



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**LA FIGURA DEL KEY ACCOUNT MANAGER
EN LAS INDUSTRIAS ESPAÑOLAS DE BIENES DE GRAN
CONSUMO**

**Autor: Ldo. Carlos Delso Mion
Directora: Dra. M^a Victoria Labajo González**

Madrid
Septiembre de 2015

AGRADECIMIENTOS

- A la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas por la formación y la colaboración que me ha brindado para poder desarrollar mi vocación docente que me ha conducido a desarrollar esta tesis.
- A la Profesora y Directora del Departamento de Marketing Dra. Victoria Labajo, directora de este trabajo, por su dedicación y por sus buenos consejos para ayudarme a transformar mi experiencia profesional en este trabajo académico.
- A Laura, Borja y Leyre, mi familia, por el tiempo que he dedicado para escribir este trabajo que no he podido compartir con ellos.
- A mi Padre, que me inculcó el sentido de la Economía desde pequeño, y a mi Madre, que me enseñó a superarme con el esfuerzo, la pasión y la dedicación.
- A las empresas en las que he trabajado mientras he escrito la tesis, que no sólo aceptan que pueda compaginar mi actividad profesional con la docente e investigadora, sino que lo valoran positivamente.
- A la Cadena IFA y su Director de desarrollo de negocio Carlos Oliveira por su participación y colaboración clave en el desarrollo de la fase cuantitativa.
- A todos los profesionales que han intervenido en la investigación de este trabajo, por dedicarme su tiempo y experiencia.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL TEMA DE ESTUDIO.....	1
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3 OBJETIVOS.....	7
1.4 METODOLOGÍA.....	8
1.5 ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....	11
PARTE I. MARCO CONCEPTUAL.....	13
CAPÍTULO 2. APROXIMACIÓN TEÓRICA AL CONCEPTO DE KEY ACCOUNT MANAGER.....	13
2.1 CONTEXTUALIZACIÓN: DESARROLLO DE LAS RELACIONES FABRICANTE-DISTRIBUCIÓN.....	13
2.2 ANTECEDENTES EN LA LITERATURA.....	17
2.3 CAUSAS PARA LA CREACIÓN DE LA FIGURA DE KAM.....	20
2.4 DEFINICIÓN DE KEY ACCOUNT MANAGEMENT.....	24
2.5 CONTENIDO FUNCIONAL DE LA FIGURA Y PERFIL DEL KAM.....	28
2.6 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE CUENTAS CLAVE Y PROCESO DE PLANIFICACIÓN.....	32
2.7 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL KAM.....	36
2.8 APROXIMACIONES Y MODELOS MARCO DE IMPLANTACIÓN Y DESARROLLO DEL KAM.....	42
2.9 FACTORES DE ÉXITO EN LA IMPLANTACIÓN DEL KAM.....	48
2.10 CONCLUSIONES Y GAPS DERIVADOS DE LA REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	62
PARTE II. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.....	66
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	66
3.1 EL DISEÑO METODOLÓGICO Y SU JUSTIFICACIÓN.....	66
3.2 OBJETIVOS Y PROPOSICIONES OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.....	69
3.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	72
3.3.1 Fase exploratoria previa.....	72
3.3.2 Investigación empírica cuantitativa a fabricantes y distribuidores a través de encuesta administrada por correo electrónico.....	76

