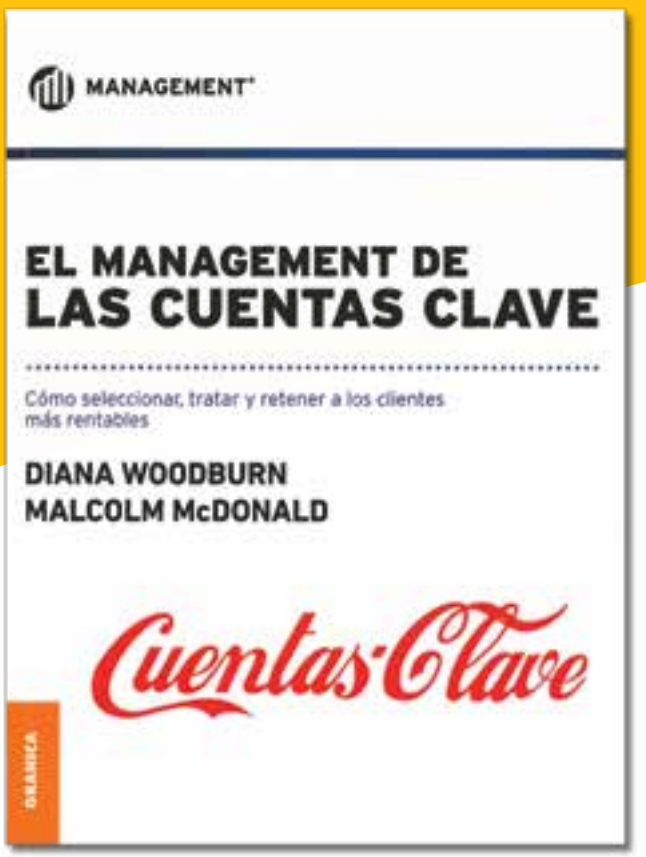
Recomendamos leer

EL MANAGEMENT DE LAS CUENTAS CLAVE.
CÓMO SELECCIONAR, TRATAR Y RETENER A LOS CLIENTES MÁS RENTABLES

Desarrollar relaciones eficaces de business-to-business con los clientes más importantes en mercados altamente competitivos requiere procesos u habilidades que van más allá de la actividad tradicional de ventas.



(...) Los autores oyeron a un director de una importante compañía de telecomunicaciones declarar que ellos tenían 1000 clientes clave. Por otra parte, el director ejecutivo de una empresa de prestaciones médicas afirmó que ellos tenían 200 cuentas clave. Desde luego, estas cifras son totalmente ridículas. No hace falta pensar mucho para descubrir que cualquier compañía proveedora tiene una capacidad limitada para comprometer recursos multifuncionales con clientes seleccionados.

(...) Si bien los estrategas de ventas y *marketing* han estado convencidos durante algún tiempo de que el *management* de las cuentas clave (KAM) eficaz conduce a un aumento de las ventas, la más alta rentabilidad y una mejora en la productividad de esas operaciones, las características y técnicas de la KAM no han sido ampliamente exploradas desde los años noventa, al igual que la necesidad de contar con un personal de ventas especialmente dedicado.

(...) El cambio del entorno empresarial que está teniendo el mayor impacto sobre el desarrollo de la KAM es la capacidad recién adquirida de los clientes y consumidores de poder elegir y tomar decisiones. La capacidad del cliente no solo es un cambio cultural que surge de la creciente popularidad del enfoque en el cliente, también es una consecuencia de los mercados maduros.

(...) Los clientes clave que usted busca deberían ser aquellos que están de acuerdo con su estrategia empresarial y, por esta razón, hacen una mayor contribución a su logro. Si no son ellos, ¿quién será? Por lo tanto, su cartera de cuentas clave debería estar integrada por estos clientes, y solamente por estos clientes.

(...) Si usted no selecciona apropiadamente, es probable que su cartera contenga una mezcla de nombres importantes, viejos amigos y clientes difíciles/exigentes, a quienes no les interesa la visión del futuro que usted ha proyectado.

(...) Mientras las compañías implementan sus programas KAM, desarrollan sus expectativas de rendimiento y sus planes de premios. Lógicamente, los sistemas de premios deberían variar de acuerdo con la posición de la cuenta individual, porque algunas cuentas pueden estar en una fase de crecimiento, mientras otras están en las etapas de "mantenimiento" y de reducción de coste. No obstante, si bien el principio del premio variable tiene sentido, en la práctica la mayoría de las compañías no son suficientemente hábiles para manejar esa flexibilidad.

(...) ¿Por qué los clientes clave van a invertir su tiempo con usted, si no esperan un trato especial de sus relaciones clave? La KAM genuina investiga muy a fondo dentro de una compañía para dar con la oferta y la innovación que estos clientes buscan. Durante los últimos sesenta años, el *marketing* como disciplina ha fracasado al concentrarse en la promoción en lugar de desarrollar estrategias específicas de primer orden. El resultado es que en la mayoría de las compañías, el *marketing* ha sido relegado a las campañas de promoción y al diseño de camisetas y no merece un lugar en la mesa de discusiones de la junta directiva.

(...) Los diferentes segmentos de mercado de la mayoría de las organizaciones contienen un número de cuentas clave. Antes de proceder a analizar las necesidades de las cuentas clave y establecer los objetivos y estrategias para ellas, es necesario que usted tenga la comprensión más clara posible de cómo opera su propio mercado, cuáles son los segmentos clave y cómo puede ejercer la mayor influencia sobre las decisiones acerca de qué se compra y de a quién se compra.

Este libro se encuentra a la venta en el **IEEM**

El management de las cuentas clave

Cómo seleccionar, tratar y retener a los clientes más rentables

Diana Woodburn y Malcolm McDonald

GRANICA. Buenos Aires, 2013.

490 págs.