayaquil 2017.

### **Marco contextual**

En los últimos años la tendencia de las empresas internacionales hacia los Key Account Manager, que en adelante se llamará “KAM” ha crecido de forma exponencial y contribuirá a mejorar las políticas de ventas e incrementar la fidelización a los clientes más importantes, dando resultados muy beneficiosos y positivos, así también como fortalecer lo que se conoce como la estrategia “win to win” (ganar – ganar); sin embargo, en la ciudad de Guayaquil, esta orientación es muy poco conocida y bien aprovechada.

Las empresas que actualmente cuentan con esta figura, suelen utilizarla como parte de las disposiciones dadas de sus casas matrices internacionales. Si bien es cierto, la literatura, destaca que el uso de los KAM, da resultados favorables a las empresas, la implementación de los mismos no siempre se da en la forma correcta debido a la falta de

información y conocimiento, lo que impide alcanzar las metas propuestas tanto para el cliente como para la empresa.

Es por ello que es necesario analizar la forma en la que se ha implementado los KAM en los entornos laborales específicos.

Los KAM permiten crear, principalmente con los clientes altos compromisos, oportunidades en el mercado, definir las estrategias de políticas y funciones de cuentas altas versus cuentas de bajo mando. Todo ello con el fin de proporcionar soluciones al cliente con diferentes estrategias.

Los clientes son uno de los actores principales en toda organización; es definida como: “el cliente en un mercado de negocio... identificado por una empresa de venta como de gran importancia estratégica” (Wilson, 2004). En el contexto comercial se le identifica la cuenta nacional como: aquella cuenta que presenta oportunidad de desarrollar por su alto potencial en facturación, por lo general son empresas nacionales; y como cuenta principal se define a aquella cuenta que su facturación representa más del 60% para la empresa y que tiene filiales en más de tres países. El término “cuenta clave” tiende a ser utilizado indistintamente con la cuenta nacional y la cuenta principal, tanto en la literatura como en la práctica.

Por esta razón, el tener un KAM en las empresas permite acortar el tiempo de respuestas efectivas, dando mejores soluciones y generando fidelización hacia las cuentas claves de la empresa. Inclusive permite adelantarse a las necesidades de la cuenta clave, de tal manera que el cliente se sienta acompañado en la relación entre empresas y sus propuestas de proyectos.

## **Problema de investigación**

¿Porque la importancia de conocer y analizar los beneficios de la implementación de la figura del Key Account Manager versus las estrategias de ventas tradicionales?

Durante las dos últimas décadas, han surgido nuevas figuras comerciales para las estrategias de ventas con los más diversos perfiles y para todos los sectores: (administrativos, comerciales, marketing, etc.). Las estructuras y componentes empresariales más clásicos se caracterizaban por tener una jerarquía en el que el departamento de marketing se organizaba por productos y el departamento de ventas se determinaba, por lo general, por territorios geográficos asignados a cada vendedor. Sin embargo, las estructuras han presentado diversos cambios y estos se han determinado debido a distintos factores, siendo los más elocuentes: la aparición de nuevas metodologías de gestión y la necesidad de evolucionar y crear nuevas tendencias. La filosofía comercial también ha evolucionado *de empresas de productos o servicios a empresas enfocadas en el servicio al cliente*, colocando a éste como el centro de atención principal (Homburg, 2002).

Dentro del panorama convencional en el que presentaban las relaciones entre distribución y cliente, los distribuidores ostentaban mayor cuota de poder de negociación.

En este contexto, los distribuidores encontraron una creciente necesidad de generar un acercamiento con los clientes potenciales, alinear sus objetivos y estrategias como una condición para llegar con sus productos a amplios segmentos de mercado. Mientras tanto, las relaciones estables y de colaboración con los proveedores, también tomaron un papel protagónico debido a que necesitan de las marcas de los fabricantes para el progreso y desarrollo de su giro comercial, a pesar del crecimiento de la marca propia.

La suma de estos factores han afectado tanto a las estructuras convencionales de los departamentos de ventas y marketing de las

empresas distribuidoras como a su manera de operar administrativa y comercialmente, esto de acuerdo a la opinión de autores como la de (Milman, 1995) han generado la aparición de nuevas figuras en los departamentos comerciales destacando la del Key Account Manager (KAM).

## **Justificación**

Las empresas cuyos departamentos de ventas operan en entornos fabricante-distribuidor o como se cita en varios textos en inglés “Business to business” - o asimismo conocidos con el término B2B - han sufrido una transformación constante a consecuencia de la evolución de la distribución comercial. El cambio, no es sólo a la estructura, sino también en las funciones y responsabilidades de cada persona en el equipo de trabajo. Se trata de crear una relación con bases en la colaboración, sumado al progreso de nuevas estrategias y metodologías de gestión, ha llevado que los “modelos de estructura, funciones y responsabilidades” pasados no repliquen a las necesidades de los negocios actuales.

El desarrollo de relaciones estables son generadas por la colaboración a medio y largo plazo entre distribuidor, estos factores sustentan las bases de las buenas relaciones.

No obstante dentro de los medios B2B la gestión con los clientes deriva en diferentes acciones.

Según (Labajo, 2007), la figura del Key Account Manager se ha generalizado en todos los sectores, mientras que el Trade Marketing es algo más específico usado para el consumo masivo. Como concluye la autora en mención, en la investigación desarrollada en 2003 con 81 de las empresas que operan en España más representativas, solo el 8% de estas empresas asumieron que el Key Account Manager generan respuesta eficiente al consumidor (ECR), junto con la colaboración a la distribución de forma prioritaria del servicio, ofreciendo nuevas

posibilidades al departamento del Trade Marketing por el poco conocimiento de la gestión del KAM.

Las aportaciones de este proyecto de investigación es determinar el nivel de desarrollo con que se concentra la posición del KAM en los departamentos de ventas desde la perspectiva del cliente en las empresas distribuidoras de productos químicos en la ciudad de Guayaquil y su aportación dentro de las relaciones comerciales entre ambos, teniendo presente que la realidad en la que esta figura está siendo aplicada aún no está siendo bien utilizada, de esta forma la investigación permite lograr tener un concepto más claro en los distintos niveles de las prácticas del KAM.

Es por esto que es importante el análisis de las últimas tendencias en lo que se refiere a la gestión del KAM, ya que, en la propuesta de marcos integradores de todo lo referente a esta figura, incluyen una atención preferencial a importantes cambios en las estructuras organizativas de las empresas: por un lado, se da la aparición de KAM globales con responsabilidades sobre más de un país y, por otro, el desarrollo de equipos para la gestión de clientes bajo la metodología de KAM.

Es decir, que al analizar las estrategias tradicionales aplicadas a las ventas estas han tenido un buen impacto al inicio de la aplicación, más con el progreso y conocimiento de los clientes y el posicionamiento de poder de negociación en los distribuidores los beneficios de implementar las estrategias que ofrece para un cliente potencial el manejo de un KAM, genera fidelización con el cliente permitiendo mantener la cuenta y acrecentar las estrategias “win to win” ya antes mencionadas.

## **Objetivo general**

Analizar la aplicación del Key Account Manager (KAM) en las empresas comercializadoras de productos químicos de la ciudad de Guayaquil 2017.

