

TESIS DOCTORAL

“Efectividad del *Key Account Management* y sus riesgos futuros, asociados a la estructura del porfolio de clientes y del desarrollo de la marca del distribuidor”



Autor: Ldo. Pedro Rubio Hidalgo

Dirección: Dra. María Victoria Labajo González

Dirección: Dra. María Eugenia Fabra Florit

Programa de Doctorado CETIS. Departamento de Marketing
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

Universidad Pontificia de Comillas

Fecha: 28 de enero de 2020

ÍNDICE

1. Introducción

- 1.1. Propósito y contextualización
- 1.2. Justificación académica y profesional
- 1.3. Objetivos y contribuciones
- 1.4. Planteamiento metodológico
- 1.5. Estructura

PARTE I. MARCO CONTEXTUAL Y CONCEPTUAL

2. El contexto del gran consumo

- 2.1. Introducción al estado de situación
- 2.2. Concentración de los grandes clientes
- 2.3. Desarrollo de la marca del distribuidor
- 2.4. Dificultades para el éxito de la innovación

3. Los desafíos del *Key Account Management* y sus riesgos futuros, asociados a la estructura del portfolio de clientes y del desarrollo de la marca del distribuidor, y sus antecedentes

- 3.1. Del marketing relacional al desarrollo del *KAM*
- 3.2. Delimitación concepto de *KAM* y estado de la cuestión de la investigación en torno a *KAM*
- 3.3. Selección de las cuentas clave
- 3.4. Gestión de la relación con las cuentas clave y alineamiento interno
- 3.5. Rentabilidad del *KAM*
- 3.6. Riesgos de la estructura del portfolio de clientes y del desarrollo de la marca del distribuidor

PARTE II. INVESTIGACIÓN EMPIRICA

4. Objetivos e hipótesis

- 4.1. Objetivos
- 4.2. Hipótesis

5. Metodología

- 5.1. La muestra. Descripción Participantes
- 5.2. Cuestionario, variables y medidas del modelo
- 5.3. Metodología
- 5.4. Resultados

PARTE III. CONCLUSIONES

6. Discusión

7. Conclusiones e implicaciones para la gestión

- 7.1. Conclusiones
- 7.2. Implicaciones para la gestión
- 7.3. Limitaciones y futuras líneas

PARTE IV. INFORMACIÓN ADICIONAL

Anexos

Bibliografía

Relación de figuras y tablas

1. Introducción

1.1. Propósito y contextualización

El propósito de esta Tesis doctoral es abordar el análisis de los riesgos del *Key Account Management* en el rendimiento futuro de las compañías vendedoras en mercados que, como el de productos de gran consumo, presentan condiciones de mercados maduros, con una creciente concentración y poder de negociación de los clientes, proporcionando hallazgos para una reflexión sobre la necesidad buscar una cartera de clientes más equilibrada y acelerar las alternativas de crecimiento para superar la dependencia de determinados clientes.

El *Key Account Management* -en adelante, *KAM*- es sin duda una de las áreas del Marketing que más desarrollo ha tenido en las últimas décadas, tanto desde el punto de vista de la investigación académica como por su implantación en las relaciones entre empresas. De hecho, las *Key Accounts* o cuentas estratégicas son los clientes más valiosos de una compañía, y esta no se puede permitir perderlos, sin ponerse en serias dificultades (Zupancic, 2008).

La gran mayoría de los autores coinciden en el beneficio a largo plazo que genera el *KAM* (McDonald et al, 1997; Narayandas y Rangan, 2004), y van añadiendo amplitud y profundidad a los temas tratados previamente por otros autores. En este sentido, raramente se aprecian divergencias relevantes de pensamiento entre los investigadores. De hecho, existe una corriente favorable de opinión, y casi se podría decir axioma, sobre las enormes ventajas del desarrollo del *KAM* para los resultados de proveedores y clientes, tanto por parte de la literatura científica como del mundo empresarial. Esto se ha desarrollado dentro del contexto favorable que le ha supuesto al *KAM* la corriente del marketing relacional.

Como reflejo de la importancia que ha ido adquiriendo este término, también aparecen, con su propia nomenclatura, nuevas dimensiones del KAM que enfatizan aspectos como el ámbito geográfico -como el *National Account Management (NAM)* y *Global Account Management (GAM)*- o recalcando la filosofía subyacente -*Strategic Account Management*-. Con estos programas se promete remplazar relaciones de adversarios entre comprador-vendedor y convertirlas en cooperación, trabajo conjunto para la resolución de problemas e integración en un nuevo modelo de interacción entre comprador-vendedor (Piercy y Lane, 2006).

En un principio, este concepto surgió como una respuesta a las presiones que se ejercen sobre las empresas proveedoras por la globalización, el creciente poder de los clientes, la sofisticación de las compras y la necesidad de encontrar nuevas formas de trabajar con los clientes más importantes (Wengler et al, 2006.). Sin embargo, con el paso del tiempo se empieza a apuntar un tema muy relevante, como es el aumento de poder de negociación de los clientes y la presión a la que se ven sometidos los proveedores. Autores como Capon (2001), Gosselin y Bauwen (2006), Ryals (2005), Yorke y Droussiotis (1994) constatan que los desafíos de manejar clientes hoy en día son enormes debido a que la mayor parte de los mercados son maduros, se están globalizando, hay mayor competencia, se reduce el número de proveedores y además el poder de los clientes aumenta, con una mayor fortaleza de la función de compras.

En los mercados actuales se está provocando una selección natural de proveedores, con un constante crecimiento de la marca del distribuidor y con grandes clientes que cada vez son más grandes, más sofisticados y demandantes de soluciones personalizadas. La importancia de estos clientes clave se fundamenta en base a la regla de Pareto (20:80), donde el 20 por ciento de los clientes representan el 80 por ciento de los ingresos (Sheth y Parvatiyar, 2002). Esto se traduce en que unos

pocos y poderosos clientes controlan una parte importante de los ingresos y margen de los proveedores. Esta concentración de la facturación hacia los clientes más importantes, incluso se puede acelerar en los negocios desarrollados y maduros, de lo que se deriva una mayor necesidad de reflexionar sobre el concepto de *Key Account Management* y las condiciones de la efectividad del *KAM* y que no comprometa el rendimiento futuro de las compañías vendedoras.

Todo ello apunta al interés y oportunidad de focalizar el análisis de forma particular sobre el fenómeno de los riesgos para el caso de los fabricantes de gran consumo en España, ámbito en el cual se concreta la aplicación del modelo que sustenta la tesis y del que se extraen los datos que servirán para contrastarlo.

1.2. Justificación académica y profesional

La gestión de cuentas clave es un área de marketing que ha sido ampliamente desarrollada en las últimas cuatro décadas en investigación académica, tal como muestran, entre otros trabajos de referencia, Guesalaga et al. (2018), quienes constatan la evolución de la literatura científica conforme evoluciona el rol del *KAM* en los negocios o la muy reciente revisión de la literatura firmada por Kumar, Sharma, y Salo (2019). Los mencionados autores cifran en 373 los artículos relevantes que conforman la “literatura extendida” sobre *KAM*, aparecida en 68 revistas científicas y, a partir del análisis de la evolución de la orientación de los trabajos publicados, llegan a identificar 6 fases o, en sus palabras, “transiciones” que se ponen de manifiesto en la literatura de *KAM* desde finales de la década de los 70.

En cuanto al mundo profesional, el gran consumo es el tercer sector en importancia para el PIB español siendo el primero industrial. Además, si nos centramos en las empresas fabricantes de marcas que son las que desarrollan los programas *KAM* con los distribuidores, estas aportan un 7,4% del PIB y el 6,2% del empleo en 2018 (INE, 2019). Por tanto, se trata de un sector fundamental para la economía, siendo crítico entender como los proveedores se relacionan con sus clientes más grandes a través del *KAM*, al ser un área de creciente implantación e importancia en las empresas.

Desde el mundo científico, los programas *KAM* prometen un mejor rendimiento con los clientes más grandes y se consideran una inversión en el futuro de un fabricante con los clientes más valiosos de la cartera, centrándose en los esfuerzos para crear una situación a largo plazo de ganar-ganar (Davies y Ryals, 2009; McDonald, Millman y Rogers, 1997). Como estos clientes seleccionados son los más grandes, estratégicos y orientados al crecimiento, la priorización de recursos

hacia los programas *KAM* se revela como la opción más conveniente e incuestionable para los fabricantes y proveedores.

El ya mencionado trabajo de Kumar, Sharma y Salo (2019), a la vista de la revisión sistemática y bibliométrica de la literatura previa efectuada, proporcionan 5 líneas prioritarias de investigación futura, donde se subraya la necesidad de entender con mayor profundidad el desempeño del *KAM* y la creación de valor por el *KAM*, aspectos que configuran el gap que esta tesis pretende cubrir.

En relación con las áreas de investigación anteriormente mencionados, los autores han comenzado a prestar atención a lo que sucede cuando la concentración de clientes y la cuota de mercado de la marca del distribuidor alcanza un nivel alto, situación que se está produciendo actualmente en el sector de gran consumo o *FMCG*¹ en España y en la mayoría de los países desarrollados ya que, bajo estas condiciones, un "matrimonio" con los clientes más poderosos, exigentes y más grandes puede traducirse en un riesgo futuro para las empresas fabricantes.

Por ello, es necesario comprender mejor las consecuencias del fenómeno *KAM*, ya que algunos investigadores sugieren que el mayor poder de los minoristas sobre los proveedores está claramente relacionado por el creciente nivel de concentración de los minoristas (Tarzijan, 2004). Según la Comisión Nacional de la Competencia en su informe titulado "Informe sobre las relaciones entre fabricantes y minoristas del sector alimentario" (CNC, 2010), es probable que ejerciendo el creciente poder de negociación de los compradores, estos reduzcan los precios de compra de los fabricantes, sin aumentar la cantidad comprada por ellos, ya que la mera amenaza de reducir las compras o sustituir a los proveedores puede ser suficiente para mejorar las condiciones de intercambio. El informe expone que la distribución minorista de alimentación ha experimentado una profunda

¹ Siglas que responden al acrónimo Fast Moving Consumer Goods, sinónimo de “gran consumo”

transformación, en la que un modelo basado en el comercio tradicional ha sido sustituido por un modelo dominado por cadenas de supermercados e hipermercados que pertenecen a grandes grupos empresariales. Las autoridades de competencia explican que esta transformación ha dado lugar a un notable aumento del poder de negociación de los distribuidores sobre sus proveedores. Esta transformación se debe a varios factores, siendo el aumento de la concentración de minoristas y el crecimiento de la marca del distribuidor (en adelante, MDD) en el sector de gran consumo los dos más importantes.

Profundizando en este tema, vemos que en el sector español de *FMCG*, la concentración de distribuidores ha aumentado notablemente, donde la cuota de mercado conjunta de los cinco principales distribuidores a nivel nacional en España ha pasado desde un 37,5 a un 50,6 por ciento en apenas 15 años acercándose, paso a paso, a lo que ha sucedido en los países europeos más grandes, donde hoy la cuota de mercado de los 5 principales minoristas es del 82,8 por ciento en el Reino Unido, del 78,3 por ciento en Francia y del 67,0 por ciento en Alemania (Kantar Worldpanel, 2017). Teniendo en cuenta este hecho, parece imposible no seleccionar estos 5 principales distribuidores como cuentas clave, pero los fabricantes están sujetos a su enorme poder de negociación (Piercy y Lane, 2006 y Sharma y Evanschitzky, 2016).

Además, el segundo factor alegado por la CNC es aún más relevante en España que en el entorno europeo, ya que el aumento de la cuota de mercado de la MDD ha pasado del 15,5 por ciento en 2000 a cerca del 40 por ciento en valor en 2018, siendo una de las cuotas más altas de Europa (Nielsen, 2019). Este aumento ha sido liderado por los mayores minoristas que tenían más recursos y escala para desarrollar sus marcas propias, y han aprovechado esta oportunidad para

diferenciarse de los pequeños minoristas tradicionales (Dobson, 2004 y Martos-Partal, 2012).

Por ello, y debido a la importancia en los resultados de las empresas proveedoras de las relaciones con sus grandes clientes, y estudiando su creciente concentración, así como el desarrollo y elevada cuota de mercado de la MDD, detallamos en el siguiente epígrafe los objetivos y la contribución de esta Tesis.

1.3. Objetivos y contribución

Los objetivos específicos que se definen para este trabajo son los siguientes:

- Identificar y perfilar los factores clave determinantes de la efectividad del *KAM* y determinar otros elementos condicionantes del rendimiento a largo plazo de los planes de *KAM* para el resultado total de las compañías vendedoras.
- Diseñar un modelo que permita analizar la relación entre la efectividad del *KAM* y los riesgos futuros en el caso de las empresas vendedoras en mercados maduros y con una creciente concentración de los grandes clientes, asociados a la estructura del portafolio de clientes y el creciente peso estratégico para los clientes distribuidores de su marca propia.
- Validar ese modelo a través de una muestra de datos obtenidos de fabricantes de productos de gran consumo, considerando la estructura del portafolio de clientes y el creciente peso estratégico para los clientes distribuidores de su marca propia.

La contribución de nuestra investigación radica en la propuesta de un modelo que, utilizando los constructos y escalas del modelo definido por Workman, Homburg y Jensen (2003) para explicar y medir la efectividad del *KAM*, amplía la visión del rendimiento de los programas de *KAM* al incorporar nuevos constructos que se derivan de la literatura más reciente y aún no cristalizados, y que mediarán la relación entre la efectividad del *KAM* y los riesgos futuros para las empresas fabricantes, de un desequilibrio en la estructura de la cartera de clientes en favor de las cuentas clave, así como el creciente peso estratégico para los clientes distribuidores de su marca propia. Así pues, como resultado de la incorporación de estos nuevos constructos que contemplan ambos tipos de riesgos del *KAM* y las relaciones causales identificadas se puede entender con mayor profundidad y matices la efectividad del *KAM* y los riesgos en el rendimiento futuro en el caso

de las empresas proveedoras de gran consumo en España. Esta investigación provee hallazgos para propiciar la reflexión de los académicos y de las propias compañías proveedoras en torno a la cuestión de la necesidad de buscar una cartera de clientes más equilibrada y acelerar la búsqueda de alternativas comerciales para superar el crecimiento de las marcas propias de los minoristas.

1.4. Planteamiento metodológico

A continuación, se describirá el proceso metodológico que se ha realizado para responder al objetivo planteado en el punto anterior.

Primeramente, se ha realizado una búsqueda exhaustiva y revisión de la literatura relevante al objeto de esta tesis sobre el fenómeno *KAM*. Para este fin, se emplearon en las plataformas *on-line* de bases de datos *Web of Science* y *Google Scholar* los términos clave de búsqueda:

- *Key* o (*OR*) *major*, o *large* o *strategic* y (*AND*)
- *Account* o *customer* o *client* y
- *Management* o *Manager*
- Además de incluir en los acrónimos *KAM*, *NAM* o *GAM*.

Esa búsqueda inicial se ha complementado mediante el análisis de referencias cruzadas, eliminando las duplicidades resultantes. Asimismo, se han llevado a cabo búsquedas ad hoc para obtener información que complementaria sobre aquellos aspectos especialmente relevantes y quizá no tratados tan pormenorizadamente por los trabajos previos, empleando *key words* como *Key Account selection*, *Key Account portfolio*, *KAM and portfolio alignment*, *private label*, *KAM efficiency*, *KAM benefits*, *KAM profitability*, *KAM risks* y otras vinculadas.

Así pues, la revisión ha tenido en cuenta aproximadamente 125 *papers* académicos, destacando el interés de dos de ellos, las revisiones de la literatura Guesalaga y Johnston (2010) y Kumar, Sharma y Salo (2019) que, además de presentar sendas completas revisiones de la literatura, postulan futuras líneas de investigación a la luz de las prioridades de los *practitioners*.

Tras esta revisión de la literatura se tomó la investigación y modelo propuesto de Workman, Homburg y Jensen (2003) que analiza los factores de éxito para alcanzar la efectividad del *KAM*, como punto de partida para avanzar en la frontera del conocimiento. En él se concluye que un mejor desempeño en los clientes clave además aportaría a las empresas proveedoras un mejor rendimiento en el mercado y una mayor rentabilidad, tratándose de los clientes más importantes y los que más crecen. Este, es uno de los trabajos más representativos dentro de la literatura de *KAM* habida cuenta tanto del número de citas como por el tamaño muestral: 384 encuestas de profesionales implicados en este tipo de funciones (Kumar, Sharma y Salo, 2019).

Este trabajo ha aportado a nuestra investigación la identificación de aquellos factores conducentes a la efectividad del *KAM* (actividades, actores, recursos y formalización) cristalizados en una serie de constructos, *ítems*, escalas y relaciones previamente validadas.

Sin embargo, en la literatura más reciente aparecen autores que ya apuntan las dificultades en la gestión y rentabilización del conjunto de la cartera de clientes que se derivan del exceso de foco en las *Key Accounts* (Guesalaga et al. 2018; Piercy, y Lane, 2006; Reinartz y Kumar, 2003; Wilson y Woodburn, 2014 o Zupancic, 2008). Junto con los mencionados, destaca el trabajo de Sharma y Evanschitzky (2016) uno de los pocos estudios cuantitativos en torno al *ROI*² del *KAM*.

Como se ha expresado en apartado previo de “objetivos y contribución”, la aportación de esta tesis incluye nuevos constructos para conformar un nuevo modelo incorporando los riesgos futuros para los proveedores, representados por una estructura futura de la cartera de clientes desequilibrada en favor de estos grandes clientes y el creciente peso estratégico para los clientes distribuidores de su marca

² Siglas que corresponden al acrónimo Return of Investment, sinónimo de retorno de inversión

propia como el que se ha producido en el mercado de gran consumo en España. Ello ha supuesto la definición de nuevas hipótesis a contrastar y de las nuevas preguntas del cuestionario (*items*) para medir los nuevos constructos relativos a los riesgos que conforman el nuevo modelo propuesto.

Para la contrastación empírica del modelo se ha realizado una encuesta distribuida y autoadministrada por correo electrónico donde la unidad observacional son individuos que desarrollan su actividad profesional en departamentos relacionados con las cuentas clave en empresas dedicadas al ámbito del gran consumo, que ha nos ha aportado una fuente primaria de datos que nos ha servido de base para la construcción de un sistema de ecuaciones estructurales para validar empíricamente el modelo propuesto. Tomaremos perfiles de estas características empleados de las 159 compañías fabricantes de gran de consumo que operan en España y que tuvieron según Alimarket una facturación mayor de 20 millones de euros en el año (dato de base de 2016, publicado en 2017). En el capítulo 5 sobre metodología de la investigación empírica se detalla con más profundidad el universo y la muestra.

La metodología que más se adapta al objetivo de la presente investigación es la de los modelos de ecuaciones estructurales (*Structural Equation Model* o *SEM*), ya que mide y establece relaciones entre realidades complejas, buscando la confirmación de las relaciones propuestas a partir de la literatura de referencia. Los modelos de ecuaciones estructurales se utilizan principalmente, como es el caso de esta investigación cuando:

- Se hallan modelos teóricos que aportan explicaciones consistentes del gap que se pretende cubrir.

- El modelo teórico aporta relaciones de causalidad que no son directamente observables (constructos) y que se miden con *ítems* que si son observables de forma directa.
- Se pretende encontrar la descomposición de los efectos directos e indirectos de una variable sobre la otra.

Finalmente, se ha procedido a contrastar y discutir las hipótesis que validarán al modelo propuesto, al haber contrastado previamente de forma empírica el modelo de ecuaciones estructurales, lo que ha conducido a los hallazgos científicos y conclusiones de esta investigación.

1.5. Estructura

En este apartado se sintetiza el guion que articula esta tesis doctoral, con una descripción de la estructuración de los contenidos y cuál ha sido la línea que aporta coherencia a todos los elementos que en ella se expresan.

El primer capítulo es una introducción que enmarca todo el trabajo y se compone de cinco apartados, donde en el primero se detalla su propósito y contextualización, donde se encuadra el gran interés científico y académico que han despertado las relaciones de los fabricantes con sus grandes clientes o *Key Account Management* (KAM) a lo largo de las últimas décadas, pero ya en el segundo punto de justificación académica y profesional, se destaca la utilidad y oportunidad de focalizar el análisis de esta investigación de forma específica sobre el fenómeno de los riesgos de estas relaciones con sus grandes clientes en el caso de los fabricantes de gran consumo en España.

18

El tercer punto se detallan los objetivos y contribuciones, donde analizar si el foco que los fabricantes de gran consumo en España hacen para alcanzar la efectividad de sus programas de *Key Account Management*, al mismo tiempo implican riesgos futuros para ellos, una vez que tenemos en cuenta el desbalanceo del portafolio de clientes y el crecimiento de la marca propia de los clientes, y se expone como la razón fundamental de este trabajo.

El cuarto punto es el planteamiento metodológico con el que se ha diseñado esta investigación, ámbito en el cual se concreta la aplicación del modelo que sustenta la tesis y del que se extraen los datos que servirán para contrastarlo, a través de un modelo de ecuaciones estructurales. Y quinto punto y último de la introducción es la descripción de la estructura de esta tesis doctoral.

Una vez terminada la introducción, la tesis se compone de tres grandes bloques:

- Marco contextual y conceptual
- Investigación empírica
- Conclusiones

Su contenido se detalla de la siguiente forma:

En el capítulo 2 presenta el marco contextual, donde su primer apartado es la introducción al estado de la cuestión donde se enmarcan las dificultades para el crecimiento del mercado de gran consumo si no crece la población, lo que inevitablemente tras una década sin crecimiento poblacional en España hace que las relaciones y evolución de negocio con los grandes se torne en fundamental para los fabricantes. En el segundo punto se trata la concentración creciente de los Top 5 distribuidores en España, que cada año pesan más sobre el mercado y como han basado su crecimiento en cuota de mercado a través de un fuerte foco e inversión en el desarrollo de sus marcas propias, lo que junto su mayor poder de compra apoyado en su mayor tamaño está dándoles un creciente poder de negociación. En el punto 3 se explica el desarrollo de la MDD y como su extraordinario crecimiento viene sustentado por el gran apoyo estratégico y financiero que han recibido de los grandes clientes, ante la necesidad de diferenciación respecto de sus competidores y de fuente de fidelidad a sus consumidores finales, dada la “exclusividad” en sus enseñas de estas marcas. Como resultado de los puntos anteriores se termina este bloque con un cuarto punto que expone las dificultades para el éxito de la innovación de los fabricantes de gran consumo en España.

Todavía dentro del primer bloque, se enmarca el capítulo 3 donde se expone el marco conceptual a través de 6 puntos, a partir de la revisión

crítica de la literatura científica que soporta esta tesis. El primero es más general y encuadra el marketing relacional como contexto favorable al desarrollo del fenómeno KAM, ya siendo en el segundo donde se aborda con profundidad la delimitación del concepto KAM y el estado de la cuestión de la investigación en torno a KAM. A partir del capítulo 3 se entra de lleno en la literatura que nos va a sustentar el avance en la frontera del conocimiento de esta investigación, primero la relacionada con la selección de las cuentas clave, segundo con la gestión de la relación con las cuentas clave y su alineamiento interno, tercero con la rentabilidad del KAM y por último con los riesgos de la estructura de clientes y del desarrollo de la MDD.

Una vez abarcados tanto desde el punto de vista contextual como basado en la literatura científica, la importancia e interés de la investigación propuesta se pasa al segundo gran bloque de esta tesis.

Esta segunda parte de la tesis se descompone a su vez en dos capítulos, que se corresponden con la investigación empírica que soporta todo el modelo planteado, una vez soportado por el primer bloque anteriormente comentado.

En el capítulo 4 de objetivos e hipótesis, se empieza detallando que el objetivo principal de esta investigación es analizar la relación entre la efectividad del KAM y los riesgos futuros en el caso de las empresas vendedoras en mercados maduros y con una creciente concentración de los grandes clientes, asociados a la estructura del porfolio de clientes y el creciente peso estratégico para los clientes distribuidores de su marca propia. Seguidamente se detallan las 6 hipótesis de investigación contratadas en esta investigación junto con la literatura científica que las soporta, que se resumen en un modelo expuesto y a contrastar en el siguiente apartado.

En el capítulo 5 se realiza la investigación empírica y cuantitativa que contrasta el modelo y las hipótesis, junto con una breve explicación de

la adecuación del modelo de ecuaciones estructurales a la investigación de esta tesis.

Posteriormente se explican la muestra y métodos de obtención de respuestas del cuestionario, así como a que empresas y profesionales de gran consumo nos hemos dirigido. A su vez se detallan las hipótesis junto con el cuestionario y los ítems que han ido formando cada constructo. En los siguientes capítulos de este bloque, se desarrollan la base metodológica a través de los modelos de medida y los indicadores empleados.

En el último punto se detallan los resultados del modelo y el correspondiente análisis estadístico-descriptivo y de dimensionalidad, fiabilidad y validez, tanto para los modelos de medida como para el modelo estructural.

El último bloque de la tesis se dedica en su primer capítulo a la discusión de resultados, donde se analizará la validación de las hipótesis, tras los resultados expuestos en el bloque anterior.

En el segundo y tercer capítulo de este bloque se abordan las conclusiones e implicaciones de esta tesis, haciendo mención tanto a las aportaciones científicas como desde el punto de vista empresarial. Este bloque se cierra con unas líneas de investigación futuras propuestas a luz de los resultados y conclusiones obtenidas.

Como último punto, también se incluye una información adicional que facilite el detalle sobre su contenido a través de algunos anexos, la bibliografía utilizada en la tesis, así como la relación de figuras y tablas.

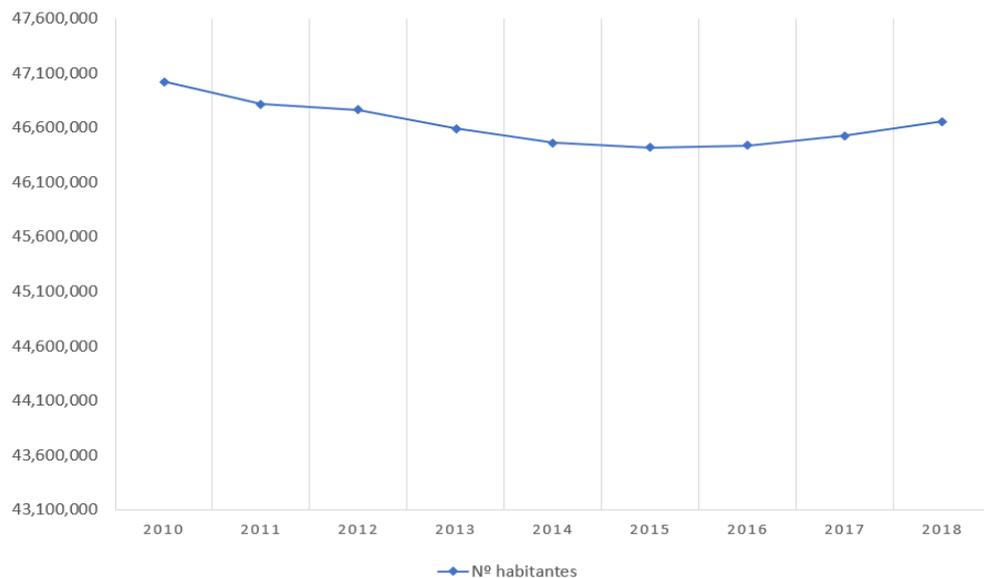
PARTE I. MARCO CONTEXTUAL Y CONCEPTUAL

2. El contexto del gran consumo

2.1. Introducción al estado de situación

El consumo los hogares dentro del gran consumo (*FMCG*), se encuentra en un estado de madurez y estancamiento, ya que, a pesar de los datos macroeconómicos favorables en España en la última década y media, el sector -considerando alimentación, bebidas, y perfumería y droguería- no consigue crecer si no crece la población. Por eso uno de los factores clave de su atonía en el crecimiento de los últimos años es el estancamiento de las cifras demográficas. Desde 2010 hasta 2018 la población española ha decrecido de los 47 millones que tuvo al inicio de la década a los 46.7 millones en 2018, como muestra la figura 1 a continuación.

Figura 1. Evolución de la población en España: número de individuos.



Fuente: INE (2019) y Kantar Worldpanel (2019)

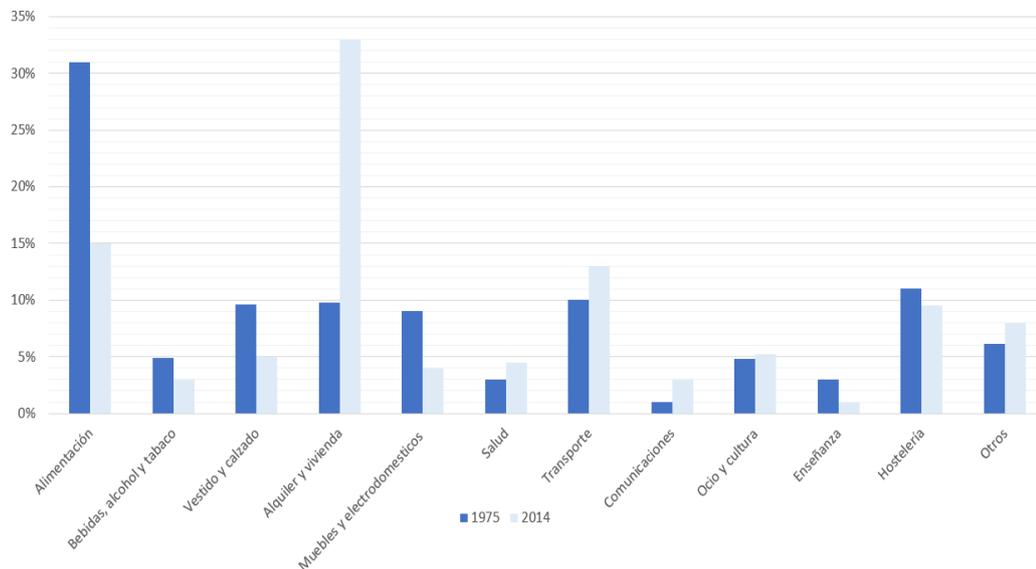
Figura 2. Evolución del canal gran consumo (FMCG).