3.4 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES	83
3.5 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS.....	85
3.5.1 Técnicas de análisis univariable y bivariable	86
3.5.2 Técnicas de análisis multivariable	87
CAPÍTULO 4: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA EXPLORATORIA PREVIA	89
4.1 INTRODUCCIÓN	89
4.2 CONTEXTO DE LA RELACIÓN ACTUAL ENTRE FABRICANTE Y DISTRIBUIDOR	89
4.3 CAMBIOS EN LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS COMO RESPUESTA DEL FABRICANTE	91
4.4 LOS GAM Y SU APORTACIÓN AL KAM	94
4.5 LOS KAM Y SU RELACIÓN CON TRADE MARKETING Y EQUIPOS MULTIDISCIPLINARES.....	95
4.6 EL PERFIL DE LOS KAM Y SU DESARROLLO FUNCIONAL	96
4.7 SELECCIÓN Y PLANIFICACIÓN DE CUENTAS	97
4.8 CONCLUSIONES	98
CAPÍTULO 5 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA CUANTITATIVA	100
5.1 INTRODUCCIÓN	100
5.2 DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS QUE FORMAN PARTE DE LA MUESTRA	101
5.3 PERSPECTIVA DEL FABRICANTE SOBRE EL KAM	109
5.3.1 Utilidad del KAM en el contexto de la relación con el distribuidor	109
5.3.2 Evaluación de los factores de éxito del KAM en las empresas fabricantes.....	128
5.3.3 Selección y planificación de cuentas.....	133
5.3.4 Perfil y competencias del KAM.....	148
5.4 PERSPECTIVA DIÁDICA DEL KAM Y DIFERENCIAS EN LA PERCEPCIÓN DE FABRICANTES Y DISTRIBUIDORES	153
5.4.1 Utilidad del KAM en el contexto de la relación con el distribuidor	153
5.4.2 Evaluación de los factores de éxito del KAM por fabricantes y distribuidores.....	158
5.4.3 Selección y planificación de cuentas	159
5.4.4 Perfil y competencias del KAM	163
PARTE III PROPUESTA Y CONCLUSIONES	166
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES.....	166

6.1	CONCLUSIONES Y PROPOSICIONES.....	166
	PRIMER OBJETIVO	166
	OBJETIVO SEGUNDO.....	167
	INVENTARIO DE PROPOSICIONES.....	168
	OBJETIVO TERCERO.....	170
	CONCLUSIONES FUNDAMENTALES	171
	OBJETIVO CUARTO	174
6.2	IMPLICACIONES ACADÉMICAS	178
6.3	IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES PARA LAS EMPRESAS....	179
6.4	LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	180
	BIBLIOGRAFÍA	182
	ANEXOS	194
	1) Cuestionario para la entrevista en profundidad relativa a las opiniones de los expertos sobre la figura del Key Account Manager.....	195
	2) Cuestionario para la fase cuantitativa enviado a distribuidores asociados y proveedores fabricantes de IFA	197
	3) Universo de fabricantes de gran consumo españoles	207
	4) Universo de asociados IFA	212

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1	Marco integrado de Zupancic	47
Gráfico 5.1	Cargo de quién responde al cuestionario	104
Gráfico 5.2	Definición de la situación de la relación con distribuidores por parte de los fabricantes.....	109
Gráfico 5.3	intensidad con la que los fabricantes aplican el KAM.....	110
Gráfico 5.4	Factores que dificultan la colaboración.....	111
Gráfico 5.5	Utilidad de la figura del KAM para el desempeño de funciones	112
Gráfico 5.6	Dendograma de segmentos	121
Gráfico 5.7	factores clave para el desarrollo del KAM	129
Gráfico 5.8	Nivel con el que se trabaja el plan de cuentas en su compañía.....	134
Gráfico 5.9	Criterios utilizados para la selección de cuentas bajo KAM	142
Gráfico 5.10	Relevancia de las competencias del KAM.....	149

Gráfico 5.11 Comparación de la percepción de relación entre fabricantes y distribuidores	153
Gráfico 5.12 Utilidad del KAM para Fabricantes y distribuidores	156
Gráfico 5.13 Comparativo factores clave para Fabricantes y distribuidores para el desarrollo del KAM	159
Gráfico 5.14 Aplicación del mismo sistema de planificación a cada distribuidor para fabricantes y distribuidores	160
Gráfico 5.15 Comparativo del contenido del plan de cuentas para Fabricantes y distribuidores	161
Gráfico 5.16 Comparativo de criterios de selección de cuentas clave para Fabricantes y distribuidores	162
Gráfico 5.17 Comparativo de competencias del KAM para Fabricantes y distribuidores	164