## **Objetivos específicos**

- Describir los elementos teóricos de KAM sobre las estrategias de fidelización del cliente.
- Identificar la situación actual y las estrategias de fidelización más usadas en las empresas de distribución de la ciudad de Guayaquil.
- Proponer las políticas de aplicación de un KAM en las empresas de distribución de productos químicos en la ciudad de Guayaquil.

## **Aspecto Innovador**

El aspecto innovador de este proyecto de investigación es definir bajo qué políticas o lineamientos se puede sustentar la incorporación o no incorporación de estos cargos (KAM) en las empresas distribuidoras químicas de la ciudad de Guayaquil.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

## 1. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

### 1.1 Key Account Manager

El término de KAM no siempre fue utilizado, originalmente se utilizaron otras denominaciones como “*Major Account*”, “*Strategic Account*” o “*National Account*” para finalmente tomar el nombre *Key Account Manager*. Incluso en el artículo de Barret de 1986, referente habitual para definir el KAM, se utiliza también el término “*Nacional Account*”.

(Pardo, 1999) aclara este tema, ya que en la experiencia de esta autora el término Key Account Manager se utiliza más en el entorno europeo y Nacional Account o Strategic Account Manager (SAM) son más habituales en Norteamérica, pero ambos términos dotados con un significado y contenido análogo.

La traducción literal al español de KAM es Jefe de Cuentas Clave. En algunas empresas se ha denominado con esta locución en castellano, o con títulos similares tales como Gerente de grandes cuentas, Gerente de cuentas importantes, líder de cuenta clave, entre otros. Lo que sí queda claro es que el título de la posición, ya sea en inglés o en español, siempre aparece acompañado por la palabra Manager, Jefe o Gerente. Esto demuestra que es una figura, dentro del departamento de ventas, de mayor responsabilidad que la de los vendedores, comerciales o ejecutivos de cuentas, denominaciones que presentan de forma generalizada las posiciones básicas del departamento de ventas. De hecho, en numerosas ocasiones, se afirma que los KAM habían llegado a esta posición al ser los mejores vendedores de una determinada zona como un ascenso en su carrera promocional y no atendiendo a las nuevas responsabilidades que podía acarrear el término. Por otro lado la palabra Account, literalmente significa “Cuenta”. Sin embargo, se ha traducido por el plural “cuentas”, quizás motivado por que la situación más habitual es que el KAM sea responsable de más de una, dada la menor velocidad de concentración del mercado español respecto al mundo anglosajón. Más

sencilla es la traducción del término Key, que literalmente es “clave” - “llave”- y así es traducido normalmente. En todo caso, con este término siempre se ha hecho referencia a las cuentas de mayor volumen, actual o potencial o debido a su representatividad por la presencia en todo el territorio en cuestión. Por esto en algunos casos se traduce como “Jefe de cuentas nacionales” o “Jefe de Grandes Cuentas”.

### **1.1.1 Criterios para definir el KAM**

En este sentido, según (Lacoste, 2006), los cuatro criterios para definir una gran cuenta son: 1) volumen de negocio y margen, 2) potencial de desarrollo de la cuenta, 3) el número de sus centros de compra, y 4) el posicionamiento de sus marcas en el mercado. En resumen, tal y como ha sucedido con otros términos de marketing, en la mayoría de las empresas se mantiene la denominación de la posición en inglés.

## **1.2 Competencias del: KAM**

Definir las habilidades, competencias, responsabilidades e interacciones de un KAM es fundamental para el correcto desempeño de sus funciones. Aspectos como la capacidad negociadora, el análisis estratégico y la capacidad de relación para convertirse en embajador del distribuidor en su empresa son los que más destacan.

En cuanto a la experiencia profesional y calificaciones de un KAM se solicitan las siguientes:

- Experiencia en ventas o relación con los clientes más relacional que transaccional, manteniendo los más altos niveles de integridad para el desarrollo de una relación a largo plazo.
- Capacidad para negociar
- Capacidad de análisis estratégico para el desarrollo de propuestas y soluciones de crecimiento común
- Proyectar conocimiento

- Capacidad de comunicarse en forma verbal y escrita
- Características de liderazgo:
- Comunica efectivamente
- Habilidades de relación
- Delega y mantiene la energía en lo concreto
- Inicia acciones aunque
- Enfoque en acciones y resultados

Una vez reclutado es fundamental hacer evolucionar el perfil para así hacer crecer el talento de los KAM. El cambiante entorno económico hace que las relaciones fabricante-distribución evolucionen de una forma permanente por lo que el talento debe evolucionar a la par para mantener el nivel requerido.

#### **1.2.1 Sistema retributivo del KAM**

Dentro de la definición del puesto del KAM es de vital importancia su sistema retributivo. No solo la valoración del puesto, que se debe realizar de acuerdo a su específica descripción, sino el diseño de la retribución variable, que es vital para el éxito de la posición. En la estructura de la retribución variable dos factores son claves: la periodicidad de los incentivos, que deberán ser anuales o incluso plurianuales, lejos de los incentivos clásicos de ventas mensuales o trimestrales.

#### **1.3 Inicios del Trade Marketing al KAM.**

Desde que para medir el éxito organizacional el capital intelectual (capital de los intangibles) tomó primacía por sobre el capital financiero, aspectos como el capital externo (que implica las relaciones con proveedores, clientes, etc.) empezaron a tomar relevancia dentro de las organizaciones. Esto generó el análisis y la identificación del conocimiento de la organización para establecer la planeación y control de acciones que permitan desarrollar la memoria empresarial.

Para llegar a este fin, la Gestión de Recursos Humanos tuvo que evolucionar, pasando de las relaciones industriales, a la Gestión de la información y finalmente gestión de talento humano, tiempos en el que aspectos como el servicio al cliente (debido al capital externo que representa esta intangible), éste tomo vital importancia.

La Gestión de servicio al cliente es la que, dentro de la cadena de suministro integra la unión entre las ventas y el cliente, encargada también de potenciar los servicios post-ventas, es así como con bases en este campo se desarrollan nuevas gestiones innovadoras potenciando los productos (como el Trade Marketing lo realiza) y potenciando clientes (lo que se encarga el KAM)

Es importante tener presente lo que el Trade Marketing conlleva dentro de la organización como tal, considerándolo como una rama del marketing o mercadotecnia es quien se preocupa y ocupa de generar aumento en la demanda del producto o servicio desde la perspectiva del vendedor en lugar de a nivel de consumidor. Descuentos, beneficios de cartera, premios, entre otros son las promociones que el Trade Marketing genera como estrategias en sus productos o servicios para que los clientes prefieran a la empresa sobre la competencia, también es una forma para que el distribuidor pueda identificar y potenciar aún más las virtudes de su producto y así transmitirla al consumidor final.

La figura del KAM aparece en la bibliografía internacional antes que otras figuras como el Trade Marketing. Esto parece indicar que, en cierta manera, la incorporación de “la posición de Trade Marketing en las estructuras de las empresas está subordinada a la aparición del KAM” (Labajo V. , 2007).