Fuente: INE (2019) y Kantar Worldpanel (2019)

A su vez, desde 1975 la cuota que los hogares destinan al gasto en alimentación ha decrecido 15 puntos porcentuales. Una razón importante de este cambio es la mayor competencia entre los distribuidores y a precios mucho más asequibles, especialmente por el desarrollo y crecimiento de las MDD a un precio medio mucho más bajo que las marcas de fabricante (Figura 3).

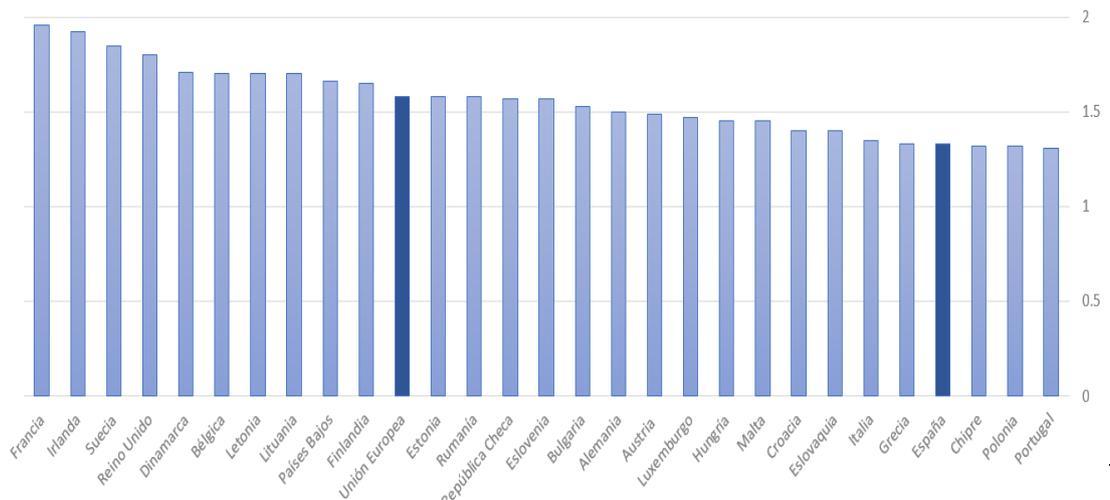
Figura 3. Cambio en el gasto de los hogares españoles: 1975 a 2014.



Fuente: INE (2019)

Además, la pirámide de población cada vez está más envejecida, con unos datos de nacimientos decrecientes, por lo que los hogares más intensivos en consumo de *FMCG*, los hogares con hijos pequeños están en claro retroceso, siendo España el tercer país con peor promedio de hijos por mujer de la Unión Europea.

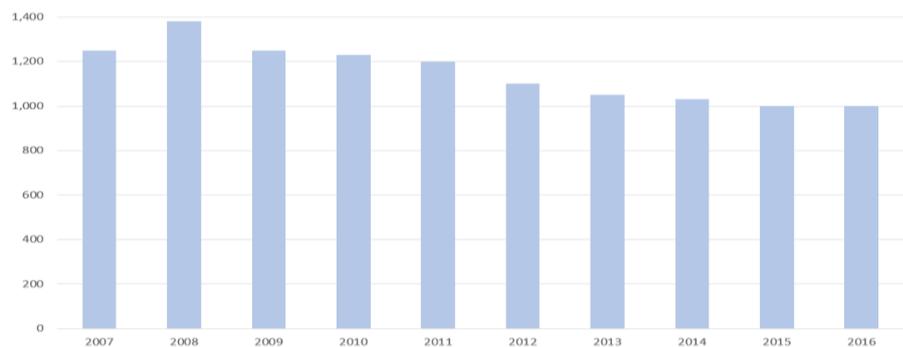
Figura 4. Numero promedio de hijos por mujer en 2015.



Fuente: INE (2018).

De hecho, observamos que los nacidos por cada mil defunciones decrecen desde 2008, manteniéndose estables más recientemente.

Figura 5. Numero promedio de hijos por mujer en España: 2007 a 2015.

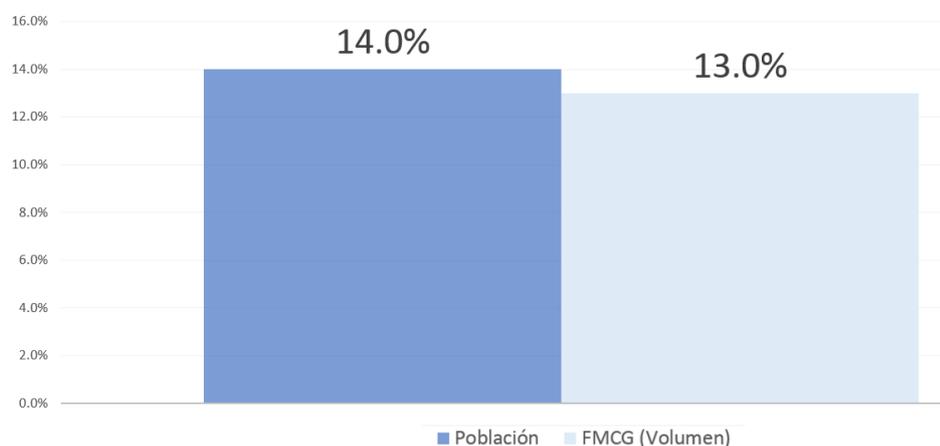


Fuente: INE, varios años

En resumen, el mercado de gran consumo crece principalmente a resultas del consumo de una mayor población, y en particular de los hogares especialmente intensivos en compra de sus productos, como son las unidades familiares con niños. Es por este motivo que, junto con el crecimiento de la MDD, los fabricantes se han visto abocados en los últimos tiempos a un entorno de unidades vendidas decrecientes y donde el éxito de una innovación con un precio medio y márgenes unitarios más altos se torna en fundamental para su supervivencia.

De hecho, según apunta Valencoso (2016) los datos confirman la estabilidad de este mercado si analizamos la evolución durante los últimos 15 años (Figura 6), donde el aumento de la demanda en volumen se corresponde con la evolución de la población.

Figura 6. Relación entre el crecimiento poblacional y la demanda de gran consumo en España. Evolución 2001-2014.

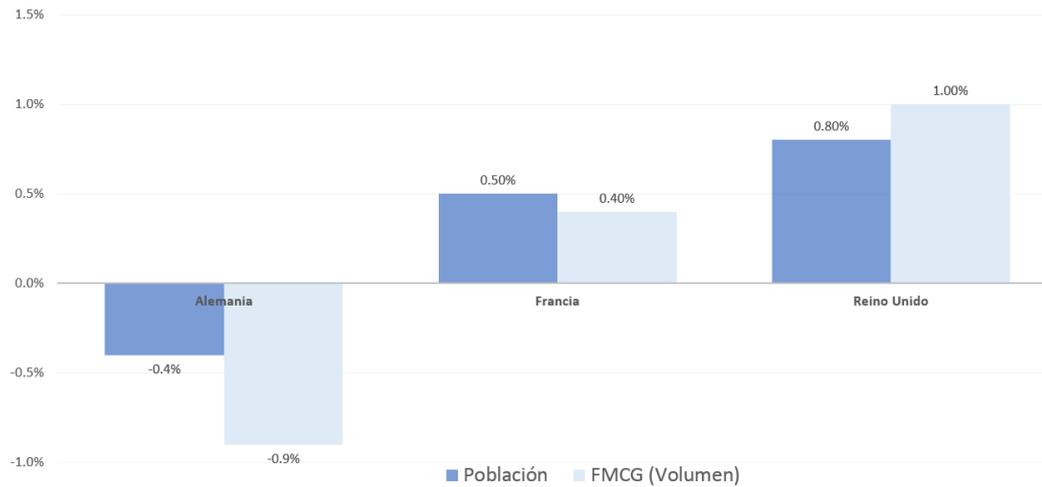


Fuente: INE y Kantar Worldpanel, varios años

A su vez, el citado autor también aporta el mismo análisis en los países de nuestro entorno con alta concentración de clientes y alta cuota de distribución, Alemania, Francia y Reino Unido, como se expone en los siguientes epígrafes de este marco contextual, llegando a la misma

conclusión, y es que el crecimiento en del gran consumo está íntimamente relacionado con el de la población.

Figura 7. Relación entre el crecimiento poblacional y la demanda de gran consumo en Alemania, Francia y Reino Unido. Evolución 2008-2013.



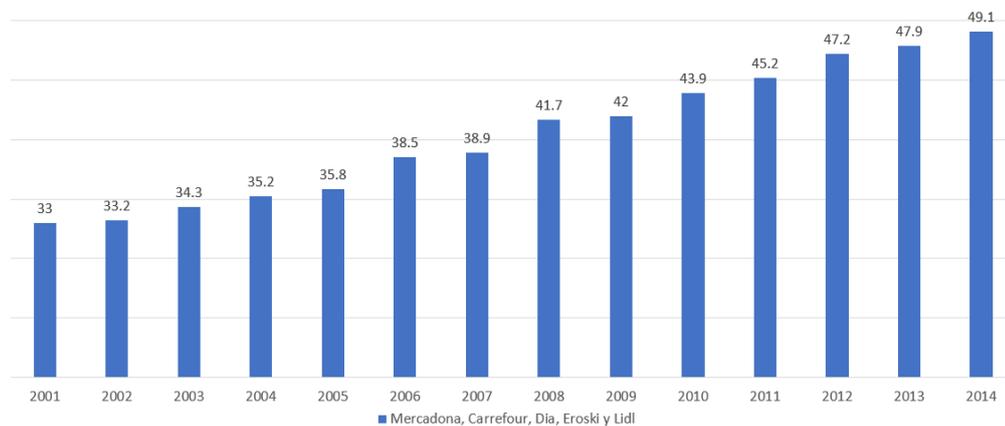
Fuente: INE y Kantar, varios años

Por ello, en esta Tesis Doctoral se va a estudiar qué efectos tiene para los fabricantes de gran consumo el KAM en un entorno de mercado de madurez y con una población estable y donde, por tanto, las unidades vendidas no crecen.

2.2. Concentración de los grandes clientes

La distribución española de gran consumo está viviendo un enorme momento de concentración, donde la mitad del mercado está en manos de 5 grandes cadenas Mercadona, Carrefour, Dia, Eroski y Lidl. En 15 años han incrementado su cuota en valor 17 puntos porcentuales, robando mercado del resto de cadenas de tamaño más pequeño y el comercio tradicional.

Figura 8. Cuota de mercado conjunta del top 5 distribuidores en España en 2015.



Fuente: Kantar Worldpanel (2015)

Las cadenas que están liderando el crecimiento de cuota en el mercado son las llamadas de "surtido corto"³, donde los supermercados que basan su política comercial en su marca propia son los ganadores, con Mercadona como rey indiscutible. En los últimos años y basado también en esa capacidad de atracción a través de su marca, LIDL ha conseguido una ganancia de cuota sostenida. Algunos de los éxitos mediáticos de esta cadena alemana han sido basándose y comunicando

³ Empleando la denominación generalizada en las consultoras o institutos de investigación más representativos. También conocidos como *Discounters* o supermercados descuento.

fuertemente los estudios de la mejor relación calidad-precio de sus marcas propias que proporciona la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU), teniendo como estrella indiscutible el éxito de su crema facial “Cien”. Todas las cadenas, pero especialmente las de descuento, han aprovechado el desarrollo de sus MDD y la publicidad en medios para comunicar al consumidor su imbatible relación calidad-precio. El crecimiento del top 5 (Mercadona, Lidl, Carrefour, Dia y Eroski) se ha producido al aumentar la concentración del mercado entorno a estos 5 distribuidores, restándole cuota de mercado a los clientes tradicionales más pequeños que tienen menos recursos para competir en este entorno, llegando en 2018 a una cuota conjunta del 50,9%.

Tabla 1. Cuotas de mercado y penetración en España de los principales minoristas del sector de gran consumo en 2018.

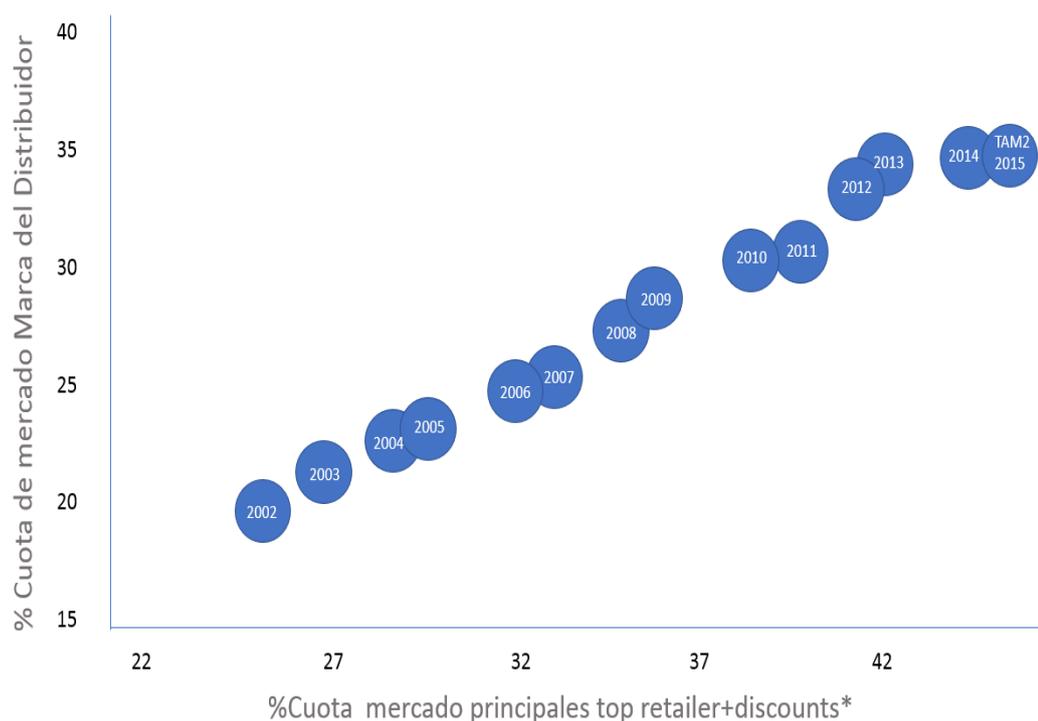
	Cuota mercado valor	Diferencia (puntos porcentuale)	Compradores (% penetración)	Diferencia (puntos porcentuales)
Mercadona	24,9%	0,8	91,2%	0,6
Carrefour	8,4%	-0,3	65,8%	-0,6
Grupo Dia	7,5%	-0,7	64,9%	-1,7
Eroski	5,3%	-0,2	34,3%	-1,0
Lidl	4,8%	0,5	66,5%	2,5

Fuente: Kantar Worldpanel (2019)

Los grandes clientes se están concentrando y por tanto ostentando mayor poder de negociación y escala de negocio, lo que les permite tener más recursos para seguir desarrollando mejores y más baratas marcas propias, lo que provoca que la MDD esté ganando cuota de mercado año tras año. Esto a su vez provoca que sigan aumentando la

presión sobre los márgenes de los proveedores y es que tal y como se puede observar en la figura a continuación, existe una evidente relación entre la concentración de los grandes clientes y el desarrollo de la MDD (Valencoso, 2016).

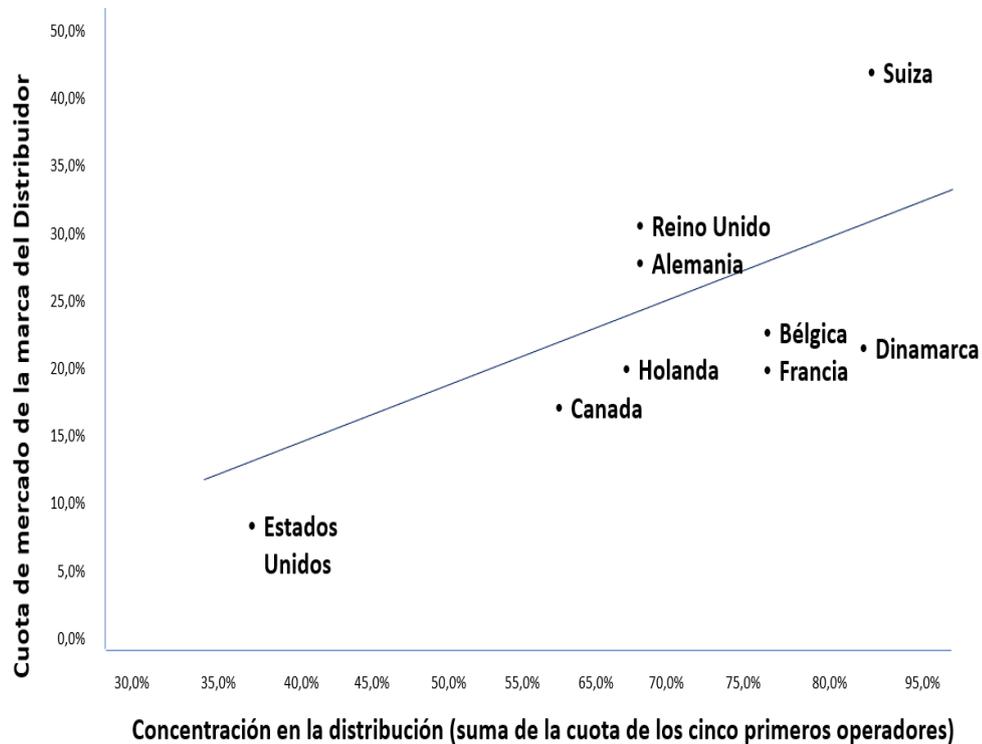
Figura 9. Relación entre el crecimiento de la MDD y de las principales cadenas de distribución en España de 2002 a 2015.



Fuente: Kantar Worldpanel (2016)

Ahora bien, el caso español no es aislado y se pone de manifiesto la relación entre concentración del Top 5 de distribuidores y una mayor cuota de mercado de la MDD, también ocurre a nivel internacional (Figura 10).

Figura 10. Relación entre el crecimiento de la MDD y de las 5 principales cadenas de distribución en Europa en 2005.



Fuente: Informe CNC (2010)

Si se analiza ahora que pasa con el caso inverso, y un país europeo con baja concentración de clientes, como es el caso de Italia, se observa que la relación con el desarrollo de la MDD vuelve a quedar patente. Se trata del país con menos diferencial de precio entre las MDD y las marcas líderes, ya que no llega al 20%. Esto se debe a que la competencia entre distribuidores está mucho menos concentrada siendo el Top 5 solo el 37% de las ventas, y por tanto el peso de la marca del distribuidor es menor y los precios de la marca propia es mayor que en otros países europeos. En los mercados con una mayor concentración de clientes como son Alemania (top 5: 67%) y Francia (78%) existe una mayor agresividad en precios por parte de las MDD con diferenciales de precios sobre el fabricante líder del 40% y el 41%.

En España, donde la concentración del Top 5 es del 50%, el diferencial de precio es el 27% (EAE Business School, 2018).

Con este elevado nivel competitivo, las previsiones futuras son de un rápido proceso de concentración de los distribuidores como respuesta además al auge de Amazon por el lado de las plataformas tecnológicas, y a Lidl y Aldi por el de las tiendas de descuento los distribuidores, lo que está acelerando rumores de fusión entre varios minoristas, como los grupos Carrefour y Casino en Francia, o Carrefour, Eroski o Dia% en España (Expansión, 2018 y 2019). Parece que el fenómeno de la concentración de la distribución en Europa está lejos de ser una tendencia en desaceleración y que se va a activar aún más en el futuro y por tanto elevando el poder de negociación sobre los fabricantes y desarrollando cada vez más y mejores MDD, lo que les ayuda a diferenciarse con el consumidor y de sus competidores, los otros minoristas.

Esta feroz competencia entre los grandes distribuidores les obliga a buscar proyectos de eficiencia, optimizando toda la oferta comercial y especialmente en marcas de fabricante, lo que aumenta la presión para mantener los productos en el lineal de los fabricantes y aumenta la presión de las negociaciones, provocando irremediabilmente una disminución en los márgenes para seguir vendiendo los productos (Martinez, 2019). Cuanto más grande sea el cliente, más recursos dispondrá para desarrollar más su propia diferenciación a través de su marca propia reduciendo el espacio en tienda antes reservado a las marcas de fabricante, siendo los grandes clientes los que están desarrollando incluso surtidos premium de MDD (Labajo, 2016), con los hipermercados esta vez a la cabeza. Son productos asequibles con un reforzamiento de la relación calidad-precio, donde el Top 5 de grandes clientes ha hecho mucho foco en el desarrollo de esta gama “luxcount”: Selección y Nuestra Tierra de Carrefour, Delicious de Dia, Seleqtia de Eroski y Deluxe de Lidl.

Otro ejemplo de herramienta de diferenciación a través de su marca propia que están desarrollando los grandes clientes es aprovechando la tendencia de los productos con atributos de valor ligados a la sostenibilidad, y particularmente los bio o ecológicos, resultando una palanca de crecimiento que ha venido a apuntalar las estrategias de MDD *Premium* e innovadoras en valor (i.e. Carrefour con Carrefour Bio y Lidl con Lupilu y Bio *Organic*). Todas estas ampliaciones de gama reducen drásticamente las posibilidades de los fabricantes de poder ser exitosos en los lanzamientos de sus innovaciones al mercado y aumenta la presión en la negociación con los fabricantes. Cuanto más espacio se dedica a las MDD menos queda para las marcas del fabricante y a su vez más sustituibles son, por lo que esto además asociado a un mayor tamaño del distribuidor acarreará un mayor poder de negociación de los clientes, con una sucesiva reducción de márgenes y volúmenes de venta del fabricante.

En búsqueda de esa diferenciación de los principales clientes, el fabricante además se ve obligado a realizar propuestas adaptadas y ayudar al distribuidor a optimizar la oferta de manera individualizada. Cada distribuidor quiere mejores y diferenciadas armas para competir con los otros minoristas, pero esto incrementa mucho los costes de fabricación y la complejidad de los fabricantes, y que los volúmenes de fabricación sean más pequeños, y algunas veces no se justifiquen por su baja rentabilidad (Martinez, 2019).

Una prueba inequívoca del enorme poder de negociación que ejercen los clientes en gran consumo sobre los proveedores es el descuento directo sobre las facturas que se aplican los clientes. En el sector se llama comúnmente a estos descuentos atípicos conocidos como “cargos”, y suponen el 16% de las ventas brutas de los proveedores de gran consumo, según la investigación de Esker (2019), donde han hecho una encuesta a más de 70 empresas de Gran consumo. En ella, se destaca que esta práctica está ganando terreno en volumen y

creatividad, y que entre los cargos previstos (rappels, promociones en punto de venta...) y los que no lo son, el volumen que una empresa fabricante debe gestionar es muy alto y es una clara muestra del poder de los distribuidores, que primero se descuentan el importe y luego le dejan al fabricante la responsabilidad de litigar sobre la conveniencia o no del mismo, ya que muchas veces son meras armas de negociación y presión del cliente sin un acuerdo previo (Foodretail, 2019).

Otra forma de presión sobre los márgenes de los fabricantes que ejercen los clientes clave, son sus asociaciones en grupos de compra para juntando su escala conjunta de negociación obtener más beneficios, como ya han hecho en España Eroski y Dia% de 2015 a 2018 con el único objetivo de negociar conjuntamente para obtener mejores precios en las negociaciones con los proveedores (Alimarket, 2018).

Estas prácticas ya han presentado dudas a las autoridades de competencia de otros países como es el caso francés, donde se ha instado sancionar a Leclerc por prácticas comerciales abusivas, por sus acciones a través de la central de compras Eurelec Trading, implantada en Bélgica en asociación con la alemana Rewe, que ha sido acusada de prácticas ilícitas que incluirían la presión para obtener descuentos adicionales con los proveedores no justificados, que atentan contra las reglas de la competencia (Foodretail, 2019). La conclusión, es que cuanto mayor es el volumen de facturación, mayor es la presión que se puede ejercer sobre el proveedor.

En resumen, que parece claro que la concentración de la distribución española e internacional y su mayor escala y capacidad financiera es un movimiento imparable, y que están utilizando su mayor tamaño y el desarrollo de sus marcas propias para aumentar su poder de negociación sobre los fabricantes.

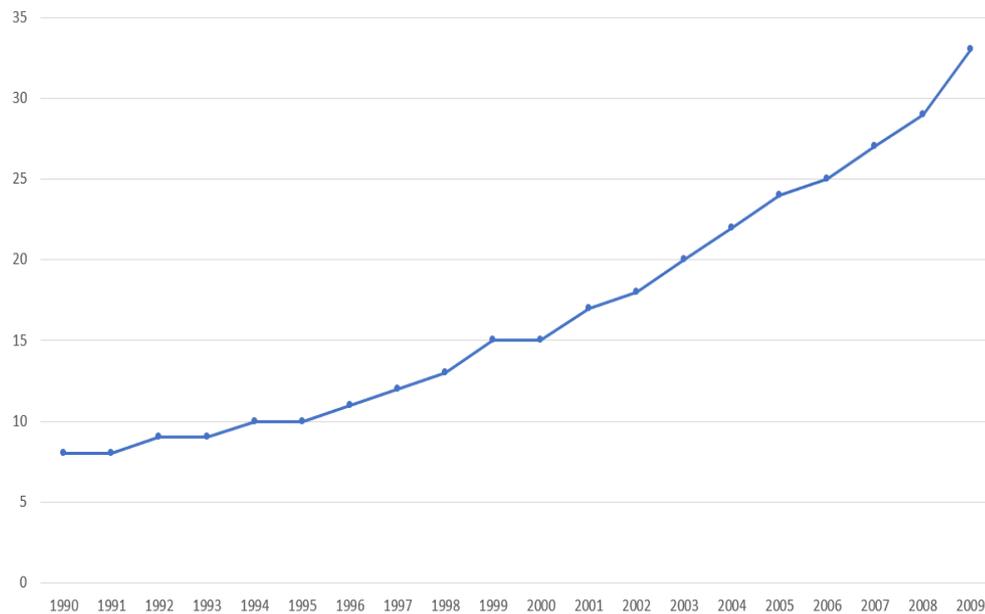
Al mismo tiempo, las cadenas que más apoyan su propia MDD son las que más están liderando el crecimiento de cuota de mercado, como se desarrollará con más amplitud en el siguiente epígrafe.

2.3. Desarrollo de la marca del distribuidor (MDD)

Como se ha apuntado previamente, para un distribuidor su competidor es otro distribuidor, y para poder ganar a su costa cuota de mercado debe hacerlo diferenciando la oferta comercial en la tienda. Para ello, buscan que el surtido que se venda sea lo más distinto posible, ya que la oferta comercial constituye para los distribuidores uno de los vectores de diferenciación ante el consumidor de mayor relevancia. Por eso la marca propia, por ser en exclusiva de cada enseña comercial, les permite la gestión de esa diferenciación al consumidor de manera “natural” (Martinez, 2019). Por tanto, que la distribución se apoye en su marca propia es lógico, ya que es la forma más normal de competir entre ellos, especialmente en Europa. Otro factor clave son los dos motivos principales de elección de un distribuidor por parte de un consumidor, que son la cercanía y el precio, teniendo para esta segunda palanca la marca propia un rol fundamental, al transmitir imagen de precio de todo el establecimiento (Valencoso, 2016).

Entender lo anteriormente descrito es fundamental para explicar el gran crecimiento de la MDD, donde puede que unas décadas atrás, en los 90, los consumidores viesan con ciertas reticencias a la MDD, ya que se compraba únicamente porque era el producto más barato de la tienda. De hecho, la experiencia de ir a los establecimientos con más peso de marca propia era más bien pobre, pero el gran apoyo, foco y recursos financieros que los distribuidores han puesto en el desarrollo de sus marcas propias ha cambiado radicalmente su propuesta de valor. La MDD se ha convertido en una marca con un valor por ella misma y que va más allá del precio. Como máximo exponente tenemos el fenómeno de Hacendado, donde muchos consumidores tienen la fidelidad a Mercadona, basada en el que le tienen su marca propia (Puromarketing, 2019). Esto no ha pasado por casualidad, ya que Mercadona ha puesto en el centro de su estrategia el desarrollo de sus marcas propias.

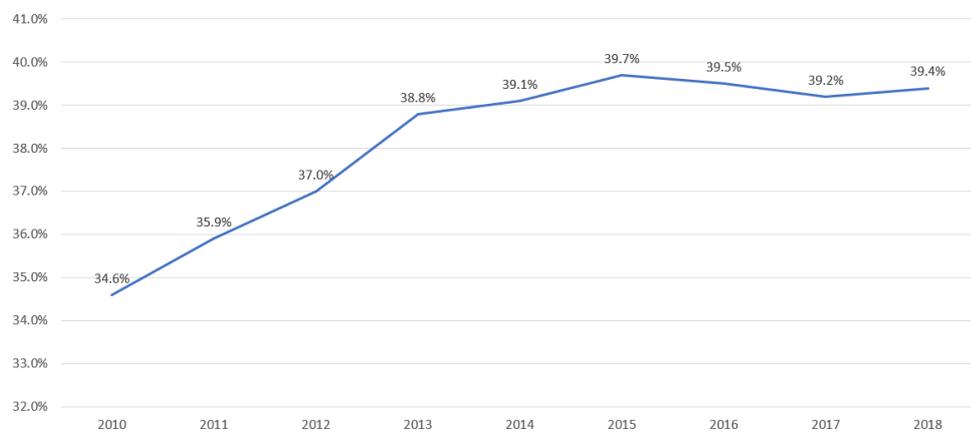
Figura 11. Cuota de Mercado de la MDD en el sector de la alimentación en España, en % sobre las ventas totales.