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Resumen de los modelos relacionales de KAM	43
Tabla 2.2 Bibliografía sobre factores de éxito en el KAM.....	48
Tabla 3.1 Frecuencia del tipo de análisis en artículos académicos	67
Tabla 3.2 Ficha técnica de la investigación exploratoria previa cualitativa	76
Tabla 3.3 Ficha técnica de la encuesta administrada por correo electrónico vía web con el colectivo de fabricantes y distribuidores de gran consumo	82
Tabla 3.4 Técnicas estadísticas utilizadas	85
Tabla 5.1 Número de categorías en función del número de KAM.....	105
Tabla 5.2 Facturación en función del número de KAM	105
Tabla 5.3 Otras características de los grupos según número de cuentas bajo KAM	107
Tabla 5.4 Otras variables de organización del KAM según número de categorías	108
Tabla 5.5 Situación de la relación fabricante distribuidor según facturación.....	114
Tabla 5.6 Intensidad de aplicación del KAM según facturación	114
Tabla 5.7 Situación de la relación fabricante distribuidor por número de KAM.....	115
Tabla 5.8 Intensidad en la aplicación del KAM por número de KAM en la empresa	115
Tabla 5.9 Situación de la relación fabricante distribuidor según número de cuentas bajo KAM	116

Tabla 5.10 Intensidad en la aplicación el KAM según número de cuentas bajo KAM	116
Tabla 5.11 Situación de la relación entre fabricantes y distribuidores según el número de categorías.....	117
Tabla 5.12 Intensidad en la aplicación el KAM según el número de categorías....	117
Tabla 5.13 Desarrollo de relaciones extra comerciales según facturación.....	118
Tabla 5.14 Desarrollo de planes de gestión por categorías según facturación.....	119
Tabla 5.15 Creación de planes operativos según facturación.....	120
Tabla 5.16 <i>Cluster</i> de fabricantes.....	122
Tabla 5.17 Criterios para establecer perfiles de fabricantes.....	122
Tabla 5.18 Equipos multidisciplinares según el número de categorías.....	125
Tabla 5.19 Factores por los que nos están completamente desarrollados los equipos multidisciplinares por facturación.....	126
Tabla 5.20 Situación de la distribución según el cargo.....	127
Tabla 5.21 Factores clave para el desarrollo del KAM por número de KAM.....	130
Tabla 5.22 Factores clave en el desarrollo del KAM según número de cuentas bajo KAM.....	131
Tabla 5.23 Involucración de la alta dirección según facturación.....	131
Tabla 5.24 Sistema retributivo específico para KAM según facturación.....	132
Tabla 5.25 Personalización del proceso de planificación de cuentas clave según facturación.....	135
Tabla 5.26 Planes de cuentas según el número de cuentas manejadas bajo KAM	136
Tabla 5.27 Consolidación de información en el plan de cuentas según facturación	136
Tabla 5.28 Involucración de la alta dirección en la aprobación de planes de cuentas según facturación.....	137
Tabla 5.29 Inclusión de métricas de rentabilidad en el plan de cuentas según facturación.....	137
Tabla 5.30 Seguimiento formal al plan de cuentas según facturación.....	137
Tabla 5.31 Inclusión en el plan de cuentas de métricas sobre el potencial del distribuidor según facturación.....	138
Tabla 5.32 Integración de los planes de cuentas en la estrategia del fabricante según facturación.....	138
Tabla 5.33 El plan de cuenta se comparte con el cliente según facturación.....	139

Tabla 5.34 Planes de cuentas por número de KAM.....	140
Tabla 5.35 El potencial, rentabilidad y encaje estratégico como criterio de selección de cuentas por facturación	141
Tabla 5.36 Criterios de selección de cuentas bajo KAM según número de KAM ..	141
Tabla 5.37 Criterios de selección de cuentas bajo KAM según número de cuentas bajo KAM	143
Tabla 5.38 Existencia de proceso formal para dejar de ser cuenta clave por facturación	144
Tabla 5.39 Los planes de cuentas según el cargo de quién ha respondido a la encuesta	145
Tabla 5.40 Criterios para la selección de cuentas clave según cargo	146
Tabla 5.41 Factores que dificultan la colaboración según cargo	147
Tabla 5.42 Competencia de anticiparse a necesidades futuras del distribuidor según facturación	150
Tabla 5.43 Otras competencias de los KAM según facturación.....	150
Tabla 5.44 Competencias del KAM según número de KAM	151
Tabla 5.45 Competencias del KAM según número de cuentas bajo KAM.....	152
Tabla 5.46 Factores que dificultan la implantación de planteamientos de colaboración para fabricantes y distribuidores.....	155
Tabla 6.1 Desarrollo del KAM según agrupaciones	174