La primera referencia a la gestión de grandes cuentas fue realizada por (Sapiro, 1974), con un trabajo que sienta las bases de la gestión de grandes cuentas basada en entornos B2B, y donde establece que es fundamental el desarrollo de la relación entre vendedor y comprador para la consecución de resultados. Más adelante, (Hakansson's, 1982) expone tres factores como justificación de la aparición de los KAM:

- 1) La concentración de los actores del mercado:**
- 2) El incremento de la complejidad de las relaciones, y**
- 3) El aumento de la presión competitiva que fuerza el desarrollo de elementos diferenciadores para la mejora de las relaciones.**

La *concentración de los mercados*<sup>1</sup> es una circunstancia que ha ido acrecentándose tanto en los fabricantes como en los distribuidores, lo que sin duda, ha llevado a unas relaciones más complejas.

Cuanto mayor es la concentración de los mercados más se hace necesario un profundo desarrollo de figuras especializadas encargadas de la mejora de las cada vez más complejas relaciones fabricante-distribuidor.

(Cespedes, 1989) Apunta que, en los orígenes, la creación de la figura del KAM se presenta como la posición clave para enlazar las estrategias de marketing del KAM con el cliente.

Y son precisamente estos postulados los que sustentan el uso de la figura de los KAM como fuente o medio para fortalecer las relaciones con los clientes y general con ella productividad para la empresa.

#### **1.4 Evolución del KAM**

Analizando la evolución de la figura del KAM desde los años 70, momento en que aparece en las compañías proveedoras de detallistas (Cheverton, 2006) y su subsiguiente expansión en entornos B2B, se constata que el KAM ha ido evolucionando a lo largo de este tiempo y siendo el cambio más importante originado a raíz de la globalización.

Del mismo modo que los detallistas se han globalizado, las funciones de los KAM han sido globalizadas sobre los temas de Global Account

---

<sup>1</sup> La concentración de mercado, a veces también llamada concentración horizontal, se refiere a la concentración o reducción del número de empresas participantes en un mercado determinado.

Management (GAM). Los primeros trabajos sobre GAM aparecen como una ampliación de la gestión de una cuenta nacional por parte de un KAM (Millman 1996). Del mismo modo para los autores (YIP, 1996) “es la ampliación de la gestión nacional de una cuenta a los países donde el cliente tiene desarrollo de negocio”. Por esto podemos decir que el origen del GAM es, sin duda el KAM, y que a partir de él se ha desarrollado. El concepto de cuenta global se ha utilizado en un principio de una forma libre para describir cualquier cliente con operaciones en más de un país. Evidentemente para calificar un cliente como global debe operar en más de un país, pero esto no es suficiente para considerarlo como tal. El cliente para ser catalogado como global debe haber comenzado a comprar o a negociar de una forma centralizada o coordinada. (WILSON, 1998) también exploran estos temas llegando a la conclusión que los GAM deben aprender a manejarse con los altos niveles de complejidad y ambigüedad que provoca la globalización.

### **1.5 Aproximaciones y modelos marco de implantación de la evaluación del KAM.**

Tomando relevancia al artículo de (RYALS, 2013) que describe y resume los modelos de desarrollo del KAM en fases - lo que denominan “modelos relacionales de KAM” - estableciendo una primera clasificación de los mismos. Por un lado, señalan que la mayoría de los modelos analizados son “modelos de desarrollo continuo en ciclos”. Aquí se sitúan los modelos en los que, en base a distintas variables, reflejan un KAM que se desarrolla de una manera continua pasando de una fase a otra según se va desarrollando y sofisticando el KAM a medida que se profundiza en la relación con el cliente. Como se puede ver en la siguiente tabla la mayoría de los modelos no se han testado empíricamente la base de su concepto del modelo han variado debido a diversas razones y distintas metodologías.

**Tabla 1 Resumen de los modelos relacionales de KAM**

AUTOR	MODELOS FASES / TIPOS	BASES CONCEPTUAL DEL MODELO	TESTEADO EMPIRICAMENTE	NOTAS
Dwyer et al., 1997	Conocimiento, exploración, expansión, compromiso, disolución	Contratos, relaciones e intercambio	No	Modelo de desarrollo continuo en ciclos
Ring and Van de Ven, 1994	Negociación, compromiso, ejecución, terminación	Intercambio relacional y contrato sicológicos	No	Modelos de desarrollo continuo, pero con múltiples ciclos
Millman & Wilson, 1996	<i>Pre-KAM, Early KAM Mid, KAM, Partnership KAM, KAM synergistic, Uncoupling KAM</i>	Encaje operacional y estratégico	No	Modelo de desarrollo continuo en ciclos
McDonald et al., 1997	<i>Pre-KAM, Early KAM, Mid KAM, Partnership KAM, KAM synergistic.</i>	Según la naturaleza de la relación/nivel de relación con el cliente.	11 diadas	Modelo de desarrollo continuo en ciclos
Pardo, 1997	Desencanto, interés entusiasmo	Preparación del KAM de las ventajas y desventajas del proceso de KAM	20 KAM	Modelo Tipológico dependiente de varios factores del cliente
McDonald & Woodburn, 1999; McDonald, 2000	Exploratorio básico, cooperativo, interdependiente, integrado	Propósito estratégico	No	Modelo Tipológico
Ojasalo, 2001	No especificado	Factores basados en el proveedor, incluyendo la congruencia de los objetivos y el grado de compromiso de ambas partes	No	Modelo de desarrollo continuo en ciclos
Homburg et al., 2002	<i>Top mgt., middle mgt., operating, cross-functiona, unstructured, isolated country.club, no KAM</i>	Factores basados en el proveedor, incluyendo A-R-A y formalización, dedicación y orientación.	50 managers, consultores y académicos y encuestas con 385 respuestas	Modelo Tipológico
Egger et al., 2006	Crecimiento, madurez, decadencia	Propósito de expansión de negocio con el proveedor	400 jefes de compra	Modelo de desarrollo continuo en ciclos
Toulan et al., 2007	No especificado	Encaje inter-organizacional (estructura y estrategia)	106 GAM	Curva asimétrica de eficiencia vs importancia estratégica
Capon & Senn, 2010	Pilotaje, callejón sin salida, trampolín, incrustado	Ámbito del programa y compromiso del proveedor	30 workshos y 50 entrevistas con GAMs	Modelo de desarrollo continuo en ciclos

Fuente: Ryals y Davis (2013)

Elaborado por: Verónica Costales Robalino

Entrando en el detalle de los modelos más relevantes, (Millman, 1995) incluyen seis fases: “Pre-KAM”, “Early KAM”, “Mid-KAM”, “Partnership KAM” and “Synergistic KAM” y describen cómo se pasa de una relación transaccional a colaborativa con un nivel de involucración con los clientes que va de lo simple a lo más complejo. La que mencionan como sexta fase “Uncoupling KAM” o fase de disociación, podría tener lugar en cualquier momento del proceso. Del mismo modo (McDONALD, 2007), describen también el modelo en cinco fases análogas donde “Pre-KAM” es la fase de desarrollo donde se produce el primer contacto con el potencial distribuidor. En la fase de “Early-KAM” comienza la colaboración, pero el énfasis de la relación todavía es básicamente transaccional centrada en la oferta de producto. Cuando la colaboración se desarrolla a la fase “Mid-KAM”, los contactos aumentan y el distribuidor se convierte en preferido y la confianza necesaria para que esto ocurra depende en la colaboración se desarrolle con una integración social. En la fase de “Partnership-KAM”, aparece un suministro único y se desarrolla el partenariado estratégico. En la fase de “Synergistic-KAM” los contactos de todo tipo están desarrollados a todos los niveles y funciones de las organizaciones. Así el nivel de actividad en común, el uso de equipos y la involucración de las altas direcciones se acrecientan. De acuerdo con estas aproximaciones, el sistema de KAM crece desarrollándose y haciéndose más sofisticado según se profundiza en la relación con la cuenta

## **1.6 La evolución de los procesos de ventas.**

Los cambios en los procesos de ventas en los últimos años en la figura de ventas son dos: en primer lugar, la concentración y en segundo, la mayor complejidad de la venta. Para desarrollar una relación satisfactoria, el responsable de la cuenta tiene dos responsabilidades principales:

- Reforzar los beneficios a largo plazo de una buena relación.