Fuente: Informe CNC (2010)

En este entorno, las ventas de los fabricantes en los grandes clientes son difíciles de mantener, ya que todos los demás distribuidores empujados por el “fenómeno Mercadona” han acelerado el apoyo y foco de los a su marca propia, invirtiendo mucho tiempo, dinero y recursos humanos por tener una marca propia de calidad reconocida, con una política de mejora continua, un marketing cada vez más sofisticado y desarrollo exponencial de gamas de producto e innovación (Martinez, 2019).

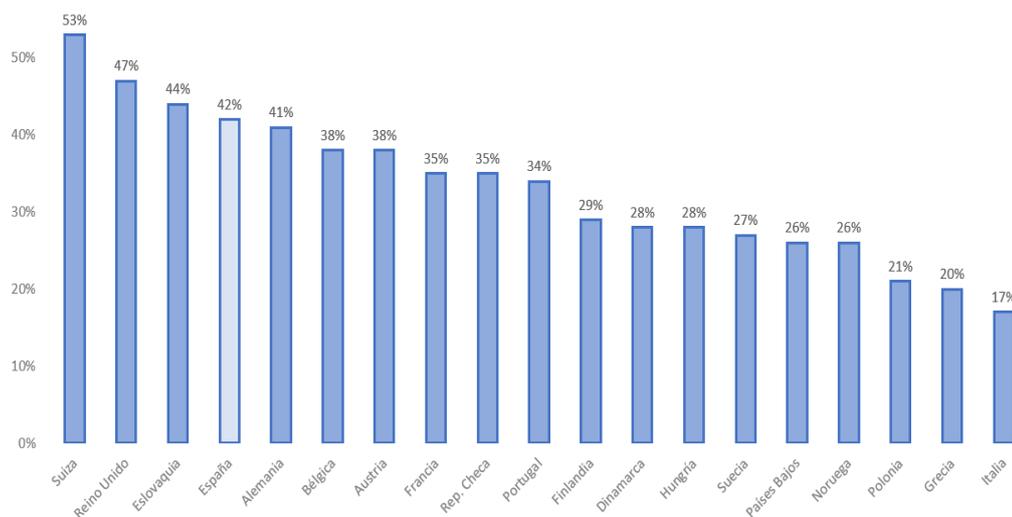
Figura 12. Cuota de Mercado en valor de la MDD en España 2010-2018.



Fuente: Informe Nielsen varios años

Este enorme crecimiento y foco en la marca propia de los distribuidores españoles, ha provocado que España se haya colocado como uno de los países con más peso de la MDD de Europa, cuando a principios de siglo estaba lejos de estar entre los primeros.

Figura 13. Cuotas de mercado de la MDD en productos de gran consumo en Europa, en % sobre el volumen en 2010.



Fuente: Informe CNC (2010)

De hecho, en Europa los datos de las MDD en 2016 son especialmente altos comparados con el resto de mundo, ya que ocupan un 31,4% de cuota de mercado en valor, mientras que el global es de 16,7%, siendo en Norteamérica del 17,7%, 8,3% en Latinoamérica y un 4,2% en Asia-Pacífico. En España, el peso de la MDD en valor es del 37,9%, estando muy por encima del promedio europeo del 26,7% (Nielsen, 2017). Si hablamos de cuotas de mercado en volumen, y ya recogemos los últimos datos de Nielsen del año 2018, España ostenta la primera posición del continente con un 51%, mientras que en Reino Unido es del 47%, Alemania (45%), Bélgica (44%), Portugal (41%) y en Suiza el 49%.

Las implicaciones de este rápido desarrollo, como apunta Valencoso (2016), es que cada vez que un hogar incrementa su compra de marca blanca gasta menos y en consecuencia se destruye valor para el total mercado. Pero en el gran consumo español, el ritmo de crecimiento de la MDD está siendo tan vertiginoso que esta devaluando igual de rápido el valor del mercado y desequilibrando la forma de competir entre los actores del sector, al nivel de estar desarrollando un caso de estudio cuando nos comparamos con nuestros países de referencia.

Ante este entorno, los fabricantes podrían estar viendo como una oportunidad la entrada de los *pure players* del *e-commerce* –y su máximo exponente, Amazon- en gran consumo, ya que actualmente las ventas de sus marcas propias solo representan un 1%, pero la realidad es otra bien distinta. La estrategia de Amazon pasa por replicar el modelo de éxito de Mercadona y sus marcas propias, y si antes no han desarrollado más el surtido de MDD ha sido por manejo de otras prioridades. Según las estimaciones realizadas por los analistas de SunTrust Robinson Humphrey, Amazon vende actualmente unos 7.500 millones de dólares anuales a nivel mundial de MDD, pero con previsiones de triplicar en 2022 (Foodretail, 2019). Está claro que en cuanto un distribuidor tiene la escala y el foco

suficiente, busca la diferenciación de su oferta desarrollando su marca propia.

Por otro lado, además, se da la paradoja que la marca del distribuidor es un competidor más de los fabricantes, pero desde una doble posesión privilegiada, ya que es propiedad del cliente del fabricante y a su vez líder de mercado en ventas en muchas categorías, por lo que tienen los costes unitarios de fabricación más bajos del mercado. En España, la cuota de mercado de las marcas propias es superior a mayoría de las marcas de fabricante, de las diferentes categorías abajo desglosadas:

Tabla 2. Cuotas de mercado productos para el hogar:

Marca del Distribuidor	33%
Bosque Verde (Mercadona)	13,2%
Carrefour	8.1%
Dia	1.5%
Eroski	1.2%
Ariel	5.8%
Fairy	4.4%

Fuente: (EAE Business School, 2018)

Tabla 3. Cuotas de mercado productos alimentos envasados:

Marca del Distribuidor	31.4%
Hacendado (Mercadona)	11.7%
Carrefour	6.1%
Eroski	1.5%
Danone	1.7%
Campofrio	1.1%

Fuente: (EAE Business School, 2018)

Tabla 4. Cuotas de mercado productos de belleza y cuidado personal:

Marca del Distribuidor	15.9%
Deliplus (Mercadona)	8.5%
Carrefour	3.6%
Nivea	1.9%
Pantene	1.7%
Astor	1.5%

Fuente: (EAE Business School, 2018)

Tabla 5. Cuotas de mercado bebidas sin alcohol:

Marca del Distribuidor	35%
Hacendado (Mercadona)	19.9%
Coca-Cola	10.3%
Carrefour	6.4%
Font Vella	5.5%

Fuente: (EAE Business School, 2018)

Tras ofrecer el detalle por sectores donde se comprueba que las marcas propias de los grandes clientes del Top 5 ostentan el liderazgo del mercado en la mayoría de las categorías, queda claro su rol de “agente doble” –empleando una expresión generalizada en el sector-, donde los distribuidores aparte de ser los clientes de los fabricantes a la vez son sus principales competidores. Este hecho, junto con el aumento de la concentración y crecimiento de la marca propia, hará que irremediamente los minoristas ejerzan un poder de negociación sobre los fabricantes progresivamente mayor.

2.4. Dificultades para el éxito de la innovación

Según el grupo de trabajo de alimentación de la Dirección General de Competencia de la Unión Europea, hay una correlación significativa negativa entre la penetración de las MDD y la innovación en el sector de gran consumo (Chauve, 2015).

Esta afirmación queda perfectamente reflejada en el estudio de ESADE sobre “Innovación, variedad y competencia en el mercado de gran consumo” (ESADE, 2015), que apunta que en un entorno de mercado estacando de población y en fase de madurez, es muy difícil que se crezca en volumen, lo que propicia que se considere que el papel de la innovación es hacer crecer el mercado. De hecho, tal como concluye el mencionado estudio, las categorías con alto nivel de innovación crecen 4 veces más que las de baja innovación. Para ejemplificar su importancia, se expone un dato sobre la categoría de yogures, que sería un 40% más pequeña sin los lanzamientos innovadores de los últimos años.

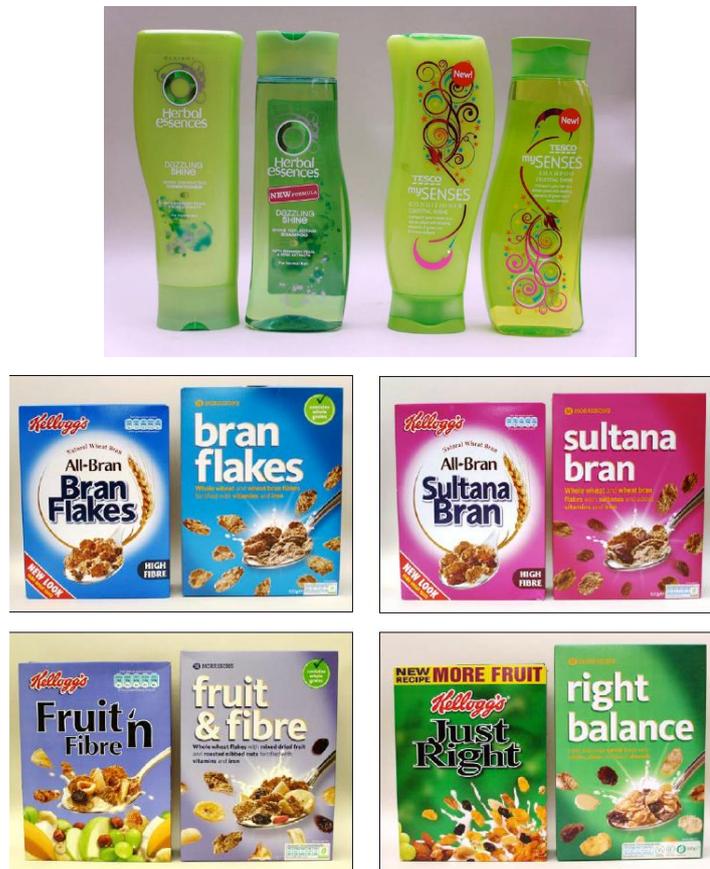
41

Por ello, los fabricantes tienen como fuente estratégica de crecimiento la innovación para así poder obtener ventajas competitivas de más margen, satisfaciendo mejor a los consumidores y poder, a su vez, frenar la evolución de la MDD. El problema es que, en numerosas categorías dentro del mercado de gran consumo, las grandes cuentas no permiten que los fabricantes accedan adecuadamente con sus innovaciones a grandes segmentos de consumidores como denuncia Kantar en su estudio “radar de la innovación” (Kantar Worldpanel, 2017), apenas 1 de cada 5 innovaciones se pueden encontrar, en promedio, en los lineales de las cadenas principales del país. Con esto, un factor añadido de complejidad en España es que el desarrollo de la innovación es muy complicado ya que es difícil alcanzar incluso distribuciones ponderadas del 30%, ya que su entrada en las principales cadenas –que, a su vez, garantiza un acceso a grandes segmentos de consumo- es de las más bajas de Europa. Esto ocurre

por la estructura de un mercado dominado por los distribuidores de “surtido corto” que priman el desarrollo de sus marcas propias, costando mucho posicionar cada nuevo producto en el suficiente número de distribuidores y así es muy difícil obtener ventas relevantes que justifiquen la inversión en Marketing (Martinez, 2019).

Ignacio Larracochea (2019) va más allá, y expone que la baja referenciación de la innovación se debe a un problema de discriminación contra las marcas de fabricante en favor de las propias del distribuidor. Argumenta que lo que no está en las estanterías de los minoristas no genera ventas, y por tanto recursos al innovador para seguir innovando, y esto provoca que el fabricante tenga cada vez más difícil hacer una inversión fuerte en I+D y en marketing. Además, se apunta que la discriminación no es objetiva, ya que hay casos en los que una cadena no lanza una innovación de una marca y luego a las semanas lanzan una copia con su marca propia. Esta asociación de fabricantes destaca en otro informe como las MDD copian el *packaging* de los productos e innovaciones exitosas del fabricante líder para aprovecharse de sus esfuerzos de marketing y capturar su consumidor no dejando tiempo para conseguir el suficiente retorno de la inversión de sus lanzamientos, como se refleja en los ejemplos de abajo del mercado inglés recopilados por British Brands Group (2012) y que se plasman en la Figura 15:

Figura 14. Copias de MDD a Marca Fabricante en UK (2012).



1990s



2000s



2010



En este epígrafe queda de manifiesto que la competencia entre las MDD y las de fabricantes generan dificultades para estos últimos, pero especialmente en el desarrollo de las innovaciones que requieren de mucho esfuerzo inversor para su éxito, y eso necesariamente lleva aparejado una escala mínima de ventas que es cada vez más difícil de conseguir por la baja referenciación en los grandes clientes y las “copias” que hacen de tales innovaciones desarrolladas por los fabricantes a través de sus marcas propias.

3. Los desafíos del *Key Account Management* y sus riesgos futuros, asociados a la estructura del porfolio de clientes y del desarrollo de la MDD, y sus antecedentes

El presente capítulo sintetiza el marco conceptual de la tesis doctoral construido a partir de la revisión de la literatura. Su contenido abarca 6 puntos, desde unos primeros capítulos más generales que encuadran el marketing relacional como contexto favorable al desarrollo del fenómeno *KAM*, ya siendo en el segundo donde se aborda en detalle la delimitación del concepto *KAM* y el estado de la cuestión. A partir de aquí se trata la selección de las cuentas clave, la gestión de la relación con las cuentas clave y su alineamiento interno, la rentabilidad del *KAM* y por último con los riesgos de la estructura de clientes y del desarrollo de la MDD.

3.1. Del Marketing Relacional al desarrollo del *KAM*

El contexto favorable para el desarrollo del enfoque *Key Account Management* en las relaciones comerciales lo sitúan los autores, de forma generalizada, en el concepto de marketing relacional. Harker (1999) aborda una revisión de la literatura conceptual en torno a las diferentes definiciones de marketing relacional, donde llega a la conclusión de que la más completa y aceptada es la presentada por Grönroos (1994: 9):

El marketing de relaciones consiste en identificar y establecer, mantener y mejorar y, cuando sea necesario, poner fin también a las relaciones con los clientes y otras partes interesadas, con un beneficio, de modo que se cumplan los objetivos de todas las partes, y que esto se haga mediante un intercambio mutuo y el cumplimiento de las promesas.

La literatura -como expresan Morgan y Hunt (1994), reconoce un cambio de paradigma en el dominio del marketing desde finales del

siglo pasado a través de la introducción y consolidación del concepto *relationship marketing*⁴ (Jaworski y Kohli, 1993; Kotler, 1991; Parvatiyar, Sheth y Whittington, 1992). Este cambio de paradigma es expresado muy acertadamente por los citados autores como paradoja en la que, para ser un competidor efectivo, se requiere ser un cooperador de confianza.

Sheth y Parvatiyar (1995) identifican la cooperación mutua como variable del axioma que define el marketing de relaciones frente al marketing transaccional. Anderson y Narus (1990) se apoyan en Dwyer, Schurr y Oh (1987) apuntando más allá de la relación proveedor-cliente, y definen el marketing de relaciones como todas las actividades de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener intercambio exitoso de relaciones. Según Ganesan (1994), para el desarrollo de la relación entre fabricantes y distribuidores en el canal desde un enfoque de marketing relacional se deben dar dos factores: por un lado, la interdependencia y por otro la confianza mutua.

Hay autores que apuestan por la parte emocional de las relaciones comerciales y por revitalizar la disciplina del marketing relacional, cambiando el *objetivo de "compartir la cartera" al objetivo de "compartir el corazón" y de "gestión de la relación con el cliente" a "empresa conjunta con los clientes"* (Seth, 2017). Aunque en contraposición a esta teoría, trabajo como el de Liu et al, (2018) alertan de que, en un entorno tan sofisticado como el *KAM* y una relación tan profesionalizada como la establecida con los grandes clientes, deben dejarse a un lado las consideraciones emocionales abordando únicamente las preocupaciones económicas del comprador, algo que, por otro lado, es la forma de trabajo y el entrenamiento que han recibido los responsables de compras.

⁴ Relationship Marketing, empleando el término anglosajón, ampliamente extendido.

Excede el objeto de la presente tesis entrar en más detalle en los constructos que configuran la dimensión política-interna de las relaciones existentes entre las organizaciones del canal de distribución, sea en su vertiente de estructura -poder, dependencia-, o en la de los procesos, que reflejan las relaciones de conflicto y cooperación que se producen. A unos y otros la literatura académica ha prestado ya sobrada atención. Ahora bien, resulta pertinente para enmarcar el tema hacer cierta alusión a una serie de aspectos relativos a la política interna de los canales de distribución de gran consumo, como es el caso de la aplicación que sustenta el presente trabajo.

Oubiña (2000), analizando explícitamente el caso de los mercados de gran consumo, hace referencia la teoría de intercambio o contrato relacional de Macneil (1980), ya que en el mencionado sector los intercambios entre productores y distribuidores no se producen atendiendo a una jerarquía interna ni tampoco estrictamente al mecanismo del mercado, sino que se producen atendiendo a diversos acuerdos contractuales, con distintas intensidades en la vinculación, que quedan reflejadas en distintos horizontes temporales en el suministro de los productos, acuerdos de colaboración conjunta, etc.. Y por supuesto, la interdependencia propia de las organizaciones pertenecientes a un canal de distribución hace que la teoría de la dependencia de los recursos desempeñe también un papel fundamental a la hora de explicar las situaciones de dependencia generadas, y las consiguientes posiciones de poder a las que da lugar en un canal de distribución la necesidad de los recursos de otra organización (Pfeffer y Salancik, 2003).

De hecho, en mercados maduros como los de gran consumo, las relaciones de poder se han balanceado mucho hacia los distribuidores en las últimas décadas. Esto queda más evidente, al repasar las cinco fuerzas que presionan a los proveedores de hacer un alineamiento estratégico con sus principales clientes identificadas por Gosselin y

Bauwen (2006): 1) facturación de los clientes 20/80; 2) la globalización de los clientes; 3) La madurez del mercado; 4) Poder de los clientes, organización centralizada de la compra y 5) Los desarrollos tecnológicos.

Con todo este entorno, es fácil entender el por qué se ha desarrollado tanto el marco de trabajo y negociación “win-win” entre proveedores y distribuidores, donde tanto la comunidad científica como el mundo empresarial ha apoyado la teoría que cambia el acercamiento transaccional a los clientes esencialmente basado en precio, donde el enfoque de la negociación es ganador-perdedor, a otro nuevo basado en los intereses de ambas partes, donde se prima el enfoque relacional (Selnes y Sallis, 2003).

El *Key Account Management*, como se analiza en el siguiente apartado, promete fomentar y desarrollar relaciones de cooperación entre proveedores y compradores, que maximicen el negocio conjunto, y por tanto concluyan la necesaria negociación entre ambos, con un acuerdo “win-win”, donde los dos busquen la ganancia mutua.

3.2. Delimitación concepto de *KAM* y estado de la cuestión de la investigación en torno a *KAM*

Para tratar este punto se tomarán como referencia los dos artículos en forma de revisiones de la literatura más relevantes y recientes sobre el fenómeno de *Key Account Management* a lo largo de las dos últimas décadas.

Así pues, Guesalaga y Johnston (2010) hacen constar la creciente importancia para la ciencia de esta área dentro del mundo del marketing. Esto se sustenta en la constatación del aumento de la frecuencia de apariciones de artículos relacionados con *KAM*, de 10 entre 1979-1988, a 26 entre 1989-1998 y acabando en 66 entre 1999-2008. El mayor peso de las investigaciones en revistas científicas en las primeras décadas son cualitativas (6 de 1979-1988, 5 de 1989-1998 y 9 de 1999-2008), siendo inicialmente la principal técnica de avance en el conocimiento de esta área, pero incrementando las cuantitativas sus apariciones con el paso del tiempo.

Tabla 6. Frecuencia de análisis de información en publicaciones académicas.

Método de análisis de información	Asignación total Número	Asignación total Porcentaje	Nº asignación por década 79-88	Nº asignación por década 89-98	Nº asignación por década 99-08
Análisis cualitativo	20	25	6	5	9
Estadísticas descriptivas	15	19	1	5	9
Análisis de la variante	13	16	1	3	9
Ecuaciones estructurales	8	10	0	0	8
Análisis de factor	8	10	0	0	8
Regresión	7	9	2	1	4
Correlación	6	8	0	1	5
Clasificación	2	3	0	0	2
Total	79	100	10	15	54

Fuente: Guesalaga y Johnston (2010)

A su vez, el *KAM* también se ha tornado en un asunto muy relevante para la gestión directiva y los negocios internacionales, ya que no es simplemente un desafío para la empresa, si no que representa algo esencial para su competitividad. Es tan vital, que algunas compañías estarán arriesgando su existencia a largo plazo si no atienden con un criterio estructurado y sistemático al acercamiento a estos clientes clave (Zupancic, 2008).

La muy reciente revisión de la literatura sobre *KAM* realizada por Kumar, Sharma y Salo (2019) permite apreciar distintas fases de progresión en sus orientaciones y temáticas a lo largo del tiempo, clasificando en 6 las transiciones que se ponen de manifiesto desde finales de la década de los 70, que sintetizan de la siguiente manera: 1) del enfoque transaccional de la relación al enfoque en red; 2) de una asociación basada en competencias a la creación de capacidades conjuntas; 3) de la reestructuración funcional a la reestructuración interorganizacional; 4) de la planificación de la relación a la implementación; 5) del desempeño de la fuerza de ventas al de la red; y 6) del desempeño de los productos y servicios a la sostenibilidad.

Figura 15. Análisis de contenido y visualización de cambios de temáticas a lo largo de periodos de tiempo.

Del enfoque transaccional de la relación al enfoque en red	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La relaciones en las respuestas de venta ➤ Ventas, servicios y seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Negocio colaborativo ➤ Conflictos de poder ➤ Valor de co-creación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clave en la gestión de red ➤ Filosofía compartida en redes ➤ Innovación y gobernabilidad de redes 			
De una asociación basada en competencias a la creación de capacidades conjuntas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Competencia basada en la formación de alianzas ➤ Asociación conjunta de productos ➤ Capacidad de asociación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recursos compartidos y capacidades de respuesta al mercado ➤ Riesgos de negocio de crear recursos sostenibles 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidades operacionales en las relaciones para la gestión de red 			
De la planificación a la implantación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reestructuración organizacional ➤ Innovaciones funcionales ➤ Cultura KAM 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Restructura y adaptación interorganizacional ➤ Valor de la creación de relaciones colaborativas ➤ Conocimiento compartido y transferencia de conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alineaciones interorganizacional y dentro de la organización ➤ Co-creación de soluciones integradas ➤ Reformas estructurales 			
De la reestructuración funcional a la reestructuración interorganizacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificación KAM ➤ Métodos de establecimiento de relaciones KAM ➤ Beneficios de compromiso de KAM 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implantación de relaciones ➤ Adaptación a las estrategias de relaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implantación de problemas y desafíos de la KAM ➤ Decisiones dentro de la organización de la KAM 			
Del desempeño de la fuerza de ventas al de la red	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los objetivos de los equipos KAM y la estructura de recompensas ➤ Problemas relacionados con el rendimiento de KAM ➤ Mejorar la efectividad del equipo de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rendimiento a nivel de equipo ➤ Efectividad a nivel de red de trabajo ➤ La información estratégica fluye dentro de las relaciones en cadena 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rendimiento a nivel de equipo ➤ Redes basadas en el rendimiento de la KAM ➤ Regreso en la inversión 			
Del desempeño de los productos y servicios a la sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rendimiento del producto y del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rendimiento del producto y del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Criterio medioambiental en la compra ➤ La sostenibilidad se cumple en todas las cadenas de suministro a varios niveles 			
1979-1996		1997-2001		2002-2006	2007-2011	2012-2016

Fuente: Kumar, Sharma y Salo (2019)

En esta revisión, también se relacionan los *papers* y los autores más citados de la historia del concepto, situando entre los de mayor impacto al trabajo de Workman, Homburg y Jensen (2003) que conforma el punto de partida para el diseño del modelo que propone esta tesis.

Tabla 7. Impacto de los artículos publicados: Basado en el número de citas.

Ranking	Autor	Título	Año	Nº de citas
1	Davies, Brady & Hobday	Charting a path toward integrated solutions	2006	548
2	Corsten & Kumar	Do suppliers Benefit from collaborative relationships with large retailers?	2005	458
3	Homburg, Workman Jr. & Jensen	Fundamental changes in marketing organization	2000	449
4	Perrini, Russo & Tencati	Csr strategies of SMEs and large firms	2007	445
5	Homburg, Workman Jr. & Jensen	A configurational perspective on key account management	2002	435
6	Miller	An asymmetry-based view of advantage	2003	395
7	Krapfel, Salmond & Spekman	A strategic approach to managing buyer-seller relationships	1991	340
8	Sheth & Parvatiyar	Evolving a relationship marketing into a discipline	2002	318
9	Klein & Rai	Interfirm strategic information flows in logistics supply chain relationships	2009	299
10	Mendelson	Organizational architecture and success in the information technology industry	2000	281
11	Workman Jr., Homburg & Jensen	Intraorganizational determinants of key account management effectiveness	2003	268
12	Matthyssens & Van Den Bulte	Getting closer and nicer: partnerships in the supply chain	1994	266
13	Babakus, Cravens, Grant, Ingram & LaForge	Investigating the relationships among sales	1996	252
14	Steinman, Deshpande & Farley	Beyond market orientation	2000	250
14	Cooper & Gardner	Building good business relationships	1993	250

Fuente: Kumar, Sharma y Salo (2019)

Por otro lado, ambos trabajos ofrecen sendas reflexiones en torno a la agenda de investigación y líneas de avance en la frontera del conocimiento futuras. Guesalaga y Johnston (2010) comparan el interés hacia determinados temas y enfoques de los académicos respecto el de los *practitioners* en su revisión tanto de artículos científicos como de artículos más divulgativos publicados en prensa especializada sectorial. Concluyen que se hace preciso que la investigación científica ponga mayor foco en el papel de la alta dirección de *KAM* y la importancia de la alineación interna como condicionantes del éxito de *KAM*.

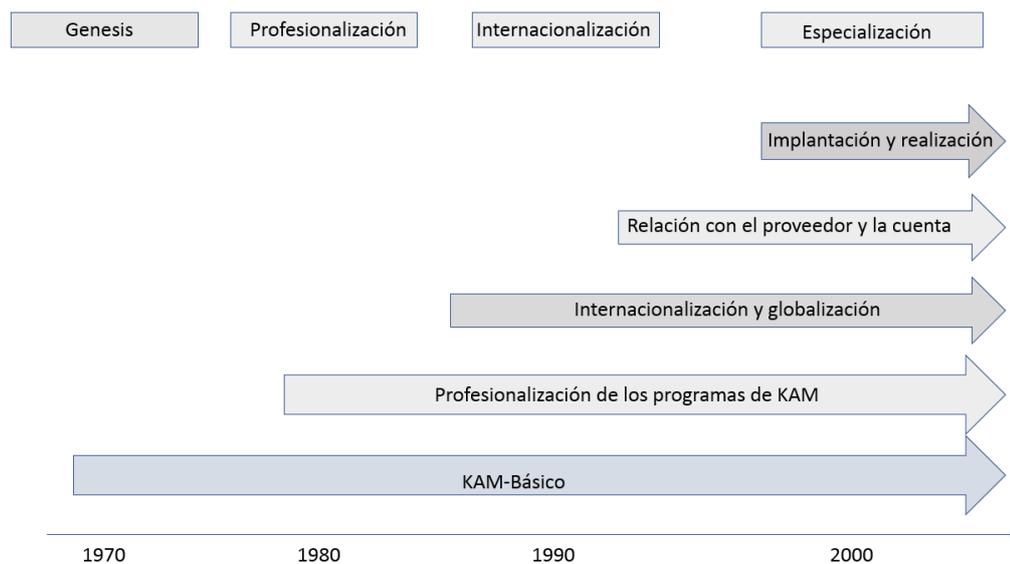
Por su parte, Kumar, Sharma y Salo (2019), presentan los resultados de una encuesta a los autores más reputados sobre *KAM* acerca de cuáles deberían ser las direcciones para investigaciones futuras, resultando la segunda el entendimiento del desempeño del *KAM* y la tercera de la creación de valor del *KAM*. Los mencionados autores también apuntan en sus líneas de discusión que están detectando la existencia de conflictos entre las redes de clientes, donde por ejemplo Walmart y los grandes clientes están pidiendo a sus proveedores que no vendan por Amazon. Todo ello, son aspectos que han permitido perfilar el gap al que se orienta el presente trabajo.

Descendiendo ya a los elementos que conforman las definiciones de *Key Account Management (KAM)* que propician un mayor consenso para la comunidad científica podemos concretarlos en un proceso sistemático para la elección y gestión de las relaciones de "*business to business*" con los clientes de más importancia estratégica actual y potencial para un proveedor (Davies y Ryals, 2009; McDonald, Millman y Rogers, 1997; Zupancic, 2008).

De hecho, el *KAM* se centra en la creación de valor en las relaciones comerciales y el favorecimiento de partenariados con los clientes más importantes y estratégicos de la empresa. La aparición del *KAM* ha sido impulsado en las empresas de todos los tamaños ya que el aumento

de los grandes clientes -algunos además globales-, ha favorecido la centralización de la función de compras de mercancías a proveedores en múltiples industrias; El *KAM* aporta el mejor modelo para dar servicio a estos clientes (McDonald et al. 1997). Zupancic (2008) presenta gráficamente la evolución del enfoque de gestión que representa el *KAM*, tanto conceptualmente como en la práctica desde los años 70 hasta los 2000, dejando patente una serie de etapas que reflejan la progresiva sofisticación del concepto, desde su génesis y la creciente profesionalización de los programas para el desarrollo de las relaciones comerciales con estos clientes clave hasta las fases de internacionalización y, por último, de especialización.