- Ayudar a desarrollar confianza y credibilidad en su figura y en su compañía.

Para conseguir esto, entre otros pasos, el responsable de la cuenta debe ser el responsable de manejar los recursos de su compañía incluso los financieros, marketing y de operaciones. Entre las estructuras que sugiere, está la creación de una división separada para las grandes cuentas para poderles dedicar una atención especial de todo el resto de operaciones y funciones de la compañía. Aunque ello puede suponer que no sea algo ni fácil ni económico, debido a que las grandes cuentas que se gestionen bajo esta organización, consecuentemente recibirán un mejor servicio.

Es decir que un KAM para afrontar exitosamente la responsabilidad de su labor deberá contar con el apoyo gerencial en la negociación de descuentos, apertura transparente de costos y margen de ganancia al cliente, stock de seguridad de 3 meses (según lo acordado con el cliente), prioridad en las entregas de logística y operaciones, entre otros.

### **1.7 Finalidad de implementar la figura del KAM en las organizaciones.**

Para (Capon, 2001), la causa de la existencia del KAM es asegurar los ingresos y beneficios de la cuenta a través de la construcción de relaciones a largo plazo para el beneficio mutuo. El desarrollo de la relación es esencial, sobre todo en aquellos casos en los que se quiera fortalecer una relación estrecha. El mencionado autor continúa manifestando que el KAM debe realizar su actividad no sólo gracias a su trabajo, sino también el de su equipo. Éste puede ser un equipo real, es decir, dependiente funcional y jerárquicamente de él, y con reporte directo, o equipos “virtuales”, como se denomina a los equipos que se crean puntualmente para trabajar para un cliente o un proyecto concreto,

aunque conservan la adscripción a otro u otros departamentos y la vinculación jerárquica con su propio jefe o director.

### **1.8 Trabajo cooperativo del KAM.**

Con la vinculación del término KAM con una filosofía de trabajo o una nueva forma de enfocar las relaciones con los clientes en entornos B2B, aparece una segunda dimensión del término que alude a una posición concreta dentro de la organización comercial de las empresas fabricantes, el Key Account Manager también se alude con las siglas KAM. Y es precisamente este rol o figura quien instrumentaliza esta nueva forma de relación con el cliente: con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes, los KAM deben influenciar un variado número de grupos internos, entre otros, marketing, logística, finanzas para una multitud de tareas que no están en línea con los objetivos de estos grupos. El KAM es la persona que está “en el medio” debiendo realizar un importante número de tareas diferentes del rol tradicional de ventas. Así, su perfil debe ser distinto y mucho más evolucionado (Battencourt, 2005). El KAM toma inicialmente una posición en la periferia de la organización y lleva a cabo tanto actividades internas como externas. Según se va haciendo más complejo el rol de KAM se convierte en la llave clave.

Sin embargo, como advierten autores como Millman y Wilson (1998), también es importante que el KAM no sea visto simplemente como una respuesta del fabricante para responder a las crecientes demandas de las cuentas clave, sino, además, como un avance hacia un desarrollo con las cuentas clave caracterizado por la toma de decisiones y solución de problemas conjunta, procesos de negocio integrado y trabajo colaborativo entre todas las funciones.

# **CAPÍTULO II**

# **METODOLÓGICO**

## **2. CAPÍTULO II: METODOLÓGICO.**

### **2.1 Diseño de la investigación.**

En el presente capítulo se expone el diseño y la metodología empleada en este proyecto de investigación. Así también se procede a exponer las técnicas de obtención de la información requerida por la investigación, para a continuación definir las variables en las que se sustentan el análisis.

Como ya se ha mencionado en capítulos anteriores, el presente trabajo supone una aportación respecto a la literatura previa sobre KAM que, pese a su variada información, se considera limitada y fragmentada.

La literatura supone que en los últimos años las investigaciones académicas han estado centradas en las relaciones con los clientes y en los factores de éxito en el KAM, temas que en el contexto de este proyecto son revisados tanto en la parte bibliográfica y en la investigación cuantitativa a realizarse. Con un menor número de investigaciones se sitúan a continuación los temas de GAM.

### **2.2 Tipo de investigación**

Exploratorio: “investigan problemas poco estudiados, indagan desde una perspectiva innovadora, ayudan a identificar conceptos promisorios, preparan el terreno para nuevos estudios.”

Descriptivo: “consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.”

El objetivo de realizar el tipo de investigación exploratoria es lograr documentar, examinar y definir problemas poco estudiados referente Análisis de la aplicación del Key Account Manager (KAM) en las empresas comercializadoras de la ciudad de Guayaquil 2017.

Esta investigación nos servirá para aumentar el grado de conocimiento referente al tema escogido y obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre el contexto particular en la actualidad, investigar problemas de comportamiento empresarial que se consideran cruciales para los profesionales de dicha área, identificar conceptos o variables promisorias.

Si bien es cierto aún no se cuenta con la condición de ofrecer una descripción específica del papel del KAM para la ciudad de Guayaquil, es por esto que la sugerencia de nuestra investigación exploratoria consiste en determinar que la responsabilidad por el crecimiento de las ventas / ganancias de una o más cuentas clave, consistente con los objetivos comerciales de la cartera total de cuentas clave del vendedor y las políticas que la empresa determinen.

### **2.3 Periodo y lugar donde se desarrolla la investigación**

El caso de estudio “Análisis de la aplicación del Key Account Manager (KAM) en las empresas comercializadoras de productos químicos de la ciudad de Guayaquil 2017”.

Se realizará durante el período Mayo - Junio 2017 entrevistas a un grupo de 3 gerentes comerciales de diferentes empresas Distribuidoras Químicas de la ciudad de Guayaquil.

Para el presente caso de estudio se empleará **el método de investigación: no experimental de tipo transversal con muestreo no probabilístico de conveniencia**. Considerando este método de investigación el criterio utilizado para seleccionar la muestra contempla el interés de enfocar el estudio hacia las empresas que cuentan con un abanico de productos amplios, en lugar de empresas químicas especializadas por categorías de productos, siendo así se realizarán 3 entrevistas a cargos gerenciales a los tipos de empresas: Multinacional, Nacional y regional de manera que proporcionen la información que se requiere para realizar un análisis específico de la aplicación de estas

figuras según la necesidad de cada empresa. Las empresas seleccionadas para esta investigación corresponden a: Multinacional, Nacional y Regional; ello luego de haber efectuado un análisis de datos obtenidos de la Súper Intendencia de Compañías (**Ver Anexo 2**) en donde estas empresas coinciden con el criterio de selección utilizado.

## 2.4 Método de investigación

Haciendo referencia a los métodos de investigación empleados, se puede decir que son los siguientes:

- Analítico sintético, debido a que la investigación se soporta en el análisis de la información vigente de las diferentes teorías y aplicaciones del KAM y sus inicios y desarrollos debido a la globalización.
- Inductivo – Deductivo, ya que se ha analizado las asociaciones que se producen dentro del tema investigado, es decir se ha contemplado por ejemplo las diversas estructuras en los departamentos comerciales.

## 2.5 Técnicas e instrumentos de investigación empleados

La investigación implementada, se utilizó como técnica entrevistas en profundidad. Para ello se ha tomado como base la revisión bibliográfica de capítulos anteriores a partir de la cual se han identificado diversas áreas claves para la comprensión del problema objeto de estudio.

La razón de escoger la entrevista en profundidad está motivado por perfil del grupo entrevistado: profesionales muy especializados, que ocupan puestos directivos y gozan de una escasa disponibilidad de tiempo, lo que, prácticamente imposibilitaba la posibilidad de una reunión conjunta.

En cuanto a los instrumentos empleados, se encuentra el instrumento de la entrevista. **Ver anexo 1**

**Tabla 2.- Ficha técnica de la investigación exploratoria-cualitativa**

TECNICA UTILIZADA	Entrevista a profundidad
UNIVERSO	Empresas distribuidoras de productos químicos en la ciudad de Guayaquil
PANEL DE EXPERTOS	3 Entrevistados: 2 Gerentes Comerciales - 1 Gerente General
FECHA DE REALIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	Mayo - Junio 2017

Fuente: Investigación

Elaborado por: Verónica Costales Robalino

## **2.6 Procedimientos aplicados**

### **Desarrollo de la entrevista:**

#### Objetivo:

Entrevistar 3 gerentes comerciales de cada tipo de compañía seleccionada (Multinacional, regional y nacional) de la ciudad de Guayaquil, por medio de este método se pretende analizar el uso o conocimiento de la figura del KAM y la efectividad del cargo en el caso de que ya este implementada la figura.

#### **Modelo de la entrevista:**

La entrevista está compuesta por 8 preguntas abiertas, las cuales nos permitirán conocer los diferentes criterios que son usados para la implementación de la figura del KAM, sus estrategias más usadas y hasta donde llega la responsabilidad del mismo.

**Tabla 3.- Perfil de los entrevistados**

NOMBRE	EMPRESA	TIPO DE EMPRESA	CARGO	EQUIPO COMERCIAL
José Montalvo	BRENNNTAG ECUADOR S.A.	Multinacional	Gerente Comercial	14 Personas a nivel nacional
Elizabeth Chiriboga	LABOMERSA	Regional	Gerente Comercial	10 Personas a nivel regional
Elid Vizuete	RESIQUIM S.A.	Nacional	Líder de Ventas	15 Personas a nivel nacional

Fuente: Investigación

Elaborado por: Verónica Costales Robalino

## **CAPÍTULO III**

# **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **3. CAPITULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **3.1 Resultados de la Investigación**

En este capítulo se procede a analizar las preguntas que se han realizado en las entrevistas en profundidad, entre las que se encuentran las referentes a los cambios que se han producido en contexto del cliente – distribuidor y cómo han afectado estos cambios, a las organizaciones de fabricantes, la aportación del perfil del KAM y su desarrollo funcional y en último lugar la selección y planificación de las cuentas clave.

**Tabla 4 Resultados de la entrevista.**

#	Preguntas	Personas entrevistadas		
		José Montalvo - Brenntag Ecuador	Elid Vizuete - Resiquim	Elizabeth Chiriboga – Labomersa
		Multinacional	Nacional	Regional
1	<b>¿Utiliza la organización la figura de la cuenta clave?</b>	Sí, actualmente contamos con la figura del KAM en Ecuador, este cargo rige desde finales del 2015 ya que por disposición Global se vio la necesidad de crear el cargo en todas nuestras filiales para atender a nuestro cliente global clave de forma unificada y efectiva.	No contamos con un ejecutivo de ventas KAM, sin embargo manejamos el cargo de Líder de cuenta o también conocido como ejecutivo de cuentas importantes, este tipo de ejecutivos se encarga de su cartera asignada y de aquellos clientes que según los parámetros internos de la empresa son considerados como cuentas de mayor dedicación.	No
2	<b>¿Cuál ha sido el motivo para crear la posición de Key Account Manager?</b>	Nuestro cliente clave está situado no solo en ciertos países, sino en más del 80% de nuestras filiales a nivel mundial, por lo que se vio la necesidad de mantener en cada país esta figura, lo que les permita mantenerse enfocados en la atención y avances para la cuenta.	Se vio la necesidad de que este tipo de clientes tenga prioridad para fidelizarlos y mantener un crecimiento estable en las ventas de esta cuenta, por lo que se debía asignar un recurso que gestione con tal dedicación al cliente.	No hemos tenido la necesidad ya que nuestra cartera de clientes es bastante equilibrada

3	<p><b>¿Qué criterios utiliza para asignar la responsabilidad de la cuenta clave a un colaborador?</b></p>	<p>Un KAM debe tener un conjunto de características, como lo son poder escuchar y atender desde el más fácil hasta el más complejo requerimiento de la cuenta, necesidad de trabajar en equipo ya que su correcta función dependerá de la ayuda del resto de departamentos de la empresa, esto con lleva a una comunicación efectiva, entre otros.</p>	<p>Este colaborador debe tener comunicación efectiva, enfoque en resultados y poder de negociación, ya que este tipo de cuentas o clientes tienen un gran poder de negociación a su favor lo que requiere de una persona con experiencia en manejar las negociaciones de manera adecuada donde exista un ganar-ganar.</p>	<p>Ya que no manejamos la figura de este cargo, al momento de asignar una cuenta importante a un vendedor, esta se asigna por su giro de negocio.</p>
4	<p><b>Si utiliza esta figura, considera usted que el impacto en la fidelización es:</b></p>	<p>El impacto en la fidelización es alto, ya que el cliente puede notar que los recursos usados para poder atender sus necesidades están concentrados y enfocados en poder desarrollar en conjuntos diferentes proyectos de la manera más fiable y transparente.</p>	<p>Desde que esta figura de líder de ventas para las cuentas principales es aplicada en nuestra empresa, el impacto de los resultados es medible en el tiempo que se mantiene el cliente comprando y aumentando su cartera de productos, lo cual es muy beneficioso.</p>	<p>Como fidelización, la fuerza de ventas está llamados a usar como estrategias de fidelización el servicio post ventas, descuentos para volúmenes representativos, entre otros</p>
5	<p><b>¿Cómo ha variado la estructura y funciones tradicionales de los departamentos de ventas como consecuencia del</b></p>	<p>la figura del KAM no debería eliminar los conceptos tradicionales, ya que son la base de los desarrollos de esta figura</p>	<p>Nuestro equipo de ventas tradicional, tiene ahora como objetivo concentrarse en los clientes de menor facturación, cuidando el servicio al cliente, las respuestas a tiempo, focalizándose en la investigación y tendencias del</p>	<p>No ha variado</p>