Figura 16: Desarrollo de *KAM* en teoría y práctica.



Fuente: Zupancic (2008)

Además de la creación de valor conjunto, otra ventaja que se pone de manifiesto es que los proveedores podrán beneficiarse del *know-how* y la anticipación de tendencias que el manejo de estas cuentas top ofrecen. Incluso se apunta a que trabajar con ellas aporta un efecto prestigio que puede favorecer la adquisición de otros clientes (Workman, Homburg, y Jensen, 2003).

En defensa del *KAM*, también existe una corriente de la comunidad científica que la ve como un desarrollo proactivo hacia una organización centrada en el cliente. Con esto, los investigadores apuntan a que el *KAM* no debería verse como una acción defensiva, impulsada por la competencia o impuesta por los clientes, sino que la gestión de cuentas clave debería enmarcarse en la orientación al cliente, convirtiéndose en algo mucho más estratégico (Anderson y Narus, 1990; Sheth, Sisodia y Sharma, 2000). Contribuye a crear una ventaja competitiva⁵ que aumenta el rendimiento de la empresa, lo que conduce finalmente a la creación de valor para los accionistas (Gosselin y Bauwen, 2006 y Guesalaga et al, 2018).

También hay una creencia dominante en la idea del que el *KAM* lleva a incrementar rentabilidad y mejora la productividad de las ventas, para ambas partes de la relación comprador-vendedor, considerándose, como la ruta estratégica para la generación de una ventaja competitiva sostenible (McDonald et al., 1997).

Aunque los beneficios del *KAM* han sido a menudo apoyados por la literatura, las evidencias empíricas de los resultados de los programas de *KAM* son escasas, y metodológicamente limitadas a correlaciones de un solo factor del desempeño. La comunidad científica parece convenir en que las compañías construyen relaciones comerciales buscando como objetivos la orientación a largo plazo, la continuidad, el compromiso, la confianza y la reducción de conflictos. Algunos autores indican que los beneficios del *KAM* no solo redundan en ese grupo de clientes, sino también en el conjunto de la compañía, mejorando la planificación del negocio puesto que las cuentas clave las que a menudo son las primeras en la organización en detectar incipientes oportunidades o riesgos de negocio (Pell, 1990; Workman, Homburg, y Jensen 2003).

⁵ Aluden al concepto de USP (Unique Selling Proposition)

Wilson y Woodburn (2013) identifican las principales causas detrás del fallo de los “programas estratégicos de clientes clave”, que sintetizan en: *centrarse en el ROI más que en la satisfacción del cliente; que se pongan las necesidades de la compañía por delante de las del cliente; focalizarse en los números más que en las necesidades del cliente y priorizar los costes y la facturación antes que en la creación de valor.* La pregunta que surge es si todos estos factores que se ponen supuestamente por delante del cliente (*ROI, necesidades, números, costes y facturación, etc.*) no son realmente los indicadores que una compañía debe priorizar para su supervivencia a largo plazo. Al final si el programa *KAM* falla, los investigadores buscan las causas internamente, en la propia compañía proveedora. Es también interesante ver como los investigadores echan la culpa del fracaso de estos programas a la falta de diferenciación de las ventas tradicionales y del *KAM*, y a la gestión de los conflictos entre ambas, debido a sus filosofías opuestas (Piercy y Lane, 2006; Wilson y Woodburn, 2014).

Al final la literatura académica pone de manifiesto que, en la gestión de porfolio de clientes, cuando se prioriza un grupo de cuentas hay unos enormes niveles de gestión de temas políticos, ya que inevitablemente esto provoca competencia y enfrentamientos con los otros grupos de clientes, interna y externamente (Piercy y Lane, 2006).

Se puede concluir tras revisar el estado de la cuestión sobre *KAM*, que la gran mayoría de las investigaciones científicas sobre esta área han puesto al *KAM* en el centro de las decisiones estratégicas, pero sin ver en profundidad la globalidad de su impacto en la compañía y en el conjunto del porfolio de clientes.

De hecho, Zupancic (2008) propone como futuras líneas de investigación entender cómo las compañías integran los *KAM* con el resto de los segmentos de clientes, poniendo encima de la mesa además algo aun no suficientemente tratado por la literatura como es la exploración el entendimiento de la complejidad interna, la

coordinación y los riesgos de servir a las cuentas clave. Por su parte, el ya mencionado trabajo de Guesalaga y Johnston (2010) insta a explorar en futuras investigaciones sobre el alineamiento interno, ya que, en opinión de estos autores, ha sido un tema que no se ha tratado oportunamente por las investigaciones previas.

Es a partir de este punto, donde la presente Tesis pretende avanzar la frontera del conocimiento, aportando una visión más amplia de las implicaciones, las necesidades de coordinación y los riesgos que tiene para el conjunto del porfolio de clientes de las compañías un tratamiento diferencial a las *Key Accounts*, en un entorno de mercado maduro como es el gran consumo en España marcado por una concentración creciente de los grandes clientes y un gran crecimiento de la MDD.

Algunos autores, proponen mirar el *KAM* desde un punto de vista de negocio integrado con perspectiva de proceso. Dos elementos son fundamentales en la propuesta: la selección del cliente y el alineamiento interno (Gosselin y Bauwen, 2006), aspectos que serán objeto de desarrollo a continuación.

3.3. Selección de las cuentas clave

El primer paso para entender la composición del portfolio de clientes radica en determinar aquellos criterios que discriminarán las seleccionadas como cuentas clave de aquellas a las que no se otorga este carácter estratégico. Esta selección determinará el nivel de inversión que la compañía proveedora realizará en el cliente, ya que estar en ese grupo de clientes clave o no, significará una mayor o menor asignación de recursos (Gosselin y Bauwen, 2006).

McDonald et al. (1997) identifican los siguientes grupos de factores: volumen y ventas potenciales; potencial de beneficio y estado o nivel de sofisticación de la relación comercial.

En este contexto, son no pocos los autores que recalcan que el *KAM* significa la elección sistemática, análisis y manejo de los clientes más importantes (también los clientes potenciales) de una compañía. Adicionalmente, también incluye un establecimiento y el mantenimiento sistemático de la necesaria infraestructura (Zupancic, 2008). Sin embargo, la realidad, tal como afirman algunos autores - entre ellos Wengler, et al. (2006)- es que las compañías todavía prestan muy poca atención a la selección de cuentas clave.

La gran mayoría de investigadores construyen sus aportaciones sobre los criterios que apuntan McDonald et al. (1997), destacando el volumen de negocio como el criterio más utilizado en la selección de cuentas clave y casi hegemónico en la práctica empresarial. Publicaciones posteriores como la ya mencionada de Wengler et al. (2006), incluso cuantifican el peso de este criterio, cifrando en un 80% de las compañías estudiadas las que todavía tienen el volumen de ventas como principal criterio de selección. La cuota de mercado y la imagen del cliente son la segunda y tercera. Otros criterios como el margen de contribución del cliente, es decir, lo que aporta el cliente al beneficio de la empresa, representa un nivel mínimo de atención. Por

otra parte, el *Customer Lifetime Value (CLV)*, sólo se ha aplicado por el 18% de las empresas que se encuestaron. Los criterios del estado de la relación y voluntad de trabajo conjunto también se revelan como importantes, pero el beneficio por cliente aparece como residual por su dificultad de medición. Esto es cuanto menos preocupante, ya que se va a invertir estratégicamente en unos clientes en detrimento de otros sin tener en cuenta suficientemente la fuente de supervivencia de una compañía: su rentabilidad. Resulta llamativo, tal como señalan Wang y Brenan (2014) que para la selección de las *Key Accounts* no se utiliza la variable beneficio.

Para dar respuesta a una mejor medición del desempeño de las empresas con sus clientes, surge el *CRM*⁶ como un buen método que aporte mejores resultados a las compañías a través de la medición y el manejo de las relaciones con los clientes. En esta área los investigadores apuntan que lo importante no es la lealtad y retención de clientes, si no hacerlo teniendo en cuenta la rentabilidad de la gestión de todo el portafolio de clientes por lo que hay que investigar más en el manejo de portafolio de clientes (Malagueño, Gölgeci y Fearne, 2019; Reinartz y Kumar, 2003; Sengupta, 1997). Ryals (2005), por su parte, pone de manifiesto una urgencia creciente de los responsables de marketing en entender como sus acciones afectan a las rentabilidades a largo plazo de sus clientes.

De hecho, otros autores apuntan -en contra de la corriente favorable generalizada en torno al *KAM*-, que la frecuente aseveración de que un cliente leal es más rentable que otro que no lo es, es una afirmación cuestionable, poniendo en entredicho la relación entre longevidad de una cuenta y su rentabilidad (Grönroos et al., 1994). En este sentido, aparecen también trabajos que ponen de manifiesto lo inadecuado en la mayoría de las empresas de los procedimientos internos de contabilidad en términos de asignación de costes y la rentabilidad de

⁶ Siglas que corresponden a la locución anglosajona Customer Relationship Management

los clientes (Shapiro et al., 1984), y que las técnicas de análisis de porfolio de clientes tienden a depender principalmente del juicio subjetivo de los implicados en su puesta en funcionamiento.

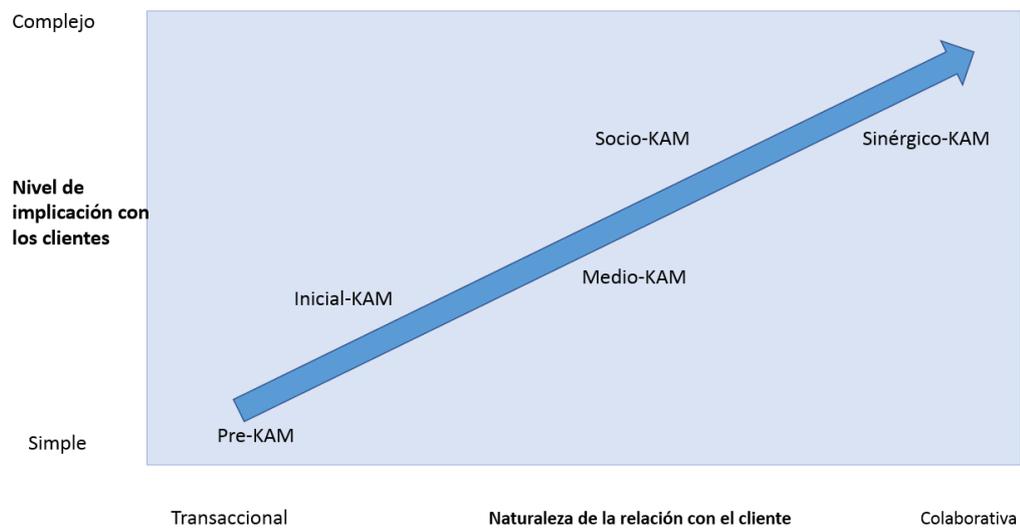
A pesar de estas deficiencias, se pone de manifiesto que las empresas no se toman la molestia de definir e identificar oportunamente las cuentas clave, y que la focalización de los recursos escasos hacia los clientes de mayor importancia estratégica y tamaño, revela que es necesaria una comprensión más profunda de las necesidades de los clientes e impacto en la empresa proveedora (Millman y Wilson, 1999).

3.4. Gestión de la relación con las Cuentas Clave y alineamiento interno

La comunidad científica y el mundo empresarial se han preocupado en medir la efectividad de los *KAM* tomando como principales variables de estudio el crecimiento en facturación o la cuota de mercado, pero no adecuadamente la rentabilidad y, lo que resulta todavía más preocupante, con una cierta “miopía” sobre las bondades del *KAM*. Se ha enfatizado -probablemente, en demasía- la satisfacción y lealtad de ese grupo de clientes, partiendo de la base que siempre es mejor mantener un cliente que perderlo, y tener el extra-coste de robar otro a la competencia (Workman, Homburg y Jensen, 2003).

Son varios los autores que ponen el foco en la gestión de la relación con las cuentas clave desde la perspectiva del largo plazo, analizando la evolución de las relaciones en términos de construcción de confianza y compromiso a través de un futuro compartido. Este tipo de enfoques desemboca en lo que se ha dado en llamar *Key Account Relational Development Model* (McDonald et al., 1997; Milman y Wilson 1995) donde el nivel de involucración con el cliente (de lo más simple a lo más complejo) o la naturaleza de la relación (más transaccional o relacional) perfilan el estadio de evolución del *KAM* mediante fases que definen como “pre-*KAM*”, *KAM* “inicial”; *KAM* “medio”; *KAM* “socio” y *KAM* “sinérgico”.

Figura 17: Desarrollo de KAM.



Fuente: Zupancic (2008)

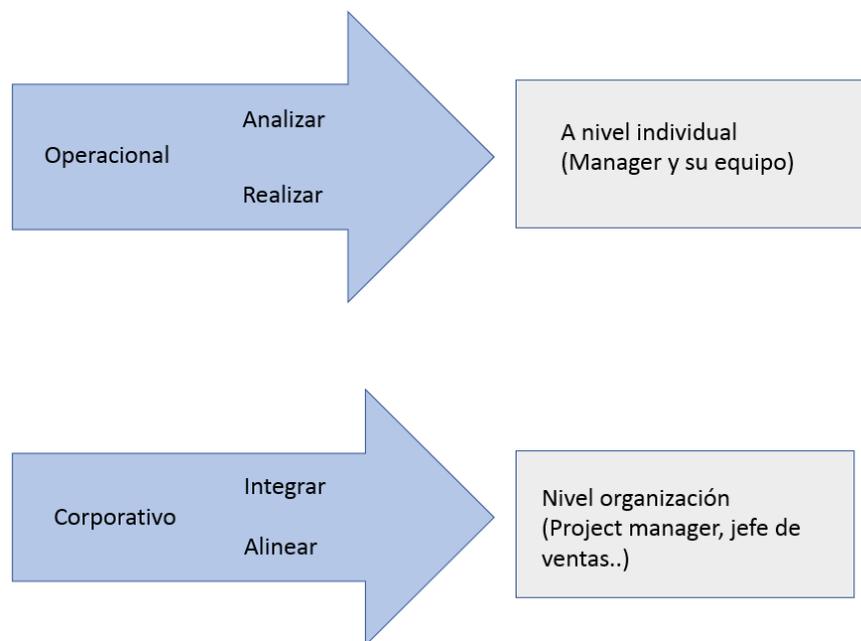
Por otro lado, también Zupancic (2008) en su revisión de la literatura sobre el KAM de los últimos 30 años sintetizando las aportaciones previas en la construcción del concepto, propone un marco de trabajo de KAM con dos niveles (tal como se muestra en la Figura 19), uno primero que llama operacional y un segundo corporativo. En la de KAM operacional,

- primero "analiza": los competidores del cliente clave, las necesidades del cliente y las soluciones existentes, los recursos y las competencias, los procesos y las rutas de trabajo, así como las posibilidades de medición del éxito.
- en un segundo lugar, "lo hace posible (ejecuta)", sentando una estrategia individual con el cliente, definiendo un porfolio de productos y servicios que reportarán una solución acorde a las necesidades del cliente, siendo el último paso el control del éxito del proceso.

Por su parte, en el “KAM corporativo”, hace hincapié en el alineamiento estratégico de todas las cuentas KAM, pero sin tener en cuenta el resto de los segmentos de clientes de las compañías.

El trabajo de Zupancic (2008) busca integrar los diversos elementos del KAM tanto desde un punto de vista académico como desde la perspectiva de los *practitioners* en la empresa, abordando un primer intento de ofrecer un marco integrado coherente para facilitar la implantación del KAM en empresas. El autor expone que el KAM empieza por un análisis del cliente, y de la propia situación del proveedor y del mercado (análisis del KAM), pero en ningún momento tiene en cuenta el resto del portfolio de clientes.

Figura 18: La columna vertebral de la KAM.



Fuente: Zupancic (2008)

La mayoría de las investigaciones académicas sobre KAM parten del análisis individual por cuenta y poniendo el foco únicamente en estas cuentas en todo el proceso, estudiándose como un fenómeno aislado del resto de clientes (Piercy, 2006; Ryals, 2006).

Ahondado sobre los beneficios del *KAM*, otros autores destacan que las relaciones evolucionan bien hacia una asociación o alianza estratégica, es decir, *KAM* como aproximación de marketing relacional, o por el contrario hacia un contexto de ventas transaccionales o cuenta de importancia meramente transaccional. Se destaca la “propensión mutua” como elemento esencial para una relación estable a largo plazo, donde Gosselin y Bauwen (2006) apuntan a 3 exigencias fundamentales para el éxito de este alineamiento con las cuentas clave: involucración del comité de dirección con la cuenta clave; favorecimiento de las competencias esenciales para la competitividad de la empresa gracias a la cuenta; gestión proactiva de las cuentas clave.

La necesidad de la involucración del comité de dirección es una condición muy destacada por muchos investigadores para el éxito del programa *KAM* (Guesalaga y Johnston, 2010; Guesalaga et al, 2018; Homburg, Workman y Jensen, 2002; Ryals y Knox, 2001; Zupancic, 2008). Lo que está claro es que las personas que componen la alta dirección, al verse implicados personalmente, se verán influidos en la toma de decisión sobre recursos escasos de unos clientes sobre otros.

Otros trabajos van más allá y sostienen la necesidad de que el *Key Account Manager* disponga de una ruta de presentación de informes rápida para llegar a la alta dirección, y de que su gestión se facilite creando una entidad separada con nivel de dependencia de la dirección general (Millman y Wilson, 1995, entre otros), justificando que cuanto más autoridad tenga dentro de la compañía el gestor de cuentas clave, mejor será para las compañías (Liu y Dong, 2019; Zupancic, 2008). El hecho de que el director general acuda a T2T⁷, por ejemplo, o de que el *Key Account Manager* tenga interlocución directa y participe en los comités de dirección (Lacoste, 2012), genera un determinado contexto

⁷ Siglas que corresponden a la locución anglosajona de Top to Top, o encuentros de revisión de negocio entre Directores Generales del cliente y el proveedor

favorable hacia las cuentas clave que dista de la capacidad de influencia que tendrán “los otros clientes” que no tendrán tanta interlocución para “vender”, “defender” o “negociar” su posición como clientes con la consiguiente dificultad en el acceso a determinadas inversiones o iniciativas o programas de colaboración (Speakman y Ryals, 2012). Esto acabará primando el acceso a inversiones por parte de las cuentas clave respecto “los otros clientes”, que no lo son.

La crucial relevancia de esta decisión queda reflejada en la duración de un proceso *KAM*, que se presenta como una actividad estratégica a largo plazo. Desde la identificación del atractivo de la cuenta hasta alcanzar el máximo potencial de la relación con esa organización, el proceso puede abarcar 10 años, como destacan McDonald et al. (1997). La rentabilidad media de la compañía será totalmente diferente dependiendo de la rentabilidad media de la composición de su cartera de clientes, por lo que, si nos encontramos con un proceso estratégico que “puede abarcar 10 años”, hay que tener muy claro cuál va a ser el resultado en el mix del total del portafolio de clientes.

Incluso, otros investigadores avanzan en la defensa de las ventajas de los programas *KAM* reflejando que estos favorecen la generación de ventajas competitivas sostenibles basadas en la creación de valor para el cliente (Gosselin y Bauwen, 2006). De estos planteamientos se deriva que se justifique la propuesta de cambiar la estructura de las compañías desde una orientación de producto a una orientación de cliente (Ryals y Knox, 2001). Un cambio en el énfasis de manejo de portafolio de productos a portafolio de clientes necesita de cambios de forma de trabajo y a veces de cambios organizativos (Johansson et al., 2019) ya que las compañías exitosas manejan las relaciones estratégicas con clientes basadas en el beneficio potencial.

Pero esta transformación de la orientación de las compañías no es un camino sencillo, ya que muchas actividades para clientes complejos no pueden ser manejadas por la función de ventas únicamente y requieren

la participación de otros grupos funcionales. Por ello existe una corriente de investigación que apunta que estos desarrollos han inducido a muchos proveedores a repensar cómo manejan a sus clientes más importantes y como diseñan sus organizaciones internas para dar servicio a estas cuentas clave (Johansson et al., 2019; Yeh et al., 2018). Para ilustrar esta afirmación, Zolkiewski y Turnbull (2002) hablan de la importancia de llevar a cabo lo que denominan un “análisis de portafolio relacional”, que provea a la empresa de un marco de trabajo del manejo de la relación a nivel estratégico y táctico. Ello permitiría a los gestores implicados el reenfoque desde una orientación de producto a otra de cliente, y con esto poder invertir los recursos de la manera más eficiente y efectiva.

En este contexto, no pocos fabricantes están organizándose alrededor de los clientes y cambiando los recursos desde divisiones de producto o regionales a unidades de negocio con foco-cliente (Ryals y Knox, 2001). Muchas compañías están estableciendo *KAM* especializados y formando equipos multidisciplinares de servicio a clientes que están compuestos por ventas, marketing, finanzas, logística, calidad y otros grupos funcionales (Homburg et al, 2002; Pardo et al, 2014; Salojärvi et al., 2010).

Ante el cambio de orientación de productos a clientes, aquí la duda que surge es cómo satisfacerlos a todos -o por lo menos los más importantes-, sabiendo que los distribuidores necesitan competir entre ellos diferenciándose, por ejemplo, siendo los más baratos, los que tengan el formato de producto más conveniente, etc. Por ello, demandarán cada vez más y más, productos, servicios, logística y promociones exclusivas, de lo que emergen una serie de cuestiones a resolver a las que se enfrentan numerosos fabricantes, particularmente en los mercados de gran consumo:

- ¿Hasta cuantos clientes hay que llegar con este “*taylor made*”⁸?
- ¿Solo las cuentas clave merecen este tratamiento centrado en el cliente?
- ¿Qué pasa con los “no Key Accounts” en este contexto marcado por la vocación de cambio de énfasis a porfolio de clientes?
¿Estarían incluidos en este acercamiento?

En relación con todas estas cuestiones planteadas hasta ahora, surgen los siguientes epígrafes de este marco teórico, donde se afrontará la revisión de la literatura relevante sobre la efectividad de los programas de *KAM* cuando se tiene en cuenta la rentabilidad, su impacto en todo el porfolio de clientes y el desarrollo de la marca propia de los clientes, y por cómo todo esto afecta en el futuro a la cuenta de resultados global de toda la compañía, y no se trata a las clientes clave como un hecho aislado o archipiélago de clientes dentro de las compañías.

⁸ Locución anglosajona con el que comúnmente se conoce la política comercial adaptada a medida a las condiciones del cliente

3.5. Rentabilidad del KAM

El uso popular del término *Key Account* indica que el cliente es visto como una inversión hecha por el proveedor en su propio futuro, lo que en muchos casos requiere de un sacrificio a corto plazo a cambio de unas perspectivas de ganancias a largo plazo (Mc Donald et al., 1997). Tratándose de clientes, donde el factor de negociación y la posible sustitución por otro proveedor o la propia MDD es tan importante, parece que el entendimiento de la rentabilidad actual y la esperada, así como su correcto seguimiento, se revelan como algo esencial para el desarrollo de programas *KAM*.

Otro desarrollo reciente de la aportación del *KAM* ha sido el “*Customer Lifetime Value*”, que ha retado a las compañías a ver a los clientes como un activo de valor, siendo una mayor retención de clientes la que genera mayores beneficios (Gupta y Lehmann, 2003).

A la luz de las investigaciones previas en torno a la rentabilidad de las cuentas clave y los programas de *KAM*, se pone de manifiesto que los principales inputs para la evaluación del portafolio de la cartera de las decisiones de inversión financiera son postulados como "rendimiento esperado" y "grado de riesgo". Estos análisis se realizan para facilitar las decisiones de asignación de recursos finitos entre diferentes activos, ya sean financieros, productos de inversión o unidades de negocio estratégicas, en tanto que los mismos pueden ser utilizados en formas alternativas para lograr los objetivos acordados (Yorke y Droussiotis, 1994).

Parece que la lógica que se aplica desde la empresa a una decisión de portafolio financiero, de beneficio esperado y su riesgo asociado, tendría que ser extrapolable a cualquier alternativa de decisión que supusiera una priorización de recursos escasos en una empresa. Esto también debería aplicar en el caso del *KAM*, principalmente en los presupuestos de marketing y ventas, aunque no en exclusiva, ya que, como se ha

subrayado previamente, también afecta a áreas como la logística, producción, etc. En conclusión, las decisiones de *KAM* afectan a todo el portfolio de clientes, y por tanto impactan a toda la cadena de valor de la compañía. De hecho, otras investigaciones parten de dimensiones como satisfacción y lealtad de las *Key Accounts* para ligar una adecuada evolución en este grupo de clientes al buen desempeño de la compañía en el mercado y en los ratios financieros (Anderson et al. 1994).

Pero en contraposición a esta lógica, parece que los *Key Account Managers* tienen poco conocimiento de los impulsores del beneficio y aún más limitado de los costes, aseveración que se apoya en el hecho de que el desempeño de estos se mide predominantemente por las ventas en volumen o en facturación y no en términos de beneficio (Wang y Brenan, 2014). Otros autores también alertan sobre la necesidad de los responsables de cuenta de entender mucho mejor la rentabilidad por cliente (Ryals y Rogers, 2006). Que a los *Key Account Managers* se les mida solo por la facturación o volumen de sus clientes se revela como un hecho muy relevante, ya que propicia el que a sus jefes también sean monitorizados por esos indicadores, y por tanto tomarán decisiones que apoyen el desempeño de las cuentas clave principalmente apoyados en esas variables.

Workman et al. (2003) definen la efectividad del *KAM* como el grado en que una organización obtiene mejores resultados en la relación con sus grandes cuentas, por encima del que obtiene de media con el resto de clientes. Pero este enfoque permite ser cuestionado por el hecho de que la efectividad no se mida en términos de rentabilidad o beneficio. Se trata de un claro riesgo para la supervivencia de la compañía a largo plazo, ya que una mayor facturación de un grupo de clientes más grandes en detrimento de inversiones en otro grupo de clientes más pequeños, pero posiblemente con mejor margen, podría provocar que el total portfolio en media sea menos rentable (Piercy 2006). Esto se

apoya también en las conclusiones que apuntan Workman, Homburg y Jensen (2003) sobre qué factores son los que más inciden en la efectividad del *KAM*, resultando como los más importantes el apoyo y seguimiento de estos clientes por parte del comité de dirección y el acceso más fácil a recursos de inversión de marketing y ventas. Al final subyace la cuestión capital de que los decisores prioricen invertir los recursos en estos clientes más que la propia colaboración y el trabajo con equipos conjuntos.

Por otra parte, pareciendo evidente que la medición de rentabilidad por cliente se revela como un indicador básico para la gestión de portfolios de clientes, algunas investigaciones científicas denuncian claramente la precariedad o falta absoluta de sistemas de información en las compañías que midan con precisión y fiabilidad la rentabilidad por cuenta. En este sentido, Millman y Wilson (1995) apuntaban como futuras líneas de investigación el desarrollo de herramientas de soporte de decisiones clave de cuenta, como, por ejemplo, la rentabilidad por cliente o mejores bases de datos de gestión. El trabajo de McDonald et al (1997), también concluye que, para que los programas de *KAM* funcionen, existe una necesidad urgente de desarrollo de herramientas y KPIs⁹ fidedignos del desempeño que soporte estas decisiones comerciales estratégicas de marketing. Esto al final, tiene serias implicaciones en un análisis del portfolio de clientes y más, si se intenta discriminar entre clientes o grupos de clientes en términos de su rentabilidad.

Según ha ido avanzando la investigación sobre *KAM*, más importante se ha ido destacando el entendimiento de la rentabilidad por cliente. En este sentido Zolkiewski y Turnbull (2002) subrayan que, a pesar de que se trata de tema clave del análisis de portfolio, es una variable muy difícil de definir y medir para la mayoría de las compañías. Pocas

⁹ Siglas que responden al acrónimo en inglés Key Performance Indicator, sinónimo de indicador de desempeño

compañías tienen un sistema de contabilidad que provee de costes relacionales y beneficios. Esto está cambiando poco a poco, a medida que las compañías van incorporando sistemas de medición más complejos. Se revelan como necesarios el desarrollo de sistemas de información efectivos y detallados, con el fin de supervisar y evaluar las estrategias de asignación de recursos. Pero la realidad es que no han aparecido investigaciones más recientes que hayan evidenciado una mejora en los sistemas de información y de reparto de costes preciso en las compañías, que permita este análisis de beneficio por cliente.

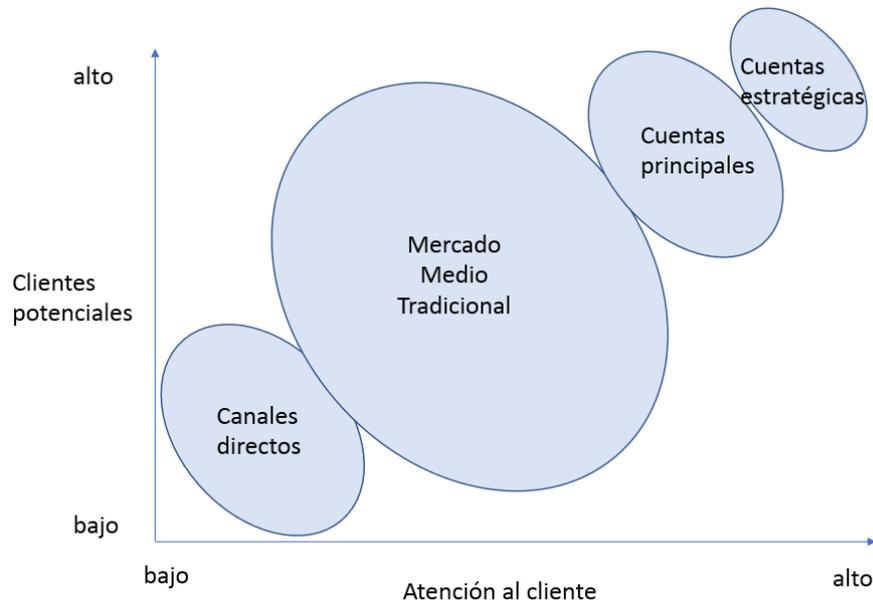
Una corriente minoritaria de autores (entre ellos Piercy y Lane, 2006 o Storbacka, et al., 1994) ha alertado de los posibles riesgos de servir a clientes *KAM* no rentables, así como de la poca lógica que tiene favorecer su desarrollo ofreciéndoles un trato diferencial. Sin embargo, la corriente mayoritaria de investigadores lo justifica por una frecuente falta de claridad en la imputación de costes indirectos, la defensa de la cuota de mercado o por otros factores como la necesaria absorción de costes fijos de fábrica debido al crecimiento de la marca propia de los clientes.