	<b>desarrollo de las funciones de KAM?</b>		mercado para ofrecer un feedback al cliente. Lo mismo sucede con el líder de cuenta, sin embargo se especializa en el cliente potencial asignado.	
6	<b>¿Cómo está afectando la globalización a la figura del KAM?</b>	Creo que de manera positiva, la globalización nos conduce a mantenernos informados y actualizados constantemente de lo que sucede a nivel mundial y al tener un recurso enfocado en prever todo tipo de situaciones que puedan afectar al cliente da un resultado de respaldo para la cuenta clave.	Como consecuencia a la globalización es importante que en todo negocio la información sea actualizada constantemente, ya que las tendencias siempre fluctúan, es por esto que se vio la necesidad de concentrar un recurso humano, esto lo veo como algo positivo porque permite enfocarnos en lo concreto y lo correcto permitiéndonos llegar a los objetivos.	Creo que la globalización es un factor que afecta al equipo de ventas si no se investiga y mantiene informado para poder prever las tendencias del mercado y poder manejar los recursos de mejor manera
7	<b>¿Qué situación define mejor la relación de su equipo de ventas con sus principales clientes?</b>	La involucración y relevancia que la fuerza de venta le da al desarrollo de proyectos para los clientes, el poder de negociación e información que se busca transmitir	Prioridad a sus requerimientos y atención al cliente ya que antes solo nos preocupaba el volumen, tanto para elegir las cuentas a manejar bajo KAM como para la planificación anual, ahora se incluyen otros aspectos como la rentabilidad para la selección de clientes	Descuentos y atención de los pedidos a tiempo, esto es primordial ya que en nuestro negocio una venta se puede perder por falta de atención y competencia de precio, es decir que nuestro factor principal es atender todos los requerimientos a tiempo

8	<b>¿Qué estrategia de fidelización utiliza el departamento comercial?</b>	<p>Actualmente como principal estrategia de fidelización hacia los clientes se realiza un sistema feedback – post venta lo que nos permite conocer acerca del servicio, utilidades y necesidades futuras del cliente.</p>	<p>Nuestra estrategia más establecida es la investigación de mercado para conocer tendencias y crear las necesidades en los clientes.</p>	<p>Nuestras principales estrategias son: Descuentos y promociones son las más usadas, como una estrategia boca a boca para que los clientes se encarguen de referirnos al recibir un buen servicio y precios beneficiosos.</p>
9	<b>Alguna otra consideración que estimes relevante para el estudio.</b>	<p>Creo que es importante considerar con que parámetros se busca justificar el uso de la figura del KAM, ya primero se debe identificar el potencial del cliente.</p>	<p>No</p>	<p>No</p>

Fuente: Investigación

Elaborado por: Verónica Costales Robalino.

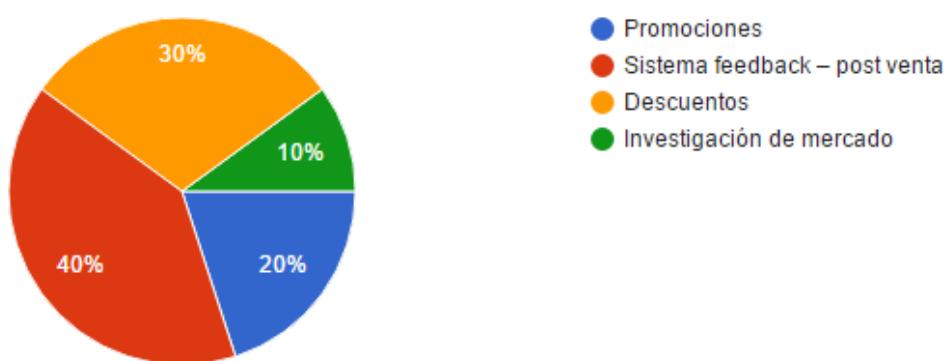
### **3.2 Resumen de la investigación – Resultados**

De acuerdo a la investigación realizada, en las entrevistas se puede determinar que las empresas distribuidoras de productos químicos tienen conocimiento de la figura del KAM; sin embargo, no es aplicable en todos los negocios, ya que esta implementación depende de su magnitud en ventas o tipo de empresa. Para una empresa de tipo multinacional, es una necesidad contar con la figura del KAM y GAM ya que estos clientes no solo son desarrollados con un potencial a nivel nacional, si no a nivel global donde incluso sus negociaciones y aprobaciones son externas a las locales. Para una empresa de tipo Nacional, el título de KAM no es usado, no obstante tienen muy bien identificados a sus clientes potenciales y estos son manejados por “Líderes de ventas, Ejecutivos de cuentas importantes”, entre otras denominaciones; y estos elementos buscan dar prioridad atención y el uso total de sus recursos, no solo para mantener las cuentas si no para desarrollarlas, teniendo como resultado la fidelización del cliente. En una empresa de menor cobertura, como son las regionales, su fuerza de venta está concentrada en poder cumplir las metas estipuladas en cuanto a facturación y no requieren de una figura como la investigada del KAM, el gerente comercial es quien busca mantener en conjunto con su equipo de ventas los clientes actuales y atraer mediante estrategias de investigación de mercado o descuentos nuevos clientes para generar crecimiento.

Estamos ante un cambio de poder. En primer lugar el poder en las relaciones comerciales estaba, por completo, en manos del distribuidor, pero sucesivas acciones por parte de los clientes, desde las centrales de compras hasta grandes fusiones han alterado completamente la balanza del poder. Hoy el poder está mucho más equilibrado, y la percepción unánime de los distribuidores apunta a que los clientes han alcanzado una cuota de poder mayor que la mayoría de los distribuidores. Así al profundizar en la metodología del KAM facilita esta relación de poder que se ha desarrollado.

Podemos resaltar también que las estrategias de fidelización más usadas fueron identificadas en el siguiente gráfico:

**Gráfico 1 – Técnicas de fidelización más usadas.**



Fuente: Investigación

Elaborado por: Verónica Isabel Costales Robalino

Sin embargo es importante destacar, que cada tipo de empresa emplea una estrategia diferente de acuerdo a su necesidad, como cita un empresario: “Nuestras principales estrategias son: Descuentos y promociones son las más usadas, como una estrategia boca a boca para que los clientes se encarguen de referirnos al recibir un buen servicio y precios beneficiosos.” Lo que para ellos es una estrategia beneficiosa no representa el mismo resultado para otra.

Así también un fabricante comentaba: “La colaboración distribuidor-cliente ya no es una alternativa estratégica con la que conseguir ventajas competitivas. Con el poder que ahora tienen todos los clientes es una obligación tener un KAM desarrollado para no quedar en una importante desventaja competitiva”. Podemos decir que los KAM han pasado de negociar precio y volumen a incluir otros muchos aspectos más estratégicos. Aspectos como los logísticos o estratégicos los cuales son cada vez más importantes para lograr el win to win.

*P. 1: Cuanto más estratégicas y complejas son las negociaciones entre fabricantes y necesario resulta profundizar en la metodología del KAM hacia niveles de desarrollo pleno.*

### **Selección y planificación de cuentas**

La posición del KAM se creó para responder a la concentración de los clientes que así abarcaban una mayor facturación o, incluso, aún antes, para responder a su carácter nacional cuando todos los distribuidores estaban organizados por territorios geográficos específicos.

Así, en un principio, el factor para incluir una cuenta bajo KAM ha sido el volumen. Solo ahora los fabricantes empiezan a tener en cuenta otros factores como la rentabilidad o el potencial, “antes solo nos preocupaba el volumen, tanto para elegir las cuentas a manejar bajo KAM como para la planificación anual, ahora se incluyen otros aspectos como la rentabilidad para la selección de clientes”.

Como consecuencia de esto, dentro de la planificación de cuentas, en las empresas con un KAM más desarrollado cada vez se tienen más en cuenta objetivos más allá del volumen. Así cada vez se dan más variables cuantitativas como la rentabilidad y el potencial y cualitativas como el desarrollo de relaciones o el encaje estratégico con el cliente. Esto ha hecho profundizar en el desarrollo de la función y en su importancia relativa en empresas de gran magnitud de ventas.

### **3.3 Propuesta y conclusiones**

La exposición de las conclusiones y el inventario de proposiciones que efectúa este proyecto de investigación se generará en torno a los objetivos inicialmente propuestos, lo que permitirá asimismo discutir el alcance de los mismos.

#### Primer objetivo:

- Describir los elementos teóricos de KAM sobre las estrategias de fidelización del cliente.

Si bien, dentro de este proyecto de investigación se ha logrado consolidar teorías que definen al KAM, lo que ha ayudado a determinar que las mismas son empíricas y sobre aspectos muy variados que certifican el impacto en un KAM exitoso, la literatura incide de forma reiterada en que la complejidad del fenómeno ha redundado en una comprensión más bien parcial del mismo. La investigación sobre KAM se considera limitada y fragmentada, sin una única conceptualización integrada del término ni unas guías claras para que las empresas puedan diseñar sus enfoques de KAM.

Así pues, a pesar de la inmadurez de algunos de los conceptos citados y la dispersión de sus enfoques a la aplicación, no es posible consolidar un corpus teórico. En esta investigación se ha logrado delimitar un marco teórico integrador para el estudio del KAM, identificando los elementos de un KAM como sofisticados y tratando de resumir los factores clave de una implementación y desarrollo pleno exitoso en el marco de las relaciones distribuidor-cliente.

De ahí el interés en este trabajo por considerar también la perspectiva de los distribuidores, sus percepciones y expectativas ante los programas del KAM, puesto que el enfoque de doble vía destaca que la percepción de distribuidor- cliente sobre la cercanía o el tipo de relación que se desarrollan con este tipo de cargo pueden diferir.

Si bien en los resultados de las entrevistas se vislumbra que para las empresas distribuidoras de productos químicos en la ciudad de Guayaquil

no se considera necesario la generalización de la aplicación del KAM y para aquellas que ya cuentan con la implementación de esta figura tampoco se cuenta con el pleno desarrollo del mismo.

La determinación de los factores de éxito para un KAM a partir de la revisión de la literatura ha sido de gran importancia para la consecución del objetivo, ya que la fidelización hacia un cliente dentro de la organización es parte del crecimiento bilateral del distribuidor y del cliente, ambos mediados por las estrategias del KAM. En la lista de factores se detallan, no solo las aportaciones teóricas del KAM, sino también las referidas al GAM las cuales son más generalizadas.

Ello se justifica por el hecho de la globalización de los distribuidores aparece el GAM como consecuencia por lo que su planteamiento conlleva bases de desarrollo y dificultades de implantación similares pero aportando nuevas soluciones de uso común que, sin duda, pueden mejorar los planteamientos de KAM como estrategias de fidelización.

#### Segundo objetivo:

- Identificar las estrategias de fidelización más usadas en las empresas de distribución de la ciudad de Guayaquil.

*A partir de los resultados de las entrevistas realizadas, se obtuvo como resultado de las estrategias de Fidelización comúnmente usadas en la actualidad en el siguiente orden:*

- Sistema feedback – post venta*
- Promociones y descuentos*
- Investigación de mercado*

Una vez identificadas las estrategias de fidelización más empleadas en las empresas distribuidoras de la ciudad de Guayaquil, es también fundamental recalcar las empresas de mayor dimensión, tanto en facturación como sucursales físicas, mostraban una mayor predisposición y desarrollo del KAM. De la misma manera se dan algunos indicios de que un gran número de categorías puede hacer que el KAM esté menos

desarrollado o su aplicación se perciba de menor intensidad que empresas con menos categorías. Estas conclusiones vienen a avanzar en el conocimiento del KAM en tanto que figura y metodología de trabajo en la gestión de las relaciones con el cliente y el distribuidor.

Tercer objetivo:

- Proponer las políticas de aplicación de un KAM en las empresas de distribución de la ciudad de Guayaquil.

Dentro de la investigación se ha podido determinar los diferentes factores por los cuales se podrían determinar las aplicaciones del KAM dentro de las empresas distribuidoras de productos químicos en la ciudad de Guayaquil, las cuales están expuestas en la siguiente tabla 5:

**Tabla 4.- Factores para el desarrollo del KAM**

<b>Factores para determinar la implementación del KAM</b>	Agrupación por facturación	Agrupación por número de categorías	Agrupación por número de cuentas bajo KAM
Utilidad y contenido del KAM en la empresa	X	X	
Organización y perfiles del KAM	X	X	
Selección y planificación con la cuentas bajo KAM	X	X	X
Factores clave de éxito para el desarrollo de la función de KAM y sus principales frenos	X	X	

Fuente: Investigación  
Elaborado por: Verónica Costales Robalino.

A continuación se detallan las conclusiones derivadas de la investigación basada en las entrevistas a gerentes de las diferentes empresas distribuidoras, lo que concreta el avance que representa la investigación de este caso:

***Primera: Cuanto mayor es la facturación del distribuidor mayor es la posibilidad de la aplicación de la figura del KAM.***

De acuerdo al cliente se pone de manifiesto que según crece su facturación, mayor es el desarrollo de la metodología del KAM. Descendiendo al detalle, se pueden señalar un conjunto de variables de éxito indicativas de un mayor desarrollo del KAM en los fabricantes con niveles más altos de facturación:

- La integración del plan del cliente en la estrategia de la empresa fabricante consiguiendo así el necesario alineamiento interno. Se comparte el plan del cliente con los clientes como un claro signo de confianza.
- Mayor involucración de la alta dirección, los planes son aprobados por la alta dirección.
- Una mayor personalización del proceso y la planificación de KAM. El plan de cuentas toma una mayor relevancia para consolidar toda la información y conocimiento que se tienen sobre el cliente.

***Segunda: Cuantas más líneas de productos se manejan en la empresa mayor es el desarrollo de la metodología del KAM.***

Dentro del grupo de empresas distribuidoras de productos químicos, existen aquellas que se especializan en la distribución de determinadas líneas de productos químicos (ejemplos: Laboratorios, Cuidado personal, agrícola, petroleros, entre otros) y aquellas que abarcan más de 5 líneas de productos químicos para su distribución. Es por esto que se propone que, según crece el número de categorías manejadas, mayor es el desarrollo de la metodología del KAM. Por su parte, como en el caso anterior, se han podido identificar variables de éxito del KAM vinculadas a los distribuidores que manejan un mayor número de categorías: se da la involucración de la alta dirección en el desarrollo de las relaciones entre distribuidores y clientes; y el potencial de desarrollo del cliente cobra importancia en la selección de cuentas.