Ya focalizando el análisis de los beneficios por grupos de clientes en *KAM* en función del tamaño de clientes -donde es frecuente segmentar entre pequeños, medianos y grandes- Sharma (1997) determina que hay un problema en asumir que las grandes cuentas son las más rentables: debido a los enormes descuentos de precio a los que se ven sometidos fruto de sus condiciones en la negociación, seleccionarlos como *KAM* conducirá a la compañía a la pérdida. Los mejores clientes serían los medianos, ya que, en el caso de los pequeños, los costes de servicio los harían también menos interesantes.

La gran mayoría de las investigaciones científicas sobre esta área han puesto al *KAM* en el centro de las decisiones estratégicas, pero sin analizar su impacto global en la compañía, y claramente la integración

del desarrollo del *KAM* en la rentabilidad media del portafolio de clientes, se presenta como algo totalmente interrelacionado. En este contexto, Piercy y Lane (2006), formulan la cuestión de si las cuentas claves son menos rentables para un proveedor e imponen mayores niveles de riesgo, entonces cómo es posible hacer una planificación para incrementar la dependencia en esas cuentas e invertir en el desarrollo del *KAM* para reforzar la dependencia de la compañía en las cuentas de baja rentabilidad y con un alto riesgo para el negocio. Al hilo de esta pregunta, reflexionan sobre el hecho de que, seguramente, no hay elección o alternativa corto plazo a seguir trabajando en programas de *KAM*, pero seguir reforzando la inversión en ese grupo de clientes parece poco sensato, y seguramente empezar a diversificar la inversión en las partes más rentables del portafolio de cuentas tenga sentido, como puede ser el mercado medio tradicional.

Figura 19: Mapa de clientes potenciales y servicio de atención al cliente.



Fuente: Piercy y Lane, (2006).

Por ello, la pregunta que se plantea en esta tesis doctoral tras más de cuatro décadas de investigación científica es si realmente estos

programas son efectivos cuando se tiene en cuenta su impacto futuro en todo el porfolio de clientes, centrando los esfuerzos e inversión en los clientes que tienen más recursos para desarrollar su marca propia, lo que les ayuda a diferenciar su oferta al consumidor y respecto a su competencia, que no son otro si no el resto de clientes del fabricante, donde los distribuidores medianos y pequeños, se ven penalizados dos veces: 1) por los fabricantes que sobre invierten en los grandes clientes 2) por su falta de escala y recursos para competir con una marca propia en precio y calidad como la de los grandes *retailers*.

Por tanto, será necesario analizar la efectividad del *KAM*, no como un hecho aislado o archipiélago de clientes dentro de las compañías, si no mirando el futuro de la cuenta de resultados global de toda la compañía proveedora con la estructura de todo el porfolio de clientes.

3.6 Riesgos de la estructura del portafolio de clientes y del desarrollo de la MDD

Tal como se ha argumentado en epígrafes anteriores, la prevalencia de las cuentas clave frente a esos “otros” clientes que no han alcanzado este estatus, condiciona su posición y accesibilidad a determinadas inversiones, iniciativas o programas de colaboración. El mencionado trabajo de Piercy y Lane (2006) alerta de que el portafolio de clientes cada vez es más difícil de manejar, ya que antes los márgenes unitarios eran iguales por clientes -al estar basados en el coste del producto-, pero ahora dependen del poder de negociación de los clientes, al ser los productos cada vez más sustituibles entre sí, por la evolución de la tecnología y dado el desarrollo de la MDD, factor enormemente importante en esta mayor dificultad.

La complejidad que tiene una compañía al tener más *SKUs*¹⁰ es exponencial, haciendo mucho más complicadas las tiradas de fabricación, el almacenamiento, el servicio y por tanto el manejo de los fueros de stock y los obsoletos. Cualquier proceso de optimización de la cadena de suministro lleva aparejado una mejora de la rentabilidad por reducción de *SKUs*, y este enfoque de desarrollo de productos adaptados y exclusivos por clientes, va justo en la dirección contraria a la eficiencia de la cadena de suministro del fabricante y, por tanto, de la mejora del beneficio del proveedor. Pero una reflexión más profunda pone el foco de la problemática en el número de clientes a los cuales los proveedores pueden satisfacer con estas soluciones “*taylor made*”, ya que, en función de lo expresado anteriormente, como mucho se limitaría a las cuentas clave o una selección de las mismas, en detrimento de “los otros clientes” a lo que se les están destinando unos productos y/o herramientas competitivas entre los propios distribuidores peores, pero que al mismo tiempo serán las más

¹⁰ Acrónimo de la locución anglosajona Stock-keeping unit, que hace referencia al nivel más desagregado de producto cuando se habla de inventario. Alude también al término referencia

rentables para la compañía proveedora. Apoyando esta estrategia de diferenciación de las cuentas clave, parece que se estarían fomentado decisiones en contra de la maximización del beneficio del porfolio de clientes. Al final, estos recursos escasos y diferenciados se pueden ofrecer solo a las cuentas clave.

Para asegurar el acceso prioritario a los recursos de la compañía, se pide la alta involucración del top management (Ahmmed et al, 2018 y Guesalaga et al, 2018), lo que dificulta las posibilidades de que el equipo de ventas pueda obtener los recursos necesarios. En algunos casos las cuentas clave tienen poder organizacional especial para obtener la total cooperación de otros miembros de la organización. En otros casos, deben apoyarse en sus poderes informales y sus habilidades personales. Esta falta de autoridad es más obvia para la obtención de recursos fuera de los departamentos de marketing y ventas. Un problema común es la falta de autoridad sobre los ejecutivos de venta regionales que manejan los negocios locales con *KAM* globales (Homburg, et al., 2002; Zupancic, 2008). De hecho, autores como Leischnig et al. (2018) llegan a cuestionar si las actividades de *KAM* deben mantenerse bajo ventas o establecerse como una entidad separada a nivel de dirección general.

Está claro que al diferenciar unos clientes versus “los otros” plantea también, a nivel de gestión de la relación con los mismos, la decisión clave de cuánto debe invertir la compañía en cada uno de ellos por lo que lo esperable sería que toda decisión se midiera en términos de *ROI* del beneficio. Por eso, hay conflictos con los ejecutivos de venta regionales, que ven como su cartera de clientes se ve desfavorecida por las decisiones del comité de dirección (Wilson y Woodburn, 2014). De hecho, al igual que ocurre con el lanzamiento de un producto, las empresas proveedoras deberían tratar de reconocer el coste y beneficio de la implementación de un programa *KAM*, previamente a su decisión (Wengler et al., 2006). En el caso de los trabajos en el área de *KAM*,

la rentabilidad se define, con frecuencia, como la media de compañía de retorno sobre ventas antes de impuestos a tres años. Lo relevante es el enfoque de los recursos del total compañía hacia los clientes clave (Homburg et al, 2002). De todo esto se deduce que la rentabilidad del cliente es una dimensión clave para la planificación de portafolios de clientes. La asignación de costes e ingresos a los clientes individuales, para llegar a la contribución de cada uno a los beneficios deben, por lo tanto, ser parte de la cartera de clientes de cualquier proveedor (Yorke y Droussiotis, 1994).

Algunos autores ya avisan del muy diferente margen que aportan a la compañía los distintos componentes del portafolio, donde la relación entre la longevidad del cliente y la rentabilidad está en entredicho, ya que, por ejemplo, en algunos mercados el 50% de los clientes no son rentables, y en algunos casos solo el 10% de la base de clientes sostiene el 100% de los beneficios (Grönroos, et al.,1994; Yorke y Droussiotis, 1994). De hecho, en ocasiones los clientes más grandes son menos rentables llegando incluso a ser no rentables, por lo que se pone de manifiesto que, dada la importancia de este asunto, hay que investigar más en el manejo del global del portafolio de clientes (Reinartz y Kumar, 2003). Otros investigadores van más allá, y hablando de la implantación del *Key Account Management* y *ECR*¹¹ con clientes grandes y poderosos, sigue habiendo un considerable cinismo a la hora de desarrollar una colaboración más profunda. La realidad es que los días del juego de poder de negociación entre distribuidores y fabricantes están lejos de acabar (Corsten y Kumar, 2005).

Al final parece que lo importante no es la lealtad y retención de clientes, sino hacerlo teniendo en cuenta la rentabilidad de la gestión de todo el portafolio de clientes. En resumen, hay una urgencia creciente de los

¹¹ Siglas que responden al acrónimo en inglés Efficient Consumer Response, sinónimo de respuesta eficiente al consumidor y organización sin ánimo de lucro que agrupa a fabricantes y distribuidores del *FMCG* en la búsqueda de un entorno de trabajo de colaboración, satisfaciendo mejor las necesidades del consumidor

responsables de Marketing en entender como sus acciones afectan a las rentabilidades a largo plazo de sus clientes (Ryals, 2005). Pero la literatura pocas veces ha puesto el foco en la cuestión de fondo de si puede hacer algo el proveedor ante la evolución de estos grandes clientes, sin tener claro si son los componentes del portafolio más rentables ahora, y sobre todo si lo serán a largo plazo. Al hilo de esta pregunta, Piercy y Lane (2006: 20) argumentan que:

Es una decisión del fabricante acelerar el proceso del cambio en el mix del portafolio de clientes con sus decisiones de inversión, liderando nuevas estrategias de negocio que reduzcan el impacto de los clientes tradicionales.

En mercados maduros, “los otros clientes” al final se verán penalizados –en términos de atención, recursos dedicados, etc- por su dificultad de competir ante el resto de los distribuidores más grandes, pero además por un menor apoyo de inversión desde las compañías proveedoras que les ayuden a diferenciarse. Desde el punto de vista del fabricante, esta menor inversión en clientes tradicionales hará que la composición del portafolio se incremente más deprisa el peso hacia las cuentas clave. Ya sea por propia elección del proveedor o no, la intensidad de la competencia y la presión de los clientes a buscar la coordinación, son los factores que están impulsando a las empresas hacia la adopción del KAM. De hecho, trabajos como el de Wengler et al. (2006) también revelan el nuevo fenómeno de las llamadas “cuentas clave ocultas”, es decir, situaciones donde las empresas que declaran trabajar sus relaciones comerciales sin programas de KAM, de hecho, ofrecen a sus clientes claves un tratamiento especial sin alinear sus propias estructuras organizativas internas. Este fenómeno, lejos de ser aislado, se cifra por los mencionados autores en un 80% de las empresas encuestadas. Con esta última aportación todavía queda más clara la conclusión de que, ya sea con un programa más formalizado y estratégico o con la ausencia total del mismo, si un cliente es grande

por su volumen de negocio, la empresa proveedora se verá arrastrada a ofrecerle un servicio prioritario y diferencial. Por ello, ante la asignación de recursos escasos, penalizará consciente o inconscientemente al grupo de cuentas del portafolio de los “los otros clientes” o “no *Key Accounts*”.

En verdad, parece que la literatura científica no ha prestado mucha atención al grupo de los “otros clientes”, por lo que su integración cuando se inicia un programa de *Key Account Management* se produce por supervivencia, ante las políticas de diferenciación y priorización de recursos que se aplican a las cuentas clave. El resto de los clientes del portafolio, tendrán que subsistir sin productos o políticas comerciales “*taylor made*” y con un menor nivel de inversión que las grandes cuentas, ante la gestión de recursos finitos y escasos. Esta política del fabricante priorizando inversiones y recursos hacia los grandes clientes provocará y acelerará necesariamente a lo largo del tiempo, que el peso de estas *key Accounts* sea mayor sobre el total portafolio de clientes.

De hecho, apoyándonos en el análisis de portafolio financieros y sus dos principales ejes, “rendimiento esperado” y “grado de riesgo”, una vez que se ha cubierto en el epígrafe anterior el primero, en este segundo se abordan los riesgos asociados de servir a las cuentas clave. Autores como Pardo (1997) ponían de manifiesto que un programa *KAM* no tiene sentido sin el acuerdo del cliente, pero a su vez, alertaban sobre la posibilidad que el cliente utilice estos programas como fuente para solicitar nuevas demandas al proveedor.

La cuestión subyacente que se deriva de la revisión de la literatura en torno al tema de la rentabilidad es que este tema del beneficio por cuenta ha sido desplazado del análisis por una corriente mayoritaria de autores defensores o valedores de la filosofía de *KAM*, ya que varios trabajos dejan claro que estas cuentas clave han de ser percibidas como una inversión del proveedor en su propio futuro, y que esto

requiere un sacrificio en la rentabilidad a corto plazo buscando una ganancia en el largo plazo (Wang y Brennan, 2014). Esta confianza en los beneficios a largo plazo queda en entredicho cuando, no pocos investigadores alertan que comunicar a una cuenta clave su estatus puede ser peligroso, ya que su reacción natural al saber que ha sido elegida como cuenta clave, será pedir más descuentos y mejores condiciones de compra (Millman y Wilson, 1999). Los defensores del *KAM*, argumentarían entonces que la solución sería una correcta elección de los clientes, pero la realidad es que las compañías tienen que desarrollar estos programas con los de mayor facturación, e incluso respondiendo a sus demandas de un tratamiento especial (Wengler et al., 2006).

Piercy y Lane (2006), sugieren que la debilidad es inherente al propio modelo de *KAM* y que una mejor elección de cuentas aparece como poco realista. Las compañías habitualmente siguen la regla de Pareto “20:80”, institucionalizando el atractivo de depender de los mayores clientes o reflejando su inevitabilidad. Con esto, estos autores ponen de manifiesto que este modelo está llevando a las empresas a un alto nivel de dependencia de un número pequeño de clientes, comprometiendo su libertad estratégica bajo el control de estas grandes cuentas. Además, esto derivará en una inevitable bajada de precios y progresivo descenso de beneficios a medida que las cuentas clave extiendan su poder de mercado y negociación.

En las relaciones empresariales es fundamental un correcto entendimiento de la balanza de poder entre las partes. En los mercados de gran consumo los grandes clientes manifiestan su poder mucho mayor que el de los proveedores, esto provoca un desequilibrio que hará que más tarde o temprano ejerzan esa ventaja (Ahmmed et al, 2018; Piercy y Lane, 2006).

A la luz de los argumentos aportados, afirmaciones de los defensores de organizar las compañías en torno a los clientes reclamando un

cambio de cultura acorde con el hecho de que los clientes, y no los productos son los que “traen los beneficios” parece que quedan en cuestión (Ryals y Knox, 2001). Ya McDonald et al (1997) advertía a las empresas de que un cliente solo les seguirá comprando si su producto sigue satisfaciendo a los consumidores mejor que los competidores, aunque su servicio como proveedor fuera excelente.

Parece evidente que además, a la vista de las dificultades que tienen los fabricantes para desarrollar su innovación, por el foco de los grandes clientes en sus marcas propias –lo que se ha expuesto en el apartado 4 del marco contextual-, habría que contemplar los clientes como un todo en un porfolio, y cuestionarse la inversión en estos grandes clientes para empezar a priorizar también los clientes estratégicos y rentables, y que, seguramente, no sean los de más tamaño. Adicionalmente, al evaluar conjuntamente el porfolio de cuentas, habría que valorar cómo va a cambiar su estructura en el futuro, evaluando no solo la cantidad de negocio, sino la calidad de este, y esto incluye la rentabilidad del negocio, pero además el riesgo asumido, el impacto de una dependencia incremental de un pequeño grupo de clientes y la oportunidad de desenganche de ellos (Piercy, 2006).

Por otra parte, en un contexto de incremento de la cuota de mercado de la MDD como al que hemos asistido en España, se constata que tal aumento ha sido liderado por los mayores minoristas que tenían más recursos y escala para desarrollar sus marcas propias, y han aprovechado esta oportunidad para diferenciarse de los pequeños minoristas tradicionales (Dobson, 2004 y Martos-Partal, 2012).

En conclusión, servir a las grandes cuentas no está exento de riesgos a largo plazo que no han sido cubiertos suficientemente por la literatura precedente, ni existe sobre ellos un consenso científico. Y es un hecho, que la puesta de manifiesto de estos riesgos se contrapone a la favorable opinión mayoritaria del desarrollo de estos programas, sin

tener en cuenta la priorización de recursos escasos. Además, este foco en las cuentas clave, ocasionará una aceleración del peso de estas en el porfolio de clientes en el futuro, provocada por el propio proveedor.

Como reflexión final, toda compañía inmersa en un proceso creciente de *KAM* debería ir evaluando cómo va acelerando la estructura de su porfolio de clientes con sus decisiones de inversión, priorizando las cuentas clave sobre “los otros clientes” o el grupo de los no elegidos, “los no cuentas clave”. Asimismo, debería estudiar nuevos modelos de negocio que busquen estrategias alternativas de crecimiento con márgenes medios superiores y sin tanta concentración en grandes clientes poco rentables (Piercy y Lane, 2006), que además están basando sus estrategias de crecimiento en la diferenciación de su marca propia.

PARTE II. INVESTIGACIÓN EMPIRICA

4. Objetivos e hipótesis

4.1. Objetivos

El propósito de esta Tesis doctoral es abordar el análisis de los riesgos del *Key Account Management* en el rendimiento futuro de las compañías vendedoras en mercados que, como el de productos de gran consumo, presentan condiciones de mercados maduros, con una creciente concentración y poder de negociación de los clientes, proporcionando hallazgos para una reflexión sobre la necesidad de buscar una cartera de clientes más equilibrada y de acelerar las alternativas de crecimiento para superar la dependencia de determinados clientes.

Los datos utilizados para la validación del modelo se han obtenido de fabricantes de productos de gran consumo en España. Entre la información recopilada se encuentran los riesgos asociados a la estructura del porfolio de clientes y el peso estratégico para los clientes distribuidores de su marca propia.

El modelo que presentamos en esta tesis introduce, a partir del trabajo de Workman, Homburg y Jensen (2003), con el que se avanzó en los determinantes de la efectividad del *KAM*, los riesgos futuros de la estructura del porfolio de clientes y del crecimiento de la MDD.

El modelo consta así, de dos partes. La primera está basada estrictamente en Workman, Homburg y Jensen (2003) y en ella se mide la efectividad del *KAM*. La segunda, relacionada con ésta, es en la que reside la principal aportación de esta tesis. En esta parte se introducen las variables asociadas a los riesgos futuros para las compañías que están desarrollando programas *KAM* con sus cuentas claves.

El modelo completo que presentamos intenta introducir los nuevos retos que surgen ante el impacto de la estructura de clientes sobre el rendimiento global de la estructura de clientes (Ryals, 2005; Piercy y Lane, 2006; Sharma y Evanschitzky, 2016) y sobre el crecimiento de la marca propia del distribuidor (Anselmsson y Johansson, 2009; Dobson, 2004; García y Briz, 2000; Hoch, 1996; Martos-Partal, 2012; Mills, 1995; Nenycz-Thiel, 2011). Con él se pretende avanzar en la reflexión de los académicos y de las propias compañías proveedoras sobre la necesidad de buscar una cartera de clientes más equilibrada y de acelerar la búsqueda de alternativas comerciales para superar el crecimiento de las marcas propias de los minoristas

Uno de los constructos centrales en la investigación de Workman, Homburg y Jensen (2003) es la efectividad del *KAM* que es definida por los autores como: "la medida en la que una organización logra mejores resultados en la relación con sus cuentas clave en comparación con el promedio del resto de clientes". Los principales *ítems* utilizados para la medida de este constructo son el desarrollo de la confianza, el aumento del intercambio de información, la reducción de los conflictos, el compromiso de mantener la relación y el aumento de las ventas de la cuenta. Los autores concluyen que la efectividad del *KAM* lleva a la compañía a un mejor desempeño en el mercado y como consecuencia a una mayor rentabilidad. La razón que soporta este argumento es que (1) el *KAM* eficaz logra "objetivos relacionados con el mercado, como el crecimiento de los ingresos, la cuota de mercado, la satisfacción del cliente y la retención de clientes" para la empresa proveedora y (2) dado que los clientes clave seleccionados deben representar un tamaño importante dentro de las ventas de la empresa, se entiende que su mejor rendimiento aportará crecimiento a toda la empresa. En la literatura previa también se muestra un consenso generalizado de que el *KAM* conduce a unas mejores ventas con ese seleccionado grupo de clientes clave, mejorando la productividad para ambos lados de la relación comprador-vendedor y generando una ruta estratégica para la

generación de una ventaja competitiva sostenible (McDonald, Millman y Rogers, 1997).

Ante estos resultados, en nuestra investigación hemos profundizado en si la efectividad del *KAM* está llevando a las empresas fabricantes hacia un riesgo futuro considerando aspectos tales como la mediación de la estructura de la cartera de clientes y el desarrollo de la MDD.

El riesgo futuro se muestra así, como el constructo explicado en el modelo planteado en esta tesis. Con él se pretende manifestar que, aunque las empresas proveedoras estén desarrollando con éxito los factores que llevan a la efectividad del *KAM*, éstas estarán en una situación más arriesgada en el futuro debido a que, al desbalancear las ventas hacia los clientes más grandes, dependerán más de los clientes con mayor poder de negociación y con más recursos para desarrollar su propia MDD.

4.2. Hipótesis

Planteados los objetivos de la investigación, se van a detallar las hipótesis que surgen de literatura académica ya desarrollada anteriormente.

- Formalización del enfoque *KAM*:

El uso de herramientas y procesos de manera estandarizada para desarrollar programas de *KAM* se ha convertido en un factor clave de éxito debido a que planificar y proporcionar formas sistemáticas de manejar las actividades recurrentes, resulta fundamental para una formalización adecuada (Shapiro, Benson y Moriarty, 1982; McDonald, Millman y Rogers, 1997; Zupanzic, 2008). Además, como las empresas tienen que instalar la mejora continua como forma de trabajo para poder sobrevivir en entornos competitivos y mercados maduros, las ventajas de un proceso formalizado de planificación, de medición del rendimiento frente al plan y de obtención de conclusiones al finalizar el mismo, logran entrenar y mejorar para desafíos similares en el futuro. En esta línea, Workman, Homburg y Jensen (2003), definieron la formalización del enfoque *KAM* "como la medida en que una organización ha establecido políticas y procedimientos para manejar su conjunto más importante de clientes".

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis:

H1: La formalización del *KAM* (*KAMF*) tiene un efecto positivo directo en la efectividad del *KAM* (*KAME*).

- Intensidad de la actividad:

Las cuentas clave requieren un tratamiento personalizado, por lo que acaban teniendo un servicio a medida de las 4Ps del *marketing mix* del proveedor (es decir, producto, precio, promoción y punto de venta). Esto es debido a que centrar los esfuerzos en la comprensión y la alineación con los principales clientes, se traduce en la adaptación de la propuesta de valor de las empresas vendedoras para satisfacer mejor las necesidades de estos seleccionados clientes. Workman, Homburg y Jensen (2003) destacan que estas actividades adicionales realizadas para los grandes clientes aportan beneficios como la mejora en la confianza mutua (Smith, 1997), la eficiencia de los proveedores (Kalwani y Narayandas, 1995) y la comunicación, beneficios que terminarán aportando una mejora en la relación (Mohr, Fisher y Nevin, 1996).

Por lo tanto, la intensidad de la actividad con las cuentas clave es beneficiosa para ambas partes, de lo cual surge la siguiente hipótesis:

H2: La intensidad de la actividad de *KAM* (*KAMI*) tiene un efecto positivo directo sobre la efectividad del *KAM* (*KAME*).

- Involucración de la alta dirección:

La priorización de los recursos escasos es una de las principales funciones de la alta dirección en las empresas, por lo que su participación como facilitadores del servicio a medida de la 4Ps del *marketing mix* (4Ps) del proveedor es un factor crucial de éxito (Piercy y Lane, 2006). Adicionalmente, como la relación entre las partes se revela como factor fundamental para la gestión de cuentas clave (Mohr, Fisher y Nevin, 1996), la participación de los altos ejecutivos del proveedor facilita el contacto y la alineación con la alta dirección del cliente asegurando un mejor flujo de trabajo entre todos los demás miembros de ambas organizaciones (Gosselin y Bauwen, 2006).

Así, cuanto mayor sea la implicación de la alta dirección en la gestión de cuentas clave más fácil será la alineación con el cliente, de lo cual surge la siguiente hipótesis.

H3: La involucración de la alta dirección en el *KAM (KAMIn)* tiene un efecto positivo directo en la efectividad del *KAM (KAME)*.

- Acceso a los recursos de Marketing y Ventas:

Dado los *Key Account Managers* no suelen estar jerárquicamente al mando de los recursos de marketing y ventas, la capacidad de obtener la financiación adecuada se convierte en un aspecto fundamental (Workman Homburg y Jensen, 2003). Bajo ese punto de vista, la venta interna para obtener estos recursos es, a menudo, un aspecto más importante que la venta externa. Si los *Key Account Managers* son capaces de obtener más fondos de marketing y ventas, probablemente liderarán un rendimiento y crecimiento más alto que el promedio de otras las otras cuentas (Piercy y Lane, 2006) de lo cual surge la siguiente hipótesis:

H4: El acceso del *Key Account Manager* a los recursos de marketing y ventas (*KAMA*) tiene un efecto positivo directo en la efectividad del *KAM (KAME)*.

- Efectos de la efectividad del *KAM* sobre el riesgo futuro a través del riesgo inherente al fortalecimiento de la estructura del porfolio de clientes:

La relevancia estratégica de la cartera de clientes se refleja en la duración de un proceso de *KAM*, el cual se presenta como una actividad a largo plazo que abarca desde la identificación del atractivo de una cuenta hasta el logro de todo el potencial de la relación (McDonald, Millman y Rogers, 1997). Como se destaca en la literatura previa, los defensores de *KAM* argumentan que la solución para un impacto positivo de la efectividad de *KAM*, obteniendo un mejor desempeño en

el mercado y una mayor rentabilidad, podría ser una correcta selección de los clientes. Sin embargo, la realidad es que las empresas deben desarrollar estos programas con los distribuidores de mayor facturación, e incluso respondiendo a sus demandas de un tratamiento especial (Piercy y Lane, 2006). La rentabilidad media de la compañía será diferente dependiendo de la rentabilidad media de la composición de su cartera de clientes. En el caso de mercados maduros, como es el gran consumo (*FMCG*), parece inevitable dar un servicio especial a los principales clientes, ya que solo 5 representan el 50% del mercado en España (Kantar Worldpanel, 2017).

El modelo *KAM* tiene una debilidad inherente en sí mismo y es que está llevando a las empresas a un nivel excesivo de dependencia de un pequeño número de clientes cada vez más poderosos, lo cual conllevará una progresiva reducción de los precios de venta de los fabricantes (Piercy y Lane, 2006, Swoboda et al., 2012). Hay que entender que, debido a la presión en la negociación de precios, la rentabilidad media de las cuentas clave es menor que la del resto de clientes los cuales podrían hacer que la cartera total en promedio fuera menos rentable (Piercy y Lane, 2006 y Sharma y Evanschitzky, 2016).

Por ello, analizar la rentabilidad de toda la cartera de clientes se revela como algo crítico, ya que ésta afectará a la rentabilidad a largo plazo de la empresa en su totalidad (Ryals, 2005).

Adicionalmente, una mayor inversión del proveedor en los clientes clave aumenta el peso de estas cuentas sobre el total de la cartera de clientes de su empresa (Piercy y Lane, 2006).

De todo esto surge la siguiente hipótesis

H5: La efectividad del *KAM* (*KAME*) tiene un efecto positivo indirecto sobre el riesgo futuro (*FRISK*) a través del riesgo inherente a la estructura del porfolio de clientes (*CPSRISK*).

- Efectos de la efectividad del KAM sobre el riesgo futuro a través del enfoque de las cuentas clave en su marca propia:

Actualmente, tratar con grandes clientes significa enfrentarse a duras negociaciones, considerando una posible eliminación de sus productos en favor de otro proveedor o más énfasis a la MDD del cliente (Dobson, 2004; Hoch, 1996). El crecimiento y el mayor foco de los distribuidores hacia su propia marca han facilitado que éstos lo utilicen como una herramienta para incrementar la presión en la negociación, al considerar los productos de las empresas proveedoras más sustituibles. En los mercados maduros de *FMCG* actuales, el peso de los grandes clientes sigue la regla de Pareto (20:80), donde el 20% de los clientes representan el 80% de los ingresos (Sheth y Parvatiyar, 2002), con un crecimiento constante de las marcas propias del distribuidor y con unas dificultades cada vez mayores de que la innovación de los fabricantes tenga éxito dentro de los grandes clientes. Los minoristas con cierto grado de poder de mercado pueden desarrollar productos sustitutivos de los de fabricante a través de sus marcas privadas, para obtener más beneficios de sus estructuras verticales (Mills, 1995). Los grandes clientes con más recursos y tamaño pueden copiar con sus marcas propias las innovaciones del proveedor más rápido que nunca.