***Tercero: A mayor número de cuentas gestionadas bajo KAM, mayor desarrollo de la metodología del KAM.***

En síntesis, se dan diferentes hallazgos que coinciden con las relaciones identificadas en la literatura así como las conclusiones de la investigación cualitativa exploratoria previa donde ya se ponía de manifiesto que las empresas de mayor dimensión y con más cuentas bajo KAM, pueden mostrar una mayor predisposición y desarrollo del KAM. De la misma manera se dan algunos indicios de que un gran número de categorías de productos puede hacer que el KAM esté más desarrollado o su aplicación se perciba de mayor intensidad que empresas con menos categorías.

### **3.4 Recomendaciones**

Para la evaluación, seguimiento y revisión en los procesos de implantación y desarrollo de KAM puede resultar de mucha utilidad las conclusiones de esta investigación que permiten delimitar o sugerir un plan de acción para crecer en el desarrollo de la metodología de KAM y en la profundidad de las relaciones distribuidor-cliente. En primer lugar, resulta necesario destacar la importancia de que los distribuidores avancen en un enfoque estratégico no solo enfocado al producto, sino que con el fin de conectar mejor con el cliente desarrollen en paralelo un enfoque al cliente que suponga un cambio cultural en sus empresas.

También se destaca la importancia de la involucración de la alta dirección en todo lo relacionado con la gestión de clientes, desde en la aprobación y seguimiento del plan como en el desarrollo de relaciones al más alto nivel entre distribuidores y clientes. Esto va a redundar en una mayor confianza mutua, permitiendo que el plan de cuentas se comparta siempre con el cliente para así lograr un mayor y más cualitativo entorno de relación. De la misma manera esta mayor involucración de las altas direcciones va a permitir avanzar en el deseable alineamiento interno de distribuidores - clientes en relación con el contexto y metodología de la figura del KAM. Todo esto redunda en el objetivo dedicado para los distribuidores de conocer con mayor profundidad a los clientes y seleccionarlos, segmentarlos y planificarlos no solamente en base al volumen, sino también de una forma más transparente y productiva, en base a la rentabilidad y potencial, dando cabida a las más avanzadas técnicas de desarrollo.

Dentro de la segmentación de las cuentas bajo KAM es necesario definir un proceso que facilite que una cuenta deje de estar manejada como tal bajo esta metodología. De lo contrario, un cliente puede seguir consumiendo recursos sin que su rentabilidad lo justifique. Además el mismo hecho de tener este procedimiento puede generar, la discusión sobre la justificación

a tener una determinada cuenta gestionada bajo KAM. En conjunto con lo anterior, el perfil de competencias del KAM debe seguir evolucionando y creciendo para dar así un mejor servicio al cliente. Por su parte, el sistema retributivo de los KAM no deberá seguir siendo análogo al del resto del equipo comercial, dando así cabida a factores más cualitativos que permitan el desarrollo de la relación con un horizonte más amplio que los resultados de ventas a corto plazo. Los equipos multidisciplinares deben ser desarrollados –particularmente cuando se ejecutan bajo la forma virtual- con cuidado para no generar fricciones internas que distraigan o desautoricen al KAM en sus funciones de desarrollo de los distribuidores. Otro factor a considerar es que las fusiones o consolidaciones de los distribuidores puedan llevar a que el número de categorías de productos a gestionar por los KAM sean demasiado elevado para que las conozcan y gestionen con el nivel de detalle necesario. Así puede ser conveniente asignar un KAM a cada cliente clave, el incremento del coste puede verse justificado por un mayor foco al cliente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Battencourt, L. (2005). Customer-oriented boundary spanning behaviours: test of a social exchange model of antecedents". *Journal of Retailing*.
- Capon, N. (2001). Key Account management and planning. New York.
- Cespedes, F. (1989). "Managing Major accounts". *Teaching note*. Harvard Business School.
- Cheverton, P. (2006). Global account management. London: Kogan Page.
- Hakansson's. (1982). International Marketing and Purchasing of industrial good: An interaction approach. New York.
- Homburg, C. (2002). *A Configurational perspective on Key Account*. Journal of Marketing.
- Labajo. (2007). Trade Marketing, La gestión eficiente de las relaciones. Madrid: Pirámide.
- Labajo, V. (2007). Nuevas tendencias de colaboración en las relaciones en el mercado español de bienes de gran consumo. Madrid.
- Lacoste, S. (2006). La contribution de la relation client à la création et au partage. *Doctoral dissertation*.
- McDONALD, M. (2007). Key account Management: Theory, Practice and challenges.
- Millman, T. y. (1995). From key account selling to key account. *Journal of Marketing Practice*.
- Milman, T. y. (1995). *From key account selling to key account managment: Applied Marketing Science*.
- Pardo, C. (1999). "Key account management in the business to business field: a. *Journal of Business & Industrial Marketing*, págs. 276-290.
- RYALS, L. J. (2013). *Where's the strategic intent in key account?* Journal of Business & Industrial Marketing.
- Sapiro, B. (1974). Manage the customer, not just the sales Force. *Harvard Business Review*.
- Wilson, K. (2004). *Global Account Management: A Literature*. American journal of business Spring 2004.

- WILSON, M. y. (1998). Global account management. *Paper presented at the Fourteenth Annual Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Conference*. Finlandia: Turku School of Economics and Business Administration.
- YIP, G. a. (1996). Global account management: The new frontier in relationship marketing. *International Marketing Review*.

## **ANEXOS**

### **Anexo I - ENTREVISTA**

- 1.¿Utiliza la organización la figura de la cuenta clave?
- 2.¿Cuál ha sido el motivo para crear la posición de *Key Account Manager*?
- 3.¿Qué criterios utiliza para asignar la responsabilidad de la cuenta clave a un colaborador?
- 4.Si utiliza esta figura, considera usted que el impacto en la fidelización es:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

- 5.¿Cómo ha variado la estructura y funciones tradicionales de los departamentos de ventas como consecuencia del desarrollo de las funciones de KAM?
- 6.¿Cómo está afectando la globalización a la figura del KAM?
- 7.¿Cómo se comparten las funciones y responsabilidades con las estructuras locales?
- 8.Alguna otra consideración que estimes relevante para el estudio.

(Base de datos de al menos 1-3 directivos comerciales)

## Anexo II – Muestra Súper Intendencia de Compañías

SECTOR : COMERCIO AL POR MAYOR / Productos químicos industriales

No	BRENNTAG ECUADOR S.A.	Guayaquil
	SOLVESA ECUADOR S.A.	Guayaquil
	RESIQUIM S. A.	Guayaquil
	DISAN ECUADOR S.A.	Guayaquil
	PROVEEDORES QUIMICOS PROVEQUIM C.A.	Guayaquil
	SOCIEDAD DE EXPORTACIONES E IMPORTACIONES MAPRIPLASTEC DEL ECUADOR S.A.	Guayaquil
	INCOAGRO CIA. LTDA.	Guayaquil
	FLINT INK ECUADOR S.A.	Guayaquil
	CHEM -TECH S. A.	Guayaquil
	CIPEQ CIA. LTDA.	Guayaquil
	ADITIVOS SOLVENTES Y SUSTANCIAS QUIMICAS ADISOL CIA. LTDA.	Guayaquil
	COMERCIALIZADORA QUIMICA COMERQUIM CIA. LTDA.	Guayaquil
	DISTRIBUIDORA QUIMICA DEL ECUADOR (DISQUIEC) S.A.	Guayaquil
	REUSE ECUADOR S.A.	Guayaquil
	IMTELSA S.A.	Guayaquil
	QUIBECO S.A.	Guayaquil