Con esto, los grandes clientes incluyen el desarrollo de su propia marca en el centro de su estrategia como palanca clave de diferenciación respecto otros distribuidores, dándoles el mejor espacio en las tiendas, por delante de las marcas e innovaciones de los proveedores, hecho que dificulta el éxito de las innovaciones de los fabricantes. Además, la marca propia no es simplemente un competidor genérico para los proveedores, ya que también es su propio cliente, el distribuidor, el que está vendiendo sus productos en las mismas tiendas que están ofreciendo al consumidor las marcas de proveedores, por lo que finalmente ambas marcas se convierten en competidoras (Anselmsson

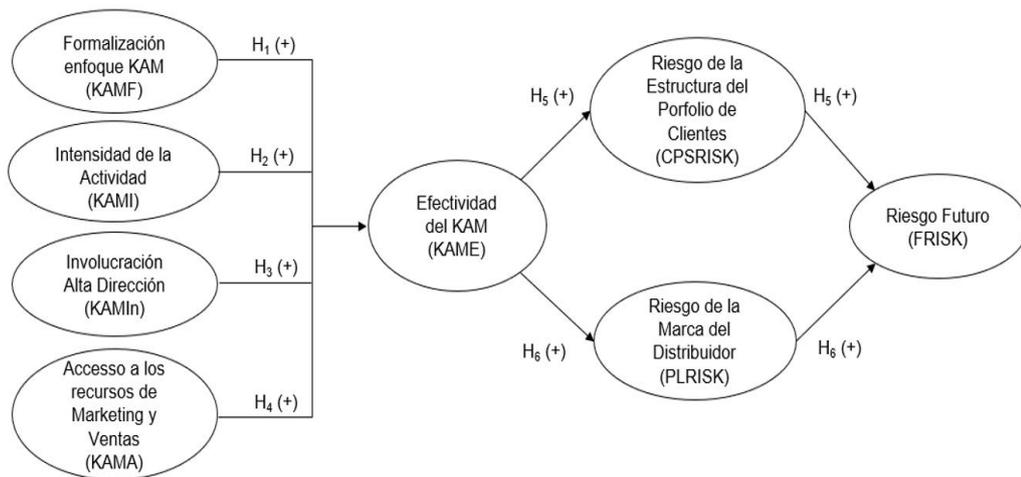
y Johansson, 2009; García y Briz, 2000; Martos-Partal, 2012; Mills, 1995; Nenycz-Thiel, 2011).

Sobre la base de estas consideraciones, surge la siguiente hipótesis:

H6: La efectividad del *KAM* (*KAME*) tiene un efecto positivo indirecto sobre el riesgo futuro (*FRISK*) a través del riesgo inherente del enfoque de las cuentas clave en su marca propia (*PLRISK*).

Las hipótesis planteadas se muestran en la siguiente figura:

Figura 20: Modelo conceptual: Efectividad del *KAM* y el riesgo futuro para las empresas de gran consumo (*FMCG*).



Fuente: Elaboración propia.

5. Metodología

5.1. La muestra. Descripción Participantes

Debido a la naturaleza de la investigación, la unidad observacional son los individuos que desarrollan su actividad profesional en departamentos relacionados con las cuentas clave en empresas dedicadas al ámbito del gran consumo. Estos individuos son trabajadores de los 159 fabricantes de gran de consumo en España los cuales tuvieron, según Alimarket, una facturación mayor de 20 millones de euros en el año 2016. El detalle de las empresas de gran consumo participantes en la encuesta esta detallado en la parte IV de información adicional.

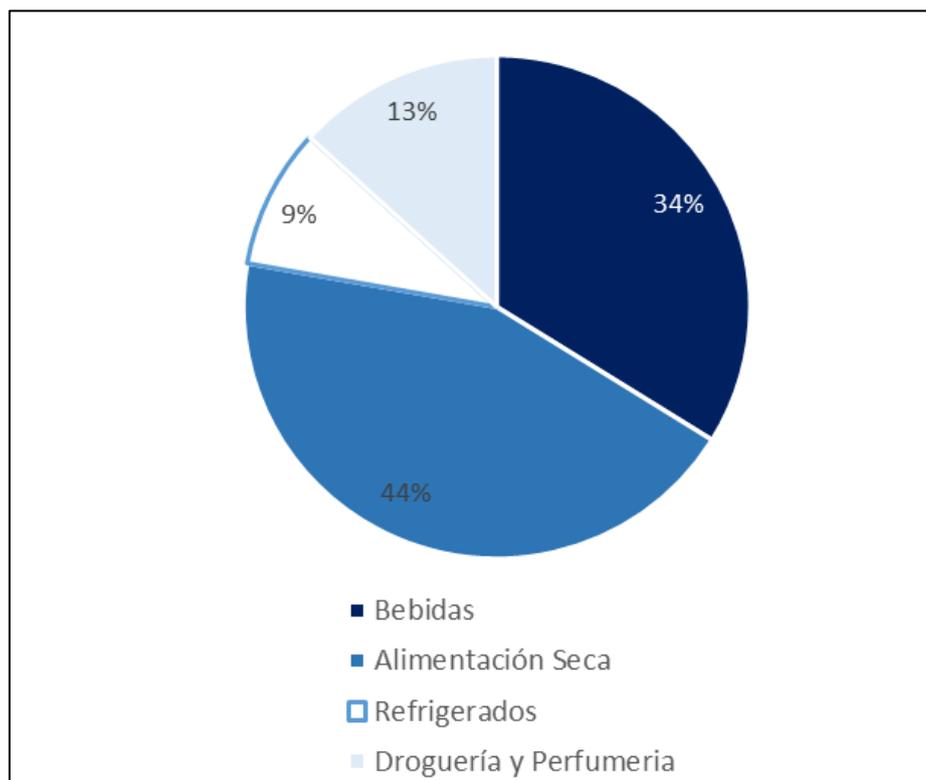
El trabajo de campo se realizó entre marzo y junio de 2017, donde se invitó a participar a los profesionales a través de una primera carta pidiéndoles, a su vez, su colaboración en la difusión del cuestionario a colegas, tanto de sus compañías como de otros fabricantes, que tuvieran funciones relacionadas con los *KAM*. A finales de abril, se mandó una segunda carta recordatoria con el fin de incrementar el número de respuestas Para este proceso se contó con la ayuda de AECOC (la asociación más importante de fabricantes y distribuidores de España), Grupo IFA (grupo de compras que tiene el 20% de cuota de mercado en España a través de más de 20 cadenas de supermercados asociadas, y que tiene el 100% de los contactos de los fabricantes de gran consumo) y contactos de gran consumo de la propia Universidad Comillas y sus investigadores.

La encuesta se realizó a través de un cuestionario web del programa Survio. Para garantizar que los encuestados cumplieran los requisitos del estudio, previo al acceso al cuestionario, se realizaron tres preguntas filtro.

Tras descartar tres encuestas que no estaban debidamente cumplimentadas, el número de cuestionarios contestados adecuadamente fue de 219, lográndose una de las mayores muestras en la investigación de los riesgos asociados a *KAM*.

A continuación, se presenta el análisis descriptivo de la muestra, en el que se aprecia la representatividad de los diferentes sectores del gran consumo, así como de los diferentes departamentos implicados en el *KAM*.

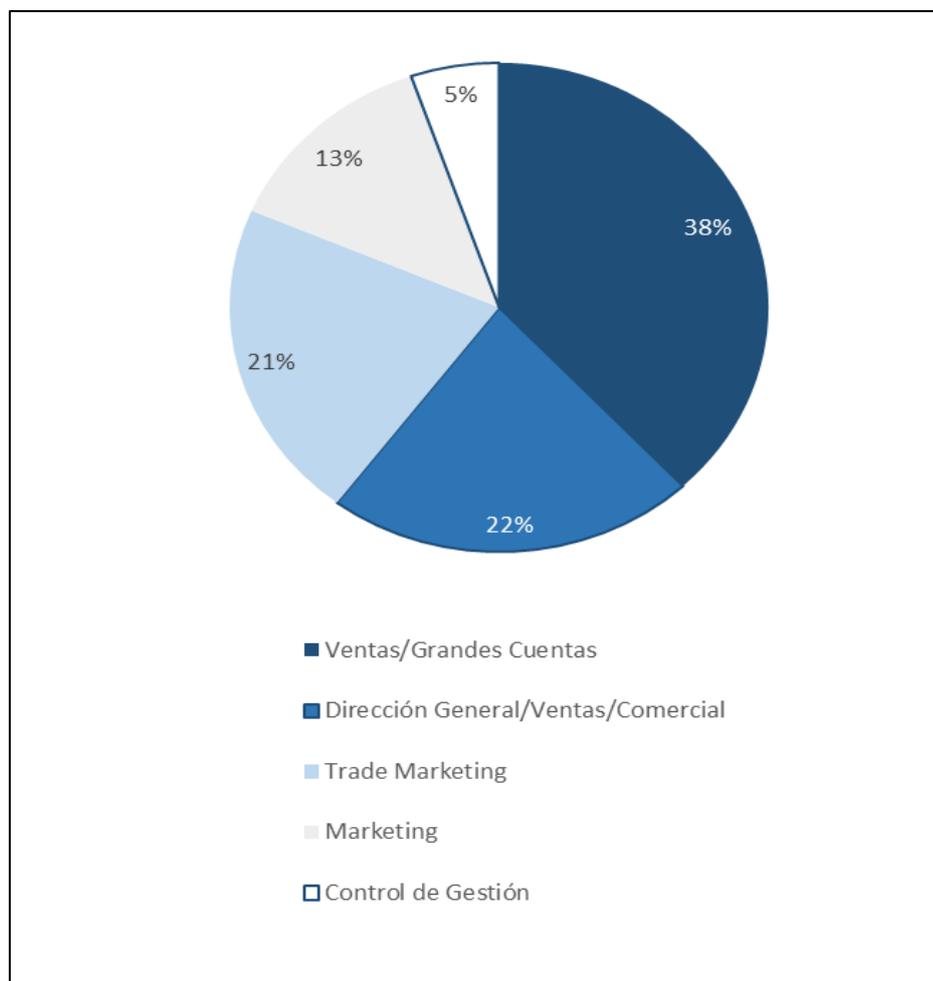
Figura 21: Distribución de participantes por sectores del gran consumo (*FMCG*).



Fuente: Elaboración propia.

Del análisis descriptivo se desprende una alta participación de *Key Account Managers* (el 30% de la muestra) que son los más directamente implicados en la gestión *KAM*, así como de trabajadores de las áreas directamente implicadas en la gestión de clientes, como son la Dirección General y Comercial, Ventas, y *Trade Marketing* (el 82% en la muestra).

Figura 22: Departamento donde trabajan los participantes.



Fuente: Elaboración propia.

5.2. Cuestionario, variables y medidas del modelo

El cuestionario utilizado se basa en el expuesto por Workman, Homburg y Jensen (2003) originariamente en inglés y que se tradujo al castellano. Todos los ítems, incluidos los utilizados para medir los riesgos de la estructura del porfolio de clientes y de la MDD se han medido con una escala *Likert* de 1 a 7.

Previamente al envío del cuestionario definitivo, se realizó un pretest a 5 profesionales de diferentes fabricantes de gran consumo y a cargos de responsabilidad con el fin de validar la medida. Los resultados derivaron en una mejora de las preguntas de formalización del enfoque *KAM* y de los riesgos de la MDD.

Tras esta modificación, el cuestionario definitivo consta de 34 ítems según se muestra en el siguiente cuadro.

Figura 23: Constructos, ítems y autores en los que se basan.

Constructo	Items	Autores en los que se basa
Formalización enfoque KAM (KAMF)	1 Dentro de su Compañía, se siguen unos canales de comunicación internos formales cuando se trabaja con Grandes Clientes o Cuentas Clave	Workman, Homburg y Jensen (2003)
	2 Han dedicado mucho tiempo y esfuerzo en su Compañía para desarrollar procesos de como trabajar con las Grandes Clientes o Cuentas Clave	
Intensidad de la actividad (KAMI)	1 Actividades relacionadas con el producto (por ejemplo: adaptaciones de producto, desarrollo de nuevos productos, intercambio de tecnología)	Workman, Homburg y Jensen (2003)
	2 Actividades relacionadas con el servicio (por ejemplo: formación, consejos, solución de problemas, garantías)	
	3 Actividades relacionadas con el precio (por ejemplo: condiciones comerciales de precio especiales, oferta de soluciones financieras, compartición de los propios costes de estructura)	
	4 Actividades relacionadas con la logística (por ejemplo: procesos de logística y producción, programas de calidad, ubicación de empleados propios en las oficinas del cliente, incorporación de procesos de trabajo del cliente)	
	5 Compartir información (por ejemplo: compartir la estrategia e información de mercados, planes de fabricación conjuntos, adaptación de los sistemas de información, acceso al Comité de Dirección)	
	6 Actividades promocionales al consumidor final (por ejemplo: planes conjuntos de comunicación y promoción para ayudar a vender sus productos)	
Involucración de la alta dirección de (KAMIn)	1 Muy pocas decisiones de las Grandes Clientes o Cuentas Clave se toman sin la involucración de los Senior Managers	Workman, Homburg y Jensen (2003)
	2 El Comité de Dirección trata a menudo con las Grandes Clientes o Cuentas Clave	
	3 ¿Existe relación entre la Dirección General de su compañía y la de sus Grandes Clientes o Cuentas Clave?	
	4 ¿Diría que la involucración y apoyo del Comité de Dirección a los planes de negocio con las Grandes Clientes o Cuentas Clave, es un factor clave para su éxito?	
Acceso a los recursos de marketing y ventas (KAMA)	1 Fuerza de Ventas (equipo de campo)	Workman, Homburg y Jensen (2003)
	2 Servicio al cliente	
	3 Marketing	
	4 Trade Marketing/Customer Development	
Efectividad del KAM (KAME)	1 Conseguir confianza mutua, mantener relaciones, inversiones a largo plazo y compartir información	Workman, Homburg y Jensen (2003)
	2 Conseguir los resultados de ventas y objetivos	
	3 Conseguir las ventas de los productos con márgenes más altos para el proveedor	
Riesgo de la Estructura del Portafolio de Clientes (CPSRISK)	1 ¿Diría que ante la toma de decisión sobre recursos limitados y/o escasos (presupuestos de Marketing, etc) invertir más en un cliente o grupo de clientes, necesariamente implica invertir menos en otros clientes?	Piercy & Lane (2006), Ryals (2005), Swoboda, Schlüter, Olejnik & Morschett (2012), Sharma & Evanschitzky (2016) y Swoboda, Schlüter, Olejnik y Morschett (2012)
	2 ¿El mayor foco e inversión en los clientes Key Accounts hará que aumenten más rápidamente el peso de estas cuentas, sobre el total de la cartera de clientes de	
	3 ¿Existen en su compañía conflictos de precio y/o comerciales entre las Key Accounts y el resto de clientes que no son Key Accounts?	
	4 ¿Diría que la reacción natural de un cliente que aumenta su cuota de mercado es negociar mejores condiciones de compra con sus proveedores?	
	5 ¿Diría que los Key Account Managers de su Empresa cobran principalmente su variable de objetivos comerciales por el crecimiento en facturación, volumen y/o cuota de mercado?	
	6 ¿Diría que debido a la presión en la negociación en los precios, la rentabilidad media (por kilo, unidad o litro) de las Grandes Clientes o Cuentas Clave es inferior a las de los clientes que no son Grandes Clientes o Cuentas Clave?	
	7 ¿Su Empresa se ve impulsada a ofrecer a las Grandes Clientes o Cuentas Clave productos, servicios y/o promociones exclusivas, cuya rentabilidad es menor que la media de la Compañía?	
Riesgo de la Marca del Distribuidor (PLRISK)	1 ¿Los Grandes Clientes ponen en el centro de su estrategia el desarrollo de su propia marca (MDD) y le dan el mejor espacio en los lineales, por delante de sus marcas e innovaciones?	Anselmsson & Johansson, 2009; Dobson, 2004; Hoch, 1996; Gracia Martínez & Briz, 2000; Martos-Partal, 2012; Mills, 1995 y Nenycz-Thiel, 2011
	2 ¿Los Grandes Clientes o Cuentas Clave copian con su MDD (marca del distribuidor) las innovaciones de su Compañía cada vez más rápido?	
	3 ¿La cuota de mercado y foco en la MDD (Marca de Distribución) es mayor en los Grandes Clientes o Cuentas Clave que en los clientes más pequeños?	
	4 ¿La receptividad y apoyo a la innovación de su Compañía, es peor en los Grandes Clientes o Cuentas Clave que en los clientes más pequeños?	
	5 ¿Los Grandes Clientes o Cuentas Clave copian más rápidamente su innovación que los clientes más pequeños de su compañía?	
Riesgo Futuro (FRISK)	1 El porcentaje de ventas que estos Top5 clientes representarán en su Compañía, será mayor, comparado con el porcentaje que representan actualmente	Mills (1995), Piercy & Lane (2006), Ryals (2005), Swoboda, Schlüter, Hoch (1996), Olejnik & Morschett (2012) y Sharma & Evanschitzky (2016)
	2 La cuota de la MDD (marca del distribuidor) será mayor en el mercado y la innovación de su Compañía tendrá más dificultades para ser exitosa	
	3 El mayor poder de negociación de los Top5 clientes, hará que su empresa seguramente sea menos rentable	

Fuente: Elaboración propia.

5.3. Metodología

Como paso previo a la estimación del modelo y al análisis de su bondad y dado que se trata de una tesis que utiliza datos auto administrados, es obligado plantear la posibilidad de que el estudio presente el problema de la varianza del método común (Common Method Variance).

La varianza del método común se define como la variación sistemática entre dos o más variables que resulta del método utilizado para recolectar los datos (McGonagle, 2017; Simmering et al., 2015). Este sesgo es preocupante debido a que artificialmente hace aumentar o disminuir las relaciones entre las variables de interés (Malhotra, Schaller y Patil, 2017). Por ejemplo, dado que las personas comúnmente sienten la necesidad de ser aprobadas por los demás (deseabilidad social), al responder un cuestionario suelen contestar de manera que se considere aceptable para el encuestador (Podsakoff et al., 2003). Si el deseo de ser “bien visto” influencia todas las respuestas del cuestionario, entonces las variables medidas mostrarán una correlación que se debe más a este hecho que a su verdadera asociación teórica o conceptual. Inclusive, existe la posibilidad de que las variables no compartan ninguna varianza y aun así se detecte una correlación significativa entre ellas (Podsakoff y Organ, 1986).

Para verificar si la varianza del método común supone un problema para el modelo de esta tesis se ha realizado el test de Hartman cuyas conclusiones se muestran en el capítulo de resultados. Este test consiste analizar la varianza explicada por un único factor en el que se cargan todos los ítems. Si el total de dicha varianza es menor del 50% se podría concluir que la varianza del método común no es un problema que afecte a los datos.

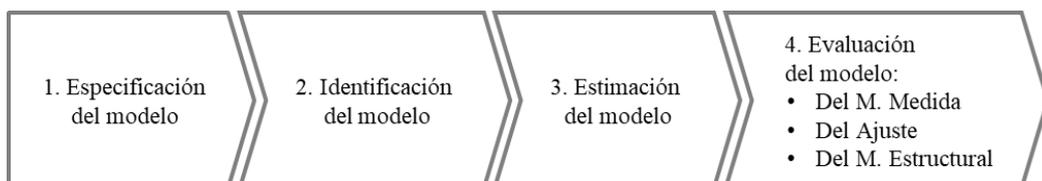
El modelo ha sido validado a través de una metodología de ecuaciones estructurales (SEM). Los modelos de ecuaciones estructurales son

útiles para establecer relaciones entre variables complejas, a las que suelen denominarse constructos. El uso de esta metodología es adecuado ya que se pretende combinar y confrontar conocimiento a priori e hipótesis con datos empíricos. En el marco de esta tesis, un modelo de ecuaciones estructurales nos va a permitir, entre otras cosas:

- Trabajar con constructos, que se miden a través de indicadores, para después evaluar la calidad de dicha medición.
- Considerar los fenómenos en su verdadera complejidad desde una perspectiva más realista.
- Considerar conjuntamente medida y predicción, es decir, evaluar los efectos de variables latentes entre sí sin contaminación debida al error de medida.
- Introducir la perspectiva confirmatoria en el modelado estadístico
- Descomponer las covarianzas observadas y no sólo las varianzas, dentro de una perspectiva del análisis de la interdependencia.

Para la correcta generación del modelo estructural se ha seguido el enfoque definido por Luque y Barrio (2000) en el que se distinguen cuatro fases diferenciadas de acuerdo con la siguiente figura:

Figura 24: Pasos para trabajar un modelo de ecuaciones estructurales con efectividad.



Fuente: elaboración propia

En la fase de especificación se pretende sentar las bases de las relaciones que se quieren estudiar, así como el porqué de dichas relaciones. La identificación está relacionada con los grados de libertad del modelo. Se trata de asegurarnos de que los datos dan lugar a estimaciones únicas de los parámetros que son desconocidos. Para ello debe haber un mayor número de valores conocidos que parámetros a estimar.

Para la estimación del modelo, AMOS plantea tres métodos: el ML, el GLS, y el WLS,[1]. El ML o Máxima verosimilitud, exige una distribución normal para su uso y suele producir las estimaciones más precisas; el GLS o método de Mínimos cuadrados generalizados es conveniente cuando hay heterocedasticidad, es decir las varianzas son desiguales. El WLS o método mínimos cuadrados ponderados de especial interés cuando los datos son de calidad variable.

Finalmente, la cuarta fase consiste en evaluar el modelo, verificando que se obtienen adecuados parámetros de ajuste tanto en el modelo de medida como en el modelo estructural.

La medida se evalúa a través del análisis de la dimensionalidad, la validez y la fiabilidad de cada uno de los constructos creados.

Analizando la dimensionalidad, se valida que los ítems que pertenecen a un mismo constructo giran en torno a un mismo concepto. Con el análisis de la dimensionalidad se incide en que los factores identificados son sólidos y que cada uno de los ítems se asocia a un constructo concreto y no al resto.

Con respecto a la validez, se puede afirmar que un constructo es válido si está midiendo lo que dice medir y sólo lo que dice medir (Bohrnstedt, 1976). Existen tres puntos que se han de revisar para asegurar que se verifica la validez de un constructo: la validez de contenido, la validez convergente y la validez discriminante. En primer lugar, la validez de

contenido se refiere al grado en que la medida utilizada representa a un constructo (este tipo de validez se suele apoyar en las escalas utilizadas en la literatura). En segundo lugar, la validez convergente mide si la variable correlaciona de forma significativa y positiva con otras medidas del mismo concepto. Es decir, si medidas que miden lo mismo, están correlacionadas, midiendo de facto, lo mismo. En tercer y último lugar la validez discriminante persigue asegurar que el constructo es diferente al resto. El constructo no se puede utilizar más que para lo que se ha definido y lo que trata de mostrar. Para ello hay que comprobar que los *ítems* o indicadores de un constructo están más correlacionados entre sí que con el resto.

Finalmente se puede afirmar que un constructo es fiable cuando es consistente, estable y preciso. En términos generales se puede afirmar que una escala es fiable en la medida en la que los *ítems* están muy correlacionados entre sí.

Para la descripción del modelo estructural se han utilizado los siguientes indicadores de ajuste: Chi cuadrado/gl, IFI o *Incremental Fit Index* también conocido como el IFI de Bollen, le TLI o *Tucker-Lewis Index* que compara los grados de libertad del modelo con los del modelo nulo, CFI o *Comparative Fit Index* que indica la bondad del ajuste del modelo a partir de la comparación entre el modelo estimado y el modelo nulo o independiente y el RMSA o *Root Mean Squared Error of Approximation* que indica la discrepancia en grados de libertad respecto de la población.

5.4. Resultados

La estimación del modelo propuesto se ha realizado utilizando el programa *SPSS Statistics* de IBM, versión 21.0.0.0 y Amos, también de IBM y de la misma versión. El método de estimación utilizado ha sido ML o Método de Máxima Verosimilitud. Este método parte de la base de estimadores asintóticamente eficientes. Si bien este método asume la normalidad multivalente, es resistente a desviaciones de esa distribución normal sin producir sesgos en el modelo (Medrano y Muñoz-Navarro, 2017; Rodríguez & Ruiz, 2008) lo que da mayor solidez.

5.4.1. Análisis preliminares

En la tabla 8 se muestra el análisis descriptivo y la medida de fiabilidad (alpha de cronbach) para cada uno de los constructos.

Tabla 8: Media, desviación típica, correlaciones y alfa de cronbach (entre paréntesis)

	Media	DT	1	2	3	4	5	6	7	8
1 <i>KAMF</i>	5,400	1,057	(0,784)							
2 <i>KAMI</i>	4,956	1,096	0,142 *	(0,801)						
3 <i>KAMIn</i>	5,138	1,084	0,264 **	0,429 **	(0,718)					
4 <i>KAMA</i>	5,033	0,971	0,344 ***	0,273 **	0,320 **	(0,732)				
5 <i>KAME</i>	5,146	0,820	0,164 **	0,295 **	0,397 **	0,085 *	(0,600)			
6 <i>CPSRISK</i>	5,209	0,762	0,115	0,337 **	0,171 *	0,101	0,027 *	(0,600)		
7 <i>PLSRISK</i>	5,277	1,129	0,058	0,141 *	0,044	0,041	0,107 *	0,350 **	(0,708)	
8 <i>FRISK</i>	5,415	0,934	0,039	0,221 **	-0,018	0,098	-0,030	0,434 **	0,349 **	(0,655)

*, **, *** niveles de significación al 10%, 5% y 1% respectivamente.

Fuente: Elaboración propia.

Tal y como se ha comentado, debido a las características de la encuesta, existe el riesgo de que el análisis realizado en esta tesis sea vulnerable al problema de la varianza del método común. Para verificar si realmente existe dicho problema se ha efectuado el test de factor único de Harman. Para ello se realiza un análisis exploratorio con los *ítems* de los ocho constructos que forman parte del modelo. El resultado muestra que, en la solución no rotada, el primer factor cuenta únicamente con el 18,109%. Con esto se puede concluir que la varianza del método común no se presenta como un problema en los datos utilizados para el análisis.

Continuando con el enfoque comentado anteriormente (Luque y Barrio, 2000), se van a reportar los resultados que evalúan el modelo de medida, el ajuste y el modelo estructural.

5.4.2. Evaluación del Modelo de Medida

Basadas en las correlaciones enumeradas en la tabla 8, se han realizado varios análisis confirmatorios para valorar la divergencia entre los constructos. Así se ha comparado el modelo de ocho constructos con una serie de modelos anidados alternativos en los que se han considerado distinto número de factores. En la tabla 9 se puede apreciar que el modelo de ocho factores o modelo completo es el que ajusta significativamente mejor, otorgando de esta manera validez discriminante a todos los constructos.

Tabla 9: Análisis factorial confirmatorio.

Nested model	Chi	df	Chi/df	IFI	CFI	RMSEA	Descripción	Dif Chi	Dif df	p-val
N1	1624,206	525	3,094	0,414	0,403	0,098	1-construct model. Agrupamos: KAMF+KAMI+KAMIn+KAMA+KAME+CPSRISK+PLRISK+FRISK	763,565	15	0.000
N6	963,27	513	1,878	0,762	0,755	0,063	6-construct model. Agrupamos: CPSRISK+PLSRISK+FRISK	102,629	3	0.000
N71	904,086	512	1,766	0,793	0,787	0,059	7-construct model. Agrupamos: CPSRISK+PLSRISK	43,445	2	0.000
N72	863,065	512	1,686	0,814	0,809	0,056	7-construct model. Agrupamos: CPSRISK+FRISK	2,424	2	0.000
N73	1011,609	512	1,972	0,736	0,704	0,067	7-construct model. Agrupamos: PLSRISK+FRISK	150,968	2	0.000
N8	860,641	510	1,688	0,815	0,81	0,056	Full model	Ref	Ref	

Fuente: Elaboración propia.

Los valores del alfa de cronbach mostrados en la tabla 8 son análogas a las que presenta Workman, Homburg y Jensen (2003) es su estudio con constructos similares.

Así mismo, el modelo de medida muestra un buen ajuste ($\chi^2 = 701,750$; $df = 482$; $\chi^2 / df = 1,456$; IFI = 0.886; TLI = 0.861; CFI = 0.881; RMSEA =

0.046). Las cargas factoriales estandarizadas son todas significativas soportando la validez convergente de las escalas (tabla 10).

Tabla 10: Cargas factoriales estandarizadas

Formalización del enfoque KAM	Item	Cargas factoriales estandarizadas	Correlaciones múltiples al cuadrado	p
Formalización del enfoque KAM	KAMF1	0,968	0,937	***
	KAMF2	0,657	0,431	***
Intensidad de la actividad	Item	Cargas factoriales estandarizadas	Correlaciones múltiples al cuadrado	p
Intensidad de la actividad	KAMI1	0,443	0,197	***
	KAMI2	0,664	0,414	***
	KAMI3	0,53	0,281	***
	KAMI4	0,791	0,626	***
	KAMI5	0,667	0,445	
	KAMI6	0,604	0,365	
Involucración de la alta dirección	Item	Cargas factoriales estandarizadas	Correlaciones múltiples al cuadrado	p
Involucración de la alta dirección	KAMIn1	0,338	0,114	***
	KAMIn2	0,844	0,713	***
	KAMIn3	0,78	0,609	***
	KAMIn4	0,543	0,295	***

Acceso a los recursos de marketing y ventas	Item	Cargas factoriales estandarizadas	Correlaciones múltiples al cuadrado	p
	KAMA1	0,701	0,492	***
	KAMA2	0,706	0,499	***
	KAMA3	0,565	0,319	***
	KAMA4	0,553	0,306	***
Efectividad del KAM	Item	Cargas factoriales estandarizadas	Correlaciones múltiples al cuadrado	p
	KAMF1	0,593	0,352	***
	KAMF2	0,676	0,457	***
	KAMF3	0,604	0,274	***
Riesgo de la estructura del porfolio de clientes	Item	Cargas factoriales estandarizadas	Correlaciones múltiples al cuadrado	p
	CPSRISK1	0,567	0,322	***
	CPSRISK2	0,369	0,136	***
	CPSRISK3	0,279	0,078	***
	CPSRISK4	0,386	0,149	***
	CPSRISK5	0,396	0,156	***
	CPSRISK6	0,434	0,188	***
	CPSRISK7	0,414	0,172	***
Riesgo de la marca del distribuidor	Item	Cargas factoriales estandarizadas	Correlaciones múltiples al cuadrado	p
	PLRISK1	0,532	0,283	***
	PLRISK2	0,379	0,144	***

“Efectividad del Key Account Management y sus riesgos futuros, asociados a la estructura del porfolio de clientes y del desarrollo de la marca del distribuidor”

	PLRISK3	0,678	0,459	***
	PLRISK4	0,624	0,389	***
	PLRISK5	0,815	0,664	***
Riesgo futuro	Item	Cargas factoriales estandarizadas	Correlaciones múltiples al cuadrado	p
	FRISK1	0,517	0,268	***
	FRISK2	0,656	0,43	***
	FRISK3	0,751	0,564	***

5.4.3. Evaluación del ajuste y del modelo estructural. Confirmación de las hipótesis

El modelo estructural muestra unos buenos índices de ajuste y los efectos directos estimados. se muestran significativos como se muestra en la tabla 11 y 12.

Tabla 11. Índices de ajuste global.

Medida de ajuste	Valores alcanzados
Absoluto	
Chi-cuadrado/gl	1,508
IFI	0,868
CFI	0,863
RMSEA	0,048

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12: Efectos directos estimados niveles de significación.

Ho	Constructo		Constructo	Cargas Factoriales estandarizadas	P
1	Formalización enfoque KAM	>	Efectividad del KAM	0,221	**
2	Intensidad de la actividad	>	Efectividad del KAM	0,307	***
3	Involucración de la alta dirección	>	Efectividad del KAM	0,400	***
4	Acceso a los recursos de marketing y venta	>	Efectividad del KAM	0,202	*
5	Efectividad del KAM	>	Riesgo de la estructura del portafolio de clientes	0,200	*
6	Efectividad del KAM	>	Riesgo de la marca del distribuidor	0,153	*
7	Riesgo de la estructura del portafolio de clientes	>	Riesgo futuro	0,531	***
8	Riesgo de la marca del distribuidor	>	Riesgo futuro	0,263	***

*** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,10$

Fuente: Elaboración propia.

El sector en el que se desarrolla la actividad, considerada como variable de control, no se ha incluido en los resultados pues no se muestra como variable significativa.

Para completar este capítulo de resultados, a continuación, se muestran a modo de resumen los efectos directos, indirectos y totales.

Tabla 13. Efectos directos estandarizados.

→	Efectividad del KAM	Riesgo de la estructura del portafolio de clientes	Riesgo de la marca del distribuidor	Riesgo futuro
Formalización enfoque KAM	0,221	0,000	0,000	0,000
Intensidad de la actividad	0,307	0,000	0,000	0,000
Involucración de la alta dirección	0,400	0,000	0,000	0,000
Acceso a los recursos de marketing y venta	0,202	0,000	0,000	0,000
Efectividad del KAM	0,000	0,200	0,153	0,000
Riesgo de la estructural del portafolio de clientes	0,000	0,000	0,000	0,531
Riesgo de la marca del distribuidor	0,000	0,000	0,000	0,263

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14: Efectos indirectos estandarizados.

→	Efectividad del KAM	Riesgo de la estructura del portafolio de clientes	Riesgo de la marca del distribuidor	Riesgo futuro
Formalización enfoque KAM	0,000	0,044	0,034	0,032
Intensidad de la actividad	0,000	0,062	0,047	0,045
Involucración de la alta dirección	0,000	0,080	0,061	0,059
Acceso a los recursos de marketing y venta	0,000	0,040	0,031	0,030
Efectividad del KAM	0,000	0,000	0,000	0,146

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15: Efectos totales estandarizados.

→	Efectividad del KAM	Riesgo de la estructura del porfolio de clientes	Riesgo de la marca del distribuidor	Riesgo futuro
Formalización enfoque KAM	0,221	0,044	0,034	0,032
Intensidad de la actividad	0,307	0,062	0,047	0,045
Involucración de la alta dirección	0,400	0,080	0,061	0,059
Acceso a los recursos de marketing y venta	0,202	0,040	0,031	0,030
Efectividad del KAM	0,000	0,200	0,153	0,146
Riesgo de la estructural del porfolio de clientes	0,000	0,000	0,000	0,531
Riesgo de la marca del distribuidor	0,000	0,000	0,000	0,263

Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente epígrafe de discusión se analizará la validación de las hipótesis, tras los resultados expuestos en este apartado.

PARTE III. CONCLUSIONES

6. Discusión

Una vez obtenidos los resultados empíricos de la estimación del modelo propuesto, se concluye que todas las relaciones son significativas, y validamos la hipótesis de riesgo de la estructura del portfolio de clientes (*CPSRISK*) y de riesgo de la marca del distribuidor (*PLRISK*) y por tanto la contribución de esta investigación, confirmando el riesgo futuro para las compañías proveedoras de gran consumo asociado con la efectividad del *KAM*.

En cuanto al modelo anterior de Workman, Homburg y Jensen (2003) y sus hallazgos, encontramos ideas complementarias bastante interesantes al considerar un mercado maduro con alta concentración de clientes, como es el gran consumo (*FMCG*). Las dimensiones que más afectan son la intensidad de la actividad (*KAMI*) (p .307 ***) y la involucración de la alta dirección (*KAMIn*) (p .400 ***), siendo estas magnitudes las más altas dentro de la parte de efectividad del modelo *KAM*. Estas dos hipótesis prevalecen sobre el acceso a los recursos de marketing y ventas de los *Key Account Managers (KAMA)* (p .202 *), por lo que los factores más críticos para el *KAM* son la intensidad de la actividad con la que se desarrolla la personalización “*taylor made*” del *marketing mix* del proveedor (producto, servicio, precio, logística, intercambio de información y promociones) respondiendo a las demandas del cliente de un tratamiento personalizado, que dado el tamaño de los clientes más grandes en *FMCG* (la cuota de mercado superior 50%), significará una gran inversión o gasto para la empresa vendedora, y consecuentemente tendrá que ser aprobado y facilitado por su alta dirección, explicando por qué el factor con más impacto, es la involucración de la alta dirección.

En gran consumo de manera diferente a lo expresado previamente por Workman, Homburg y Jensen (2003) la formalización de *KAM* ayuda a

lograr la efectividad (*KAMF*) ($p .221 *$), pero con el menor impacto. Estos autores previos encontraron muy sorprendente en su investigación que un enfoque estructurado no estaba ayudando, probablemente debido a una posible burocracia y falta de flexibilidad para responder a las demandas de la cuenta clave, principalmente porque una posible heterogeneidad entre las cuentas claves y tener enfoques más rígidos puede estar interfiriendo en un tratamiento especial a medida para estos clientes. Creemos que gracias a la alta concentración de los principales clientes en *FMCG*, la formalización en estos mercados muy maduros ya está incluyendo una alta personalización del servicio a cuentas clave y también, por tanto, incluyendo una constante y frecuente involucración de la alta dirección del proveedor, al tener que validar todas las inversiones en un proceso formalizado.

Refiriéndose a las hipótesis sobre los riesgos futuros, la relación más fuerte es con el riesgo de la estructura del porfolio de clientes, obteniendo el coeficiente estadístico más significativo de todo el modelo ($p .531 ***$), por lo que se desprende una conclusión clara de que la estructura de la cartera de clientes se enfrenta a una situación peligrosa en el futuro al impulsar la efectividad del *KAM*. Además, el riesgo de la *MDD* fue también apoyado por el modelo ($p .263 ***$), validando los desafíos para el proveedor que supone priorizar sus esfuerzos en los grandes clientes, que al mismo tiempo disponen de más recursos para apoyar su propia *MDD*.

7. Conclusiones e implicaciones para la gestión

En este capítulo se sintetizan las principales conclusiones extraídas tanto de la revisión de la literatura que sustenta el marco conceptual como de la investigación empírica llevada a cabo para definición de un modelo y medición de sus relaciones. Asimismo, se incorporan las principales implicaciones para la gestión de las empresas fabricantes, y particularmente las de los mercados de gran consumo u otros caracterizados por la elevada concentración de los principales clientes y su madurez y estancamiento, en relación con la gestión de las cuentas clave. Por último, se recogen las limitaciones y futuras líneas de investigación.

7.1. Conclusiones

Cada vez más se generaliza en la práctica el fenómeno *KAM* y el modelo de gestión de las relaciones entre los fabricantes y sus principales clientes que propugna, de forma que, al adoptar *KAM*, los fabricantes buscan construir relaciones de colaboración con sus clientes más valiosos y respecto de los cuales se genera una mayor dependencia (Colletti y Tubridy, 1987; Workman, Homburg y Jensen, 2003; Zupancic, 2008). Esto ha contribuido a un cambio de un enfoque relacional a corto plazo a otro a largo plazo, destacándose como fundamental la involucración de la dirección de la compañía fabricante, dada la complejidad interna que hay que manejar para satisfacer las necesidades específicas de estos grandes clientes, apareciendo equipos interfuncionales más allá del departamento comercial (Gosselin Bauwen, 2006; Guenzi y Storbacka, 2015; Guesalaga y Johnston, 2010; Ryals y Knox, 2001).

Por otro lado, la gestión de todo el portafolio de clientes genera muchas dificultades en un contexto de mercados maduros como el de gran consumo, donde la concentración del top 5 de grandes clientes supera

el 50% la cuota de mercado, como ocurre en el mercado español y en el de buena parte de los países europeos, demostrándose, además, la relación entre una mayor concentración de clientes y una mayor cuota de la MDD, ya que los minoristas utilizan su marca propia para diferenciarse y competir entre ellos poniendo cada vez más dificultades al éxito de la innovación de los fabricantes, especialmente en España donde la cuota de la MDD es de las más altas de Europa, superando el 40%. El proceso *KAM* acelera aún más la dependencia de los fabricantes y el poder de negociación de los distribuidores, debido al foco que los primeros sitúan en determinados clientes, que irremediablemente por su tamaño y concentración serán considerados “cuentas clave” por los fabricantes de gran consumo.

La literatura de *KAM* tiene una trayectoria de 4 décadas, a lo largo de las que ha ido consolidando un rico corpus teórico tanto en temáticas como en enfoques, tal como muestran, entre otros trabajos de referencia, las revisiones de la literatura de Guesalaga et al. (2018) y Kumar, Sharma, y Salo (2019). Si bien el interés inicial se sitúa en cómo mantenerse competitivo a través de una relación estratégica con los principales clientes (Colletti y Tubridy, 1987; McDonald y Wilson, 1989; Stevenson y Page, 1979). Posteriormente los investigadores se han centrado en cómo estos programas aportan un impacto positivo en las ventas con los clientes clave (Workman, Homburg y Jensen, 2003; McDonald, Millman y Rogers, 1997), para abordar progresivamente cuestiones más particulares como los criterios de selección de las cuentas clave, las razones para adoptar *KAM* y los factores de éxito de *KAM* y sus implicaciones a nivel organizacional como de equipo dentro de las empresas (Guesalaga y Johnston, 2010, Guenzi y Storbacka, 2015; Pardo, Ivens y Wilson, 2014). De las 5 líneas prioritarias de investigación futura que aportan Kumar, Sharma, y Salo (2019) en su revisión de la literatura, dos instan a indagar en el desempeño del *KAM* y la creación de valor por el *KAM*, terreno en el que se sitúa el gap que se aborda con esta Tesis.

En consecuencia, los académicos parecen haber prestado poca atención a los riesgos que conllevan el desarrollo y foco de las empresas fabricantes en los programas *KAM* (Guesalaga y Johnston, 2010; Leischnig et al., 2018; Pardo, Ivens y Wilson, 2014) riesgos aún más palpables, fruto del contexto de un mercado maduro y con una creciente concentración de clientes y cuota de la MDD. Así pues, se subraya el interés y la necesidad de reflexionar sobre el tema de los riesgos que estos programas llevan asociados y que no se ha tratado suficientemente por la literatura previa.

En este marco, la Tesis se proponía los objetivos de 1) Identificar y perfilar los factores clave determinantes de la efectividad del *KAM* y determinar otros elementos condicionantes del rendimiento a largo plazo de los planes de *KAM* para el resultado total de las compañías vendedoras. 2) Diseñar un modelo que permita analizar la relación entre la efectividad del *KAM* y los riesgos futuros en el caso de las empresas vendedoras en mercados maduros y con una creciente concentración de los grandes clientes, asociados a la estructura del portafolio de clientes y el creciente peso estratégico para los clientes distribuidores de su marca propia y 3) Validar ese modelo a través de una muestra de datos obtenidos de fabricantes de productos de gran consumo, considerando la estructura del portafolio de clientes y el creciente peso estratégico para los clientes distribuidores de su MDD.

A la vista del modelo formulado y validado, puede concluirse que la Tesis ha cumplido con los objetivos propuestos. El trabajo confirma que cuanto más protagonismo da un proveedor a sus grandes clientes, mejor resulta para la efectividad del *KAM*, pero subrayando los riesgos derivados del crecimiento de la MDD y muy especialmente, del desequilibrio en el portafolio de clientes en favor de las grandes cuentas como elementos condicionantes del rendimiento a largo plazo para las compañías vendedoras.

En este sentido, los hallazgos de la corriente mayoritaria de la investigación académica previa apoyando los beneficios de un enfoque *KAM* se validan cuando sólo consideramos la mejora en la relación con los clientes seleccionados, destacando como factores clave la involucración de la alta dirección y la intensidad con se les da un servicio diferenciado o una oferta de valor personalizada a los clientes clave.

Los resultados aportados en esta Tesis demuestran la relación entre el desarrollo efectivo de los programas *KAM* y el riesgo futuro para los fabricantes de *FMCG*, al agregar las amenazas para los proveedores, que incluyen un mayor poder de negociación de los clientes minoristas más grandes, al cambiar la estructura futura de la cartera de clientes y el crecimiento de la marca del distribuidor de los minoristas.

La investigación previa ha tratado exhaustivamente la cuestión de los beneficios del desarrollo de programas de *KAM* para los proveedores, si bien hasta el momento no se había abordado empíricamente el análisis de los riesgos subyacentes, con la precisión dada por la incorporación de una muestra cuantitativa significativa en mercados maduros, como es el caso del gran consumo (*FMCG*) en España. El nuevo modelo propuesto en esta Tesis demuestra que el fabricante se enfrenta a un riesgo en aquellas situaciones en las que la concentración de los minoristas es alta, y crece el poder de negociación de los clientes y la cuota de mercado de las MDD y, particularmente - con la significación más alta de todo el modelo-, cuando la estructura futura de la cartera de clientes se desbalancea cada vez más hacia los más clientes más exigentes y poderosos, (Dobson, 2004; Hoch, 1996; Mills, 1995).

Por tanto, la contribución de la presente Tesis se concreta en la definición de un modelo de ecuaciones estructurales (*SEM*) objeto de contrastación empírica con 219 cuestionarios cumplimentados por expertos implicados profesionalmente en *KAM*, que mide y confirma

que, aunque los fabricantes de gran consumo (*FMCG*) pueden estar tomando las decisiones correctas para lograr la efectividad del *KAM*, estas empresas se enfrentan a un riesgo futuro cuando no se consideran adecuadamente los desafíos en la estructura de la cartera de clientes y el crecimiento de las MDD.

Las conclusiones del nuevo modelo propuesto que parte de las escalas del modelo “clásico” y generalizado definido por Workman, Homburg y Jensen (2003), aportan una nueva visión sobre la efectividad del *KAM* y sus riesgos futuros, al añadir (a) la forma futura de la cartera de clientes desbalanceándose sobre los clientes más grandes, donde el poder de negociación del cliente es mayor y los márgenes de los proveedores tienden a ser más bajos y (b) una mayor exposición hacia el crecimiento de la MDD de estos clientes.

7.2 Implicaciones para la gestión

Una vez expuestas las conclusiones, queda patente que priorizar la inversión únicamente en los grandes clientes es peligroso para las empresas fabricantes en mercados maduros y competitivos como el de gran consumo, y por ello es necesario evaluar conjuntamente la estructura completa de todo el porfolio de clientes, así como analizar cómo cambiará su composición en el futuro tratando, no sólo la cantidad de negocio, sino la calidad del mismo. Esto incluye la rentabilidad del negocio y además también el riesgo asumido con el impacto de una dependencia incremental en un pequeño grupo de clientes y la oportunidad de desenganche de ellos (Piercy, 2006; Ryals, 2005; Sharma y Evanschitzky, 2016).

Por ello, es decisión de los propios fabricantes acelerar el proceso de dependencia de unos pocos y poderosos clientes, o de invertir de manera más proporcionada en todo el porfolio de clientes, y no perder el foco, inversión y atención sobre los clientes no considerados clave. Al mismo tiempo, como el Top 5 de clientes en el sector del gran consumo está creciendo en concentración en toda Europa y España, es necesario estudiar alternativas de nuevos clientes fuera del mencionado sector, así como nuevos canales, como pueda ser la hostelería o la exportación en el caso de empresas o marcas nacionales.

Como afirman McDonald et al. (1997), un cliente sólo continuará comprando a sus empresas proveedoras si su producto continúa satisfaciendo a los consumidores mejor que los competidores, incluso si su servicio como proveedor es excelente. Por esta razón la innovación es imprescindible para los fabricantes para cumplir su objetivo de seguir añadiendo nuevo valor a los clientes y especialmente a los más grandes, y superar así el desarrollo de su propia MDD. Y por ello, los fabricantes tendrán que esforzarse más aún en el desarrollo de productos, tanto los actuales como sobre todo en la innovación,

como una estrategia para defenderse cuando las marcas del distribuidor de sus clientes que se expanden (Anselmsson y Johansson, 2009; Hoch, 1996; o Martos-Partal, 2012).

En conclusión, esta investigación cuantitativa apoya que servir a los clientes más grandes no está exento de riesgos a largo plazo que no han sido suficientemente cubiertos por la literatura anterior. Todas las empresas proveedoras involucradas en programas de *KAM* deben al mismo tiempo analizar estrategias de crecimiento adicionales, considerando la priorización de los recursos escasos. A corto plazo, es lógico centrarse en la efectividad del *KAM* con estos grandes clientes que son los que explican la mayor parte del volumen y los beneficios de los proveedores y además parece inevitable, pero también las inversiones estratégicas a largo plazo innovadoras sobre otras palancas de crecimiento se revelan como fundamentales para la supervivencia de la empresa a largo plazo (Piercy, 2006).

Las conclusiones de esta Tesis invitan a que los fabricantes inviertan buscando un crecimiento futuro equilibrado y sostenible entre toda la cartera de clientes, y no centrándose sobre proporcionalmente en los crecimientos en facturación rápidos con los clientes más grandes. Además, es urgente reforzar la asignación de recursos para la búsqueda de productos más innovadores, que aporten valor añadido real a los consumidores más allá de donde alcanzan las MDD y, por tanto, favoreciendo un crecimiento incremental para ellos y para sus clientes, como ocurre con la innovación disruptiva en lugar de simplemente lanzar extensiones de gama (Anselmsson y Johansson, 2009; García y Briz, 2000).

7.3 Limitaciones y futuras líneas

Esta tesis tiene como objetivo entender los riesgos futuros para los fabricantes asociados al fenómeno *KAM*, pero presenta diversas limitaciones debidas, fundamentalmente, a la metodología empleada que, sin embargo, se justifica por su idoneidad para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Estas limitaciones, a su vez, se convierten en oportunidades de cara a plantear futuras investigaciones sobre el objeto de la Tesis.

En primer lugar, tal y como ocurre con todos los trabajos realizados con datos de corte transversal, la primera limitación que resaltamos es la imposibilidad de realizar ningún análisis causal. Es posible que existan algunas variables o constructos, no considerados en este trabajo, que están afectando tanto al constructo efectividad del *KAM* como a los constructos relativos a las variables de riesgo y que provocan la relación mostrada en nuestras conclusiones. Reflexionar sobre estas variables es un campo de investigación futuro, aunque solamente podremos enfatizar en una relación causa-efecto si disponemos de información longitudinal. Desde esta perspectiva, disponer de datos en distintos momentos del tiempo ofrecería la posibilidad de conocer en qué medida el riesgo futuro, medido a través de percepciones, se materializa en un problema real. Es decir, trabajar con datos de reales en vez de con percepciones.

Una segunda limitación surge en no haber considerado algunos factores que pueden tener un efecto moderador en las relaciones directas establecidas. Así se podría plantear este rol moderador, utilizando algunos ítems del cuestionario, entre la efectividad del *KAM* y sus determinantes e incluso entre la efectividad del *KAM* y los riesgos futuros. En esta línea quizás sería apropiado considerar variables del entorno, tendencias o relaciones internas dentro de la empresa que podrían llegar a hacer necesario un modelo multinivel.

Otro aspecto que supone una limitación para esta investigación es tanto el sector como el perfil del destinatario al que se ha dirigido el cuestionario. El sector al que se ha acotado la investigación ha sido el de *FMCG* en España, aunque es cierto que éste presenta unas características comunes a otros sectores con respecto a las variables analizadas, replicar el modelo para otros sectores, países y mercados con mayor o menor madurez nos ayudaría a entender el alcance de las conclusiones de la investigación.

En lo que se refiere al perfil del cuestionario, el trabajo se ha centrado en el punto de vista del fabricante. Ya que los constructos están medidos a través de percepciones, introducir la postura de otros actores como el distribuidor podría aportar nueva luz a los efectos de la efectividad del *KAM* sobre los riesgos, e incluso plantear nuevas relaciones entre los constructos.

Las futuras líneas de investigación deben abordar cómo el proveedor puede mitigar el riesgo futuro de los programas *KAM*, superando el crecimiento de las marcas del distribuidor con más éxito y desarrollando con más rapidez sus innovaciones. También deben buscar fuentes de crecimiento con otros canales o una gestión de la cartera de clientes donde puedan diversificar los riesgos derivados de la gran concentración de los clientes. Otra futura línea de investigación debe abarcar como el desarrollo del *e-commerce* en gran consumo impacta sobre la concentración de los distribuidores tradicionales, y a su vez si este fenómeno definitivamente acelera el desarrollo de la marca del distribuidor, o da un mayor y mejor acceso a los fabricantes al consumidor.

Otro ámbito que sería interesante investigar, sería entender el grado de avance del propio *e-commerce* desarrollado por los fabricantes para llegar al consumidor final, y si este canal, más allá de ser una fuente de información y comunicación al consumidor final del fabricante, también se convierte en un medio relevante de ingresos para las

empresas proveedoras, sin necesidad de contar con un intermediario o distribuidor.

Además, sería interesante entender si este riesgo finalmente se está traduciendo después de tres años en peor desempeño y rentabilidad de estas compañías proveedoras al focalizar sus esfuerzos en estos clientes seleccionados como *KAM*, como sugieren Sharma y Evanschitzky (2016).

PARTE IV. INFORMACIÓN ADICIONAL

Anexos

❖ Carta de presentación de la encuesta:



Distinguido profesional:

En primer lugar, me gustaría agradecer tu colaboración en esta encuesta sobre *Key Account Management* en el sector del gran consumo en España. En base a mi investigación científica, he detectado la necesidad que existe de un mejor conocimiento del fenómeno *KAM* y de poner de manifiesto los efectos que una alta y creciente concentración de la distribución tiene sobre todo el portafolio de clientes de los fabricantes, y ser capaces de cuantificarlo desde un punto de vista universitario y académico.

En primer lugar, me gustaría agradecer tu colaboración en esta encuesta sobre *Key Account Management* en el sector del gran consumo en España. En base a mi investigación científica, he detectado la necesidad que existe de un mejor conocimiento del fenómeno *KAM* y de poner de manifiesto los efectos que una alta y creciente concentración de la distribución tiene sobre todo el portafolio de clientes de los fabricantes, y ser capaces de cuantificarlo desde un punto de vista universitario y académico.

Completar la encuesta no te tomará más de diez minutos, y por ello te pido tanto tu participación, como que nos ayudes a conseguir más

colaboradores en tu Compañía y en otras empresas de gran consumo que conozcas, reenviándoles por mail el link de la encuesta a todas las personas posibles. Participan 159 empresas (desglose en el desplegable de la pregunta 1) y se puede ver los detalles de Departamentos implicados bajo el pie de firma.

Cuantos más cuestionarios realizados consigamos, más robustos serán los datos, y por tanto mucho más potente el altavoz académico de los resultados.

Esta investigación forma parte del estudio cuantitativo que apoya mi tesis doctoral llevada a cabo en el departamento de Marketing de la Universidad Pontificia Comillas (ICAI-ICADE), bajo la dirección de la Dra. Victoria Labajo, Directora del Departamento de Marketing de la Universidad.

Toda la información proporcionada será tratada de forma agregada y sin desglosar ni identificar a nivel empresa, garantizando el anonimato de los encuestados y compañías, y se empleará únicamente con fines académicos. La confidencialidad de las respuestas está garantizada y los datos personales objeto de tratamiento estadístico como parte del proyecto están sometidos a los requerimientos legales relativos a la protección de datos y servicios relativos a la sociedad de la información.

Como contrapartida a tu colaboración, los participantes recibirán un informe con los resultados completos del análisis. Estamos seguros de que los resultados serán de gran ayuda en el avance de nuestra disciplina, y en esta tarea resulta fundamental tu aportación. Gracias por tu amabilidad y por tu tiempo. Estas colaborando a un mejor desarrollo futuro del gran consumo.

Estoy a tu disposición para cualquier información adicional que consideres conveniente.

Un saludo,

Pedro Rubio Hidalgo

e-mail: prubio@comillas.edu

Doctorando Universidad Pontificia Comillas-ICADE

Director General Iberia en Safilo Group y Profesor en Comillas-ICADE.

<https://es.linkedin.com/in/pedro-rubio-hidalgo-a8747621>

❖ **Empresas de gran consumo cuyos profesionales han podido participar en la encuesta:**

- 1 AB AZUCARERA IBERIA, S.L. Madrid (M)
- 2 ACEITES BORGES PONT, S.A. Tarrega (L)
- 3 ACEITES DEL SUR COOSUR, S.A. (ACESUR) Dos Hermanas (SE)
- 4 ACEITUNAS GUADALQUIVIR, S.L. Morón de la Frontera (SE)
- 5 AFFINITY PETCARE, S.A. (GRUPO) Sant Cugat del Valles (B)
- 6 AGRICULTURA Y CONSERVAS, S.A. (AGRICONSA) Algemesí (V)
- 7 AGRO SEVILLA ACEITUNAS SOC. COOP. AND. (GRUPO) Sevilla (SE)
- 8 AGUA MINERAL SAN BENEDETTO, S.A. Requena (V) Aguas Envasadas
- 9 ALIMENTOS NATURALES, S.A. Onzonilla (LE) Legumbres Secas
- 10 ALTER FARMACIA, S.A. Madrid (M) Alimentación Infantil
- 11 ANGULAS AGUINAGA, S.A. Irura (SS) Productos del Mar Congelados
- 12 APERITIVOS Y EXTRUSIONADOS, S.A. (APEX) Ribaforada (NA)
- 13 BACARDI ESPANA, S.A. Mollet del Valles (B) Licores
- 14 BARON DE LEY, S.A. (GRUPO) Mendavia (NA) Vinos
- 15 BEAM SPAIN, S.L. Madrid (M) Licores
- 16 BEIERSDORF, S.A. Madrid (M) Perfumería / Higiene Personal
- 17 BIOCENTURY, S.L.U. Barcelona (B) Alimentación Dietética
- 18 BOLTON CILE ESPANA, S.A. Madrid (M) Salsas
- 19 BORGES MEDITERRANEAN GROUP Reus (T)
- 20 BORGES, S.A. Reus (T) Frutos Secos
- 21 CAFENTO (GRUPO) Tineo (AS) Cafés y Sucedaneos

- 22 CALIDAD PASCUAL, S.A.U. Madrid (M) Grupos
- 23 CAMPOFRIO FOOD GROUP, S.A. (GRUPO) Alcobendas (M)
- 24 CARGILL, S.L. (GRUPO) Martorell (B) Aceites
- 25 CASA SANTIVERI, S.L. Barcelona (B) Alimentación Dietética
- 26 CERVEZAS ALHAMBRA, S.L. Granada (GR) Cervezas
- 27 CHOCOLATES VALOR, S.A. Villajoyosa/Vila Joiosa (Ia) (A)
- 28 CHUPA CHUPS, S.A.U. Sant Esteve Sesrovires (B)
- 29 COCA-COLA ESPANA Madrid (M)
- 30 CODORNIU, S.A. (GRUPO) Esplugues de Llobregat (B)
- 31 COMERCIAL GALLO, S.A. Barcelona (B) Grupos
- 32 COMPAÑIA CERVECERA DE CANARIAS, S.A. (CCC)
- 33 COMPAÑIA VINICOLA DEL NORTE ESPANA, S.A. (CVNE)
- 34 CONSERVAS EL CIDACOS, S.A. Autol (RI) Conservas Vegetales
- 35 CONSERVAS FRISCOS, S.A. Catoira (PO) Conservas de Pescado
- 36 COOP. ALIMENTOS DEL MEDITERRANEO Lorca (MU)
- 37 COOP. COATO Totana (MU) Especies y Condimentos
- 38 COOPERATIVAS ORENSANAS, SCG (COREN) Ourense (OU)
- 39 CORPORACION ALIMENTARIA GUISSONA, S.A. (CAG) Guissona (L)
- 40 CORPORACION ALIMENTARIA PENASANTA, S.A. (CAPSA)Siero (AS)
- 41 COTYASTOR, S.A. Barcelona (B) Perfumería / Higiene Personal
- 42 CSM IBERIA, S.A. Sant Joan Despi (B) Masas Congeladas
- 43 DANONE, S.A. Barcelona (B) Lácteos (Generico)
- 44 DCOOP, S.C.A. Antequera (MA) Aceites
- 45 DELAVIUDA ALIMENTACION, S.A. Madrid (M) Dulces de Navidad

- 46 DEOLEO, S.A. (GRUPO) Córdoba (CO)
- 47 DIAGEO ESPANA, S.A. Pozuelo de Alarcón (M) Licores
- 48 DR. OETKER IBERICA, S.A. Barcelona (B)
- 49 EBRO FOODS, S.A. (GRUPO) Madrid (M)
- 50 ELPOZO ALIMENTACION, S.A. Alhama de Murcia (MU)
- 51 FEIRACO, S.COOP. GALLEGA Negrreira (C) Lácteos
- 52 FERRERO IBERICA, S.A. Cornellá de Llobregat (B) Chocolates y Cacaos
- 53 FONT SALEM, S.L. Salem (V) Refrescos
- 54 FREIXENET, S.A. (GRUPO) Sant Sadurni d'Anoia (B) Vinos
- 55 FRIAS NUTRICION, S.A. Burgos (BU) Lácteos
- 56 FRINSA DEL NOROESTE, S.A. Ribeira (C) Conservas de Pescado
- 57 FRIT RAVICH, S.L. Macanet de la Selva (GI) Snacks
- 58 GALLETAS ARTIACH, S.A. Barcelona (B) Galletas
- 59 GALLETAS GULLON, S.A. (GRUPO) Aguilar de Campoo (P) Galletas
- 60 GALLETAS SIRO, S.A. (GRUPO) Venta de Baños (P)
- 61 GALLINA BLANCA, S.A.U. (GRUPO) Hospitalet de Llobregat (L') (B)
- 62 GENERAL MILLS, Madrid (M) Alimentación
- 63 GONZALEZ BYASS, S.A. (GRUPO) Jerez de la Frontera (CA) Licores
- 64 GREFUSA, S.L. Alzira (V) Snacks
- 65 GRUPO AC MARCA, S.L. Hospitalet de Llobregat (L') (B)
- 66 GRUPO ALIMENTARIO ARGAL, S.A. Miralcamp (L) Elaborados Cárnicos
- 67 GRUPO AMASUA, S.A. Madrid (M) Productos del Mar Congelados

- 68 GRUPO ANGEL CAMACHO, S.L. Morón de la Frontera (SE) Aceitunas
- 69 GRUPO BIMBO Barcelona (B) Panadería Fresca
- 70 GRUPO CACAOLAT, S.L. Esplugues de Llobregat (B)
- 71 GRUPO CONSERVAS GARAVILLA, S.L. (GRUPO) Mundaka (BI)
- 72 GRUPO CONSORCIO ESPANOL CONSERVERO Santona (S)
- 73 GRUPO DULCESOL Gandía (V)
- 74 GRUPO FAUSTINO Oyon (VI) Vinos
- 75 GRUPO HELIOS Arroyo de la Encomienda (VA) Mermeladas y Confituras
- 76 GRUPO LECHE RIO, S.A. Lancara (LU) Lácteos
- 77 GRUPO MARQUES DE RISCAL Elciego (VI) Vinos
- 78 GRUPO OSBORNE Puerto de Santa Maria (EI) (CA) Licores
- 79 GRUPO PANRICO Esplugues de Llobregat (B) Panadería Fresca
- 80 GRUPO PEREIRA Vigo (PO) Productos del Mar Congelados
- 81 GRUPO RIBEREBRO Alfaro (RI) Conservas Vegetales
- 82 GRUPO SADA P.A., S.A. (GRUPO) Tres Cantos (M) Carne de Ave
- 83 GRUPO VARMA Alcobendas (M) Licores
- 84 GRUPO VIVANCO Briones (RI) Vinos
- 85 GRUPO YBARRA ALIMENTACION, S.L. (GYA) Dos Hermanas (SE)
- 86 H.J. HEINZ FOODS SPAIN, S.L. Alfaro (RI) Salsas
- 87 HARIBO INVEST, S.A. Cornella del Terri (GI) Confitería
- 88 HEINEKEN ESPANA, S.A. Sevilla (SE) Cervezas
- 89 HENKEL IBERICA, S.A. (DIVISION COSMETICA) Barcelona (B)
- 90 HERBA RICEMILLS, S.L. San Juan de Aznalfarache (SE) Arroces

- 91 HERO ESPANA, S.A. Alcantarilla (MU) Alimentación Infantil
- 92 HIJOS DE ANTONIO BARCELO, S.A. (GRUPO) Alcobendas (M) Vinos
- 93 HIJOS DE CARLOS ALBO, S.L. Pontevedra (PO) Conservas de Pescado
- 94 HIJOS DE RIVERA. La Coruña (C) Cervezas
- 95 IBERSNACKS SNACKS COMAKER, S.L. Medina del Campo (VA)
- 96 IGNACIO GONZALEZ MONTES, S.A. Ribeira (C) Conservas de Pescado
- 97 IMPORTACO, S.A. (GRUPO) Beniparrell (V) Frutos Secos
- 98 INDUSTRIAS ALIMENTARIAS DE NAVARRA, S.A.U. Villafranca (NA)
- 99 INDUSTRIAS LACTEAS ASTURIANAS, S.A. (ILAS) (GRUPO) Madrid (M)
- 100 INTERAL, S.A. Lezo (SS) Productos Culinarios Deshidratados
- 101 J. GARCIA CARRION, S.A. (JGC) (GRUPO) Jumilla (MU) Vinos
- 102 JEALSA RIANXEIRA, S.A.U. GRUPO Boiro (C) Conservas de Pescado
- 103 JESUS NAVARRO, S.A. Novelda (A) Especies y Condimentos
- 104 JOHNSON y JOHNSON, S.A. Madrid (M) Perfumería / Higiene Personal
- 105 JOHNSON'S WAX ESPANOLA, S.L. Madrid (M) Limpieza
- 106 JOSE SANCHEZ PENATE, S.A. (JSP) Palmas de Gran Canaria (Las) (GC) Lácteos
- 107 JUVER ALIMENTACION, S.L. Murcia (MU) Zumos y Mostos
- 108 KELLOGG ESPANA, S.L. Alcobendas (M) Cereales Desayuno
- 109 KH LLOREDA, S.A. Canovelles (B) Limpieza / Cuidado del Hogar
- 110 KIMBERLY&CLARK, S.R.L. Madrid (M) Celulosa

- 111 LABORATORIOS INDAS, S.A.U. Pozuelo de Alarcón (M)
Celulosa
- 112 LABORATORIOS ORDESA, S.L. Sant Boi de Llobregat (B)
- 113 LACASA, S.A. (GRUPO) Utebo (Z) Chocolates y Cacaos
- 114 LACTALIS PULEVA, S.L.U. Granada (GR) Lácteos
- 115 LAS MARISMAS DE LEBRIJA, S.C.A. Lebrija (SE)
- 116 LECHE CELTA, S.L. Pontedeume (C) Lácteos (Genérico)
- 117 LEGUMBRES LUENGO, S.A. Riego de la Vega (LE) Legumbres
Secas
- 118 LINDT y SPRUNGLI ESPAÑA, S.A. Barcelona (B) Chocolates y
Cacaos
- 119 L'OREAL ESPAÑA, S.A. Madrid (M) Perfumería / Higiene
Personal
- 120 LUIS CALVO SANZ, S.A. (GRUPO) Carballo (C) Conservas de
Pescado
- 121 MAHOU, S.A. (GRUPO) Madrid (M) Cervezas
- 122 MANTEQUERÍAS ARIAS, S.A. Madrid (M) Quesos
- 123 MARÍN MONTEJANO, S.A. (GRUPO) Lorquí (MU) Zumos y
Mostos
- 124 MARS ESPAÑA INC. Y CIA. FOOD, SRC Rozas de Madrid (Las)
(M)
- 125 MIGUEL GALLEGO, S.A. (MIGASA) (GRUPO) Dos Hermanas
(SE)
- 126 MIGUEL TORRES, S.A. (GRUPO) Vilafranca del Penedès (B)
Vinos
- 127 MIGUELAÑEZ, S.A. Madrid (M) Confitería
- 128 MONDELEZ ESPAÑA (GRUPO) Madrid (M)
- 129 NATRA, S.A. (NEGOCIO DE CACAO Y CHOCOLATE) Quart de
Poblet
- 130 NESTLÉ ESPAÑA, S.A. (GRUPO) Esplugues de Llobregat (B)

- 131 NUMIL NUTRICIÓN, S.L. Madrid (M) Alimentación Infantil
- 132 NUTRECO ESPAÑA, S.A. Tres Cantos (M)
- 133 NUTREXPA (GRUPO) Barcelona (B)
- 134 PANIFICADORA AMPURIABRAVA, S.L. Vilamalla (GI)
- 135 PEPSICO, Refrescos y Snacks
- 136 PERNOD RICARD ESPAÑA, S.A. Madrid (M) Licores
- 137 PERSÁN, S.A. Sevilla (SE) Limpieza / Cuidado del Hogar
- 138 PESCANOVA, S.A. (GRUPO) Redondela (PO) Congelados
(Genérico)
- 139 POSTRES Y DULCES REINA, S.L. Caravaca de la Cruz (MU)
Lácteos
- 140 PRIMAFLOR, S.L. (GRUPO) Pulpí (AL) Centrales Hortofrutícolas
- 141 PROCTER & GAMBLE ESPAÑA, S.A. (GRUPO) Alcobendas (M)
- 142 PRODUCTOS DAMEL, S.L. Paterna (V) Confitería
- 143 PUIG, S.L. (GRUPO) Hospitalet de Llobregat (L') (B)
- 144 QUESERÍAS ENTREPINARES, S.A. Valladolid (VA) Quesos
- 145 RECKITT BENCKISER ESPAÑA, S.L. Granollers (B)
- 146 RED BULL ESPAÑA, S.L. Madrid (M) Refrescos
- 147 RICARDO FUENTES E HIJOS, S.A. (GRUPO) Cartagena (MU)
- 148 RISI, S.A. Daganzo de Arriba (M) Snacks
- 149 ROYAL CANIN IBERICA, S.A. Madrid (M) Alimentos para
Animales
- 150 S.A. DAMM (GRUPO) Barcelona (B) Cervezas
- 151 SANCHEZ CANO, S.A. (GOLOSINAS FINI) (GRUPO) Molina de
Segura
- 152 SANCHÍS MIRA, S.A. Jijona/Xixona (A) Dulces de Navidad
- 153 SCHWEPPEES, S.A. Madrid (M) Refrescos

- 154 SENOBLE IBERICA, S.L.U. Noblejas (TO) Lácteos (Genérico)
- 155 SORIA NATURAL, S.A. Garray (SO) Alimentación Dietética
- 156 UBAGO GROUP MARE, S.L. (GRUPO) Málaga (MA) Conservas
- 157 UNILEVER ESPAÑA, S.A. (GRUPO) Viladecans (B)
- 158 VIDAL GOLOSINAS, S.A. (GRUPO) Molina de Segura (MU)
Confitería
- 159 WRIGLEY CO., S.L. Barcelona (B) Confitería

Bibliografía

Ahmed, K., Baten, M.A., Hossain, M.K., Noor, M. & Azila, N. (2018). Supplier capacity and *Key Account Management* performance: a stochastic frontier analysis. *Cuadernos de Gestión*, 18 (1), 125-148.

Alimarket. (2016, 2018 y 2019). Artículos redacción e Informes anuales del Gran consumo.

Anderson J.C., Håkansson H. & Johanson J. (1994). Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58 (4), 1-15.

Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *The Journal of Marketing*, 54 (1), 42-58.

Anselmsson, J. y Johansson, U. (2009). Third generation of retailer brands—retailer expectations and consumer response. *British Food Journal*, 111 (7), 717-734.

Anselmsson, J. y Johansson, U. (2009). Retailer brands and the impact on innovativeness in the grocery market. *Journal of Marketing Management*, 25 (1-2), 75-95.

Bohrstedt, G. W. (1976). Evaluación de la confiabilidad y validez en la medición de actitudes. GF Summers (comp.), *Medición de actitudes*. México, DF: Ed. Trillas, 103-127.

British Brands Group (2012). Similar ‘parasitic’ packaging. Extraído el 03/10/2019, en <http://www.britishbrandsgroup.org.uk>.

Capon, N. (2001). *Key Account Management and planning*. New York: the free press.

Chauve, P. (2015). Grupo de trabajo de Alimentación de la Dirección General de Competencia de la Unión Europea. Ponente jornadas ESADE.

CNC (2011). Report on Relations between manufacturers and distributors in the food sector. CNC.

Colletti, J. A. & Tubridy, G. S. (1987). Effective Major Account Sales Management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 7 (2), 1-10.

Corsten, D. & Kumar, N. (2005). Do suppliers benefit from collaborative relationships with large retailers? An empirical investigation of efficient consumer response adoption. *Journal of Marketing*, 69 (3), 80-94.

136

Davies, I.A. & Ryals, L.J. (2009), A stage model for transitioning to KAM. *Journal of Marketing Management*, 25 (9), 1027-1048.

Dobson, P.W. (2004). Exploiting buyer power lessons from the british grocery trade. *Antitrust Law Journal*, 72 (2), 529-562.

Dwyer, F.R., Schurr, P.H. & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51 (2), 11-27.

EAE Business School (2018). Estado de las marcas de distribución tras la crisis económica. Mayo. Strategic Research Center (SRC) de EAE Business School.

ESADE (2015). Informe “Innovación, variedad y competencia en el mercado de gran consumo”.

ESADE (2018). Informe “Impacto Económico y Social de las Marcas de Fabricante en el sector de Gran consumo en España”.

Expansión (2018 y 2019). “Mercadona, Carrefour, Dia, Lidl, Eroski... ¿Fusiones a la vista?” “Carrefour y Casino, entre especulaciones sobre una posible fusión” y “Carrefour estudia adquisiciones y su rival Casino se dispara en Bolsa”.

Esker (2019). Estudio “Cargos de clientes: identificación, resolución y practicas más comunes en las empresas españolas”. Abril. Esker. Foodretail, 2018 y 2019. Artículos escritos por la redacción.

Ganesan, S. (1994): "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, 58, 1-19.

García, M., & Briz, J. (2000). Innovation in the Spanish food & drink industry. *The International Food and Agribusiness Management Review*, 3(2), 155-176.

Gosselin D.P. & Bauwen G.A. (2006). Strategic account management: customer value creation through customer alignment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21 (6), 376-385.

Grönroos, C. (1994). “From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing”, *Management Decision*, Vol. 32 No. 2, pp. 4-2.

Guenzi, P. & Storbacka, K. (2015). The organizational implications of implementing *Key Account Management*: A case-based examination. *Industrial Marketing Management*, 45, 84-97.

Guesalaga, R., Gabrielsson, M., Rogers, B., Ryals, L., & Cuevas, J. M. (2018). Which resources and capabilities underpin strategic *Key Account Management*?. *Industrial Marketing Management*, 75, 160-172.

Guesalaga, R. & Johnston, W. (2010). What's next in *Key Account Management* research? Building the bridge between the academic literature and the practitioners' priorities. *Industrial Marketing Management*, 39, 1063-1068.

Guesalaga, R., Gabrielsson, M., Rogers, B., Ryals, L. & Cuevas J.M. (2018). Which resources and capabilities underpin strategic *Key Account Management*?. *Industrial Marketing Management*, 75, 160-172.

Gupta, S. & Lehmann, D.R. (2003). Customers as assets. *Journal of Interactive Marketing*, 17 (1), 9-24.

Harker, M. (1999), "Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 17 No. 1, pp. 13-20.

Homburg, C., Workman Jr, J. P. & Jensen, O. (2002). A Configurational Perspective on *Key Account Management*. *Journal of Marketing*. 66 (2), 38-60.

Hoch, S.J. (1996). How Should National Brands Think about Private Labels?. *Sloan Management Review*, 37 (2), 8.

INE. Instituto Nacional de Estadística. (Spanish Statistical Office). <https://www.ine.es>.

Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing* 57, 53-70.

Johansson, E., Ramstedt, C. & Weltman, J. (2019). Seven Aspects of Internal Alignment Within *Key Account Management*: A Qualitative Study Analyzing Internal Alignment within the B2B Context. diva-portal.org.

Kalwani, M.U. & Narayandas, N. (1995). Long-term manufacturer-supplier relationships: do they pay off for supplier firms?. *The Journal of marketing*, 59 (1), 1-16.

Kantar Worldpanel (2019). Balance gran consumo 2018.

Kantar Worldpanel (2017 y 2019). Radar de la Innovación 2016 y 2018.

Kotler, P. (1991). Philip Kotler explores the new marketing paradigm. *Marketing Science Institute Review*, 1(4/5), 1-5.

Kumar, P., Sharma, A., & Salo, J. (2019). A bibliometric analysis of extended *Key Account Management* literature. *Industrial Marketing Management*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.006>.

Labajo, V. (2016). "Premium and value-added private labels: the case of private labels in sustainable *FMCG* market". En *Handbook of*

Research on Strategic Retailing of Private Label products in a recovering Economy, pp. 307-332. IGI Global. ISBN: 978-1-5225-0220-3.

Lacoste, S. (2012). “Vertical coopetition”: The key account perspective. *Industrial Marketing Management*. 41 (4), 649-658.

Larracochea, I. (2019). Promarca, Premios innovaCción 2019.

Leischnig, A., Ivens, B. S., Niersbach, B., & Pardo, C. (2018). Mind the gap: A process model for diagnosing barriers to *Key Account Management* implementation. *Industrial Marketing Management*, 70, 58-67.

Liu, Y., Li, X., & Dong, M. C. (2019). The role of customer orientation in key account managers’ performance: a client network perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.

140

Liu, Y., Ying Huang, Hua Fan, (2018). Influence tactics, relational conditions, and key account managers' performance. *Industrial Marketing Management*, 73, 220-231.

Luque Martínez, T., & Barrio García, S. D. (2000). Análisis de Ecuaciones Estructurales en Luque (Coord.) *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Pirámide. 489-557.

Macneil, I. R. (1980). *The new social contract* (p. 10). New Haven, CT: Yale University Press.

Malagueño, R., Gölgeci, I., & Fearne, A. (2019). Customer categorization, relational justice and SME performance in supermarket supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 24 (3), 417-429.

Malhotra, N. K., Schaller, T. K., & Patil, A. (2017). Common method variance in advertising research: When to be concerned and how to control for it. *Journal of Advertising*, 46(1), 193-212.

Martinez, L. (2019). Las marcas de fabricante en el mercado español: visión actual y retos. *Foodretail*. 5 septiembre 2019, disponible en https://www.foodretail.es/blogs/luis_martinez_gallardo/marcas-fabricante-mercado-espanol-vision_7_1361933795.html.

Martos-Partal, M. (2012). Innovation and the market share of private labels. *Journal of Marketing Management*, 28 (5-6), 695-715.

McDonald, M., Millman, T., & Rogers, B. (1997). *Key Account Management: theory, practice and challenges*. *Journal of Marketing Management*, 13(8), 737-757.

McDonald M., Wilson K. (1989). Processual issues in key account management. Underpinning the customer-facing organization. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14(4), pp. 328-337.

McGonagle, A. (2017). Common method variance. *The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, 191-194.

Medrano, L. A., & Muñoz-Navarro, R. (2017). Aproximación conceptual y práctica a los modelos de ecuaciones estructurales. *Revista digital de investigación en docencia universitaria*, 11(1), 219-239.

Millman, T., & Wilson, K. (1995). From key account selling to *Key Account Management*. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1 (1), 9-21.

Millman, T., & Wilson, K. (1999). Processual issues in *Key Account Management*: underpinning the customer-facing organisation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(4), 328-344.

Mills, D.E. (1995). Why Retailers sell private label. *Journal of Economics & Management Strategy*, 4 (3), 509-528.

Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 58 (3), 20-38.

Mohr, J.J., Fisher, R.J. & Nevin, J.R. (1996). Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control. *Journal of Marketing*, 60 (3), 103-115.

142

Narayandas, D., & Rangan, V. K. (2004). Building and sustaining buyer-seller relationships in mature industrial markets. *Journal of Marketing*, 68(3), 63-77.

Nenycz-Thiel, M. (2011). Private labels in Australia: A case where retailer concentration does not predicate private labels share. *Journal of Brand Management*, 18(8), 624-633.

Nielsen (2017). *Global Private Label Report*.

Nielsen (2019). *Radiografía del gran consumo en España 2018*.

Oubiña Barbolla, J. (2000). Las relaciones de poder y conflicto en los canales de distribución de productos de gran consumo un análisis de la satisfacción en las relaciones fabricante-distribuidor desde la perspectiva del fabricante. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid.

Pardo, C. (1997). Key Account Management in the Business to Business Field: The Key Account's Point of View. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17 (4), 17-26.

Pardo, C., Ivens, B.S. & Wilson, K. (2014). Differentiation and alignment in *KAM* implementation. *Industrial Marketing Management*, 43 (7), 1136-1145.

Parvatiyar, A., Sheth, J. N., & Whittington Jr, F. B. (1992). Paradigm shift in interfirm marketing relationships: emerging research issues. Emory University, Atlanta, GA.

Pell, R. (1990). "It's a fact qualified referrals bring more sales to your company" *Personal Selling Power*, January-February, p. 30.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). The external control of organizations: A resource dependence perspective. Stanford University Press.

Piercy, N. (2006). The hidden risks in strategic account management strategy. *Journal of Business Strategy*, 27(1), 18-26.

Piercy, N., & Lane, N. (2006). The underlying vulnerabilities in *Key Account Management* strategies. *European Management Journal*, 24(2), 151-162.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.

Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of management*, 12(4), 531-544.

Puromarketing, Redacción (2019). ¿Nos encontramos ante una edad de oro de las marcas blancas?.

Reinartz, W.J. & Kumar, V. (2003). The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration. *Journal of Marketing*, 67 (1), 77-99.

Rodríguez, M. N., & Ruiz, M. A. (2008). Atenuación de la asimetría y de la curtosis de las puntuaciones observadas mediante transformaciones de variables: Incidencia sobre la estructura factorial. *Psicológica: Revista de metodología y psicología experimental*, 29(2), 205-227.

Ryals, L.J. & Knox, S. (2001). Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management. *European Management Journal*, 19 (5), 534-542.

Ryals, L.J. & Rogers, B. (2006). Holding up the mirror: The impact of strategic procurement practices on account management. *Business Horizons*, 49 (1), 41-50.

Ryals, L.J. (2005). Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 69 (4), 252-261.

Salojärvi, H., Sainio, LM. & Tarkiainen, A. (2010). Organizational factors enhancing customer knowledge utilization in the management of key account relationships. *Industrial Marketing Management*, 39 (8), 1395-1402.

Salojärvi, H., Saarenketo, S. & Puumalainen, K., (2013). How customer knowledge dissemination links to *KAM*", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28 (5), 383-395.

Selnes, F., & Sallis, J. (2003). Promoting relationship learning. *Journal of Marketing*, 67(3), 80-95.

Sengupta, S., Krapfel, R.E. & Pusateri, M.A. (1997). Switching Costs in Key Account Relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17 (4), 9-16.

Shapiro, L.G., Benson P. & Moriarty, R.T. (1982). "National Account Management: Emerging Insights." MSI Report No. 82-100. Marketing Science Institute, Cambridge, MA.

Shapiro, L.G., Moriarty, J.D., Haralick, R.M.. & Mulgaonkar, P.G. (1984). Matching three-dimensional objects using a relational paradigm. *Pattern Recognition*, 17 (4), 385-405.

Sharma, A. (1997). Who Prefers *Key Account Management* Programs? An Investigation of Business Buying Behaviour and Buying Firm Characteristics. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17 (4), 27-39.

Sharma, A., & Evanschitzky, H. (2016). Returns on key accounts: do the results justify the expenditures?. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(2), 174-182.

Sheth, J. N. (2017). Revitalizing relationship marketing. *Journal of Services Marketing*, 31 (1), 6-10.

Sheth J.N. & Parvatiyar A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4 (4), 397-418.

Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. (2002). Evolving relationship marketing into a discipline. *Journal of relationship marketing*, 1(1), 3-16.

Sheth, J. N., Sisodia, R.S. & Sharma, A. (2000). The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 55-66.

Simmering, M. J., Fuller, C. M., Richardson, H. A., Ocal, Y., & Atinc, G. M. (2015). Marker variable choice, reporting, and interpretation in the detection of common method variance: A review and demonstration. *Organizational Research Methods*, 18(3), 473-511.

Smith, J.B. (1997). Selling alliances: Issues and insights. *Industrial Marketing Management*, 26 (2), 149-161.

Speakman, J.I.F. & Ryals, L. (2012). *Key Account Management: the inside selling job*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27 (5), 360-369.

Stevenson, T.H. & Page, A.L. (1979). The adoption of national account marketing by industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 8 (1), 94-100.

Storbacka, K., Strandvik, T. & Grönroos, C. (1994). Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (5), 21-38.

Swoboda, B., Schlüter, A., Olejnik, E. & Morschett, D., (2012). Does Centralising Global Account Management Activities in Response to International Retailers Pay Off?. *Management International Review*, 52 (5), 727–756.

Tarzijan, J. (2004). Strategic effects of private labels and horizontal integration. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14 (3), 321-335.

Valencoso C. (2016). "Impulsa tu marca, incrementa las ventas". Editorial Profit. Barcelona.

Wilson, K. & Woodburn, D. (2014) "The impact of organisational context on the failure of key and strategic account management programmes", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29 (5), 353-363.

Wang, X.L., & Brennan, R. (2014). A framework for *Key Account Management* and revenue management integration. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1172-1181.

Wengler, S., Ehret, M., & Saab, S. (2006). Implementation of *Key Account Management*: Who, why, and how?: An exploratory study on the current implementation of *Key Account Management* programs. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 103-112.

Workman Jr, J. P., Homburg, C., & Jensen, O. (2003). Intraorganizational Determinants of *Key Account Management* Effectiveness, *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 31, No. 1, pp. 3-21.

Yeh, J. H., Wang, S. W., Hsu, M. K., & Swanson, S. (2018). Key account relationship management: The moderating effects of relationship duration and transaction volume. *The Service Industries Journal*, 38(7-8), 379-401.

Yorke, D. A., & Droussiotis, G. (1994). The use of customer portfolio theory: An empirical survey. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 9(3), 6-18.

Zolkiewski, J. & Turnbull, P. (2002). Do relationship portfolios and networks provide the key to successful relationship management?. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17 (7), 575-597.

Zupancic, D. (2008). Towards an integrated framework of *Key Account Management*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(5), 323-331.

Relación de figuras y tablas

❖ Relación de figuras

Figura 1. Evolución de la población en España: número de individuos.

Figura 2. Evolución del canal gran consumo (*FMCG*).

Figura 3. Cambio en el gasto de los hogares españoles: 1975 a 2014.

Figura 4. Numero promedio de hijos por mujer en 2015.

Figura 5. Numero promedio de hijos por mujer en España: 2007 a 2015.

Figura 6. Relación entre el crecimiento poblacional y la demanda de gran consumo en España. Evolución 2001-2014.

Figura 7. Relación entre el crecimiento poblacional y la demanda de gran consumo en Alemania, Francia y Reino Unido. Evolución 2008-2013.

Figura 8. Cuota de mercado conjunta del top5 distribuidores en España (Kantar 2015).

Figura 9. Relación entre el crecimiento de la MDD y de las principales cadenas de distribución en España de 2002 a 2015.

Figura 10. Relación entre el crecimiento de la MDD y de las 5 principales cadenas de distribución en Europa en 2005.

Figura 11. Cuota de mercado de la MDD en el sector de la alimentación en España, en % sobre las ventas totales.

Figura 12. Cuota de mercado en valor MDD en España 2010-2018.

Figura 13. Cuotas de mercado de la MDD en productos de gran consumo en Europa, en % sobre el volumen en 2010.

Figura 14. Copias de MDD a marca fabricante en UK (2012).

Figura 15. Análisis de contenido y visualización de cambios de temáticas a lo largo de periodos de tiempo.

Figura 16: Desarrollo de *KAM* en teoría y práctica.

150

Figura 17: Desarrollo de *KAM*.

Figura 18: La columna vertebral de la *KAM*.

Figura 19: Mapa de clientes potenciales y servicio de atención al cliente.

Figura 20: Modelo conceptual: Efectividad del *KAM* y el riesgo futuro para las empresas de gran consumo (*FMCG*).

Figura 21: Distribución de participantes por sectores del gran consumo (*FMCG*).

Figura 22: Departamento donde trabajan los participantes.

Figura 23: Constructos, ítems y autores en los que se basan.

Figura 24: Pasos para trabajar un modelo de ecuaciones estructurales con efectividad.

❖ **Relación de Tablas:**

Tabla 1. Cuotas de mercado y penetración en España en 2018.

Tabla 2. Cuotas de mercado productos para el hogar.

Tabla 3. Cuotas de mercado productos alimentos envasados.

Tabla 4. Cuotas de mercado productos de belleza y cuidado personal.

Tabla 5. Cuotas de mercado bebidas sin alcohol.

Tabla 6. Frecuencia de análisis de información en publicaciones académicas.

152

Tabla 7: Impacto de los artículos publicados: Basado en el número de citas.

Tabla 8: Media, desviación típica, correlaciones y alfa de cronbach (entre paréntesis).

Tabla 9: Análisis factorial confirmatorio.

Tabla 10: Cargas factoriales estandarizadas.

Tabla 11. Índices de ajuste global.

Tabla 12: Efectos directos estimados niveles de significación.

Tabla 13. Efectos directos estandarizados.

Tabla 14: Efectos indirectos estandarizados.

Tabla 15: Efectos totales estandarizados.