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL TEMA DE ESTUDIO

El propósito de esta tesis es avanzar en el conocimiento del concepto de Key Account Management (KAM) en su doble dimensión de rol o figura en la estructura comercial de las empresas fabricantes (Key Account Manager) y de nueva metodología o enfoque en la gestión de las relaciones con los clientes distribuidores. Tal contribución pretende hacerse tanto desde un punto de vista conceptual como empírico. Así, por un lado, el trabajo se orienta a delimitar y discutir desde la literatura el actual alcance de lo que supone un KAM desarrollado y pleno, además de cristalizar en un inventario de proposiciones unas bases para ir avanzando en la construcción de un cuerpo teórico integrado que aún no existe pese a las numerosas contribuciones en el área. Por otro, se trata de profundizar en la praxis del concepto -aunque con una pretensión más bien descriptiva-, analizando en qué modo se concreta el KAM en las empresas fabricantes que operan en el mercado español de productos de gran consumo, lo que servirá para avanzar empíricamente a partir de la validación de algunas de las proposiciones propuestas.

Durante los últimos veinticinco años han aparecido nuevas figuras en los departamentos comerciales de compañías con los más diversos perfiles y en todos los sectores. Las estructuras empresariales más clásicas se caracterizaban por un organigrama donde el departamento de marketing se organizaba por productos y el departamento de ventas se articulaba, normalmente, por territorios geográficos asignados a cada vendedor (Cruz, 1999). Así los departamentos de ventas se organizaban jerárquicamente con estructuras muy verticales con diversas jefaturas según lo numerosos que fueran los integrantes de sus equipos (Liria, 2001).

Estos cambios se han debido a varios factores, siendo los más significativos la concentración empresarial en todos los sectores empresariales, así como la aparición de nuevas metodologías de gestión. La filosofía comercial también ha evolucionado de empresas de productos o servicios a empresas enfocadas en el servicio al cliente, colocando a éste como el centro de atención principal (Homburg et al., 2002). Dentro del esquema tradicional que presentaban las relaciones entre industria y distribución, los fabricantes ostentaban mayor cuota de poder. Esto era debido a la atomización de sus clientes, los entonces pequeños distribuidores que

en su gran mayoría eran pequeñas y medianas empresas familiares. Así, los fabricantes imponían las condiciones de comercialización de sus productos. En realidad era un mercado de vendedores, con una distribución atomizada, con una situación de débil competencia entre distribuidores y en un ambiente de cierta tranquilidad para los fabricantes (Sengupta et al.1997). En cambio, hoy entre fabricantes y distribuidores ya no existe una relación pura de mercado tradicional, sino que se encuentran inmersos en un proceso de negociación continua, tratando de obtener ventajas competitivas a través de la mejora en su posición relativa de poder (Cruz, 1999; Vázquez 1993).

En este contexto, los fabricantes ven una creciente necesidad acercarse a los distribuidores, alinear sus objetivos y estrategias como una condición para llegar con sus productos a amplios segmentos de consumidores (Millman y Wilson, 1995). Mientras tanto, los distribuidores también encuentran ventajas en el desarrollo de unas relaciones estables y de colaboración con sus proveedores, en tanto que necesitan de las marcas de los fabricantes para el desarrollo de su negocio a pesar del crecimiento de la marca propia (Liria 2001; Labajo, 2007).

El fenómeno de concentración en el sector de la distribución comercial comenzó en España durante los años ochenta, buscando conseguir una mayor dimensión que les proporcionaba unas economías de escala con reducción de costes y un mayor poder de negociación y ventajas en términos de precios frente a los proveedores (Cruz, 1999). Es un nuevo ciclo de relación en el sistema de distribución comercial logrado por la consecución de un mayor tamaño, aumentando así su poder de negociación. Toda la presión se vuelca en alguna, o en ambas, necesidades básicas de un distribuidor: o más margen en los productos vendidos o una mayor rotación¹.

La cooperación de carácter comercial puede desarrollarse bajo múltiples facetas tales como la participación conjunta en el diseño de programas de promoción de productos y de publicidad, el apoyo del distribuidor a la marca, los esfuerzos coordinados para desarrollar las relaciones con el cliente final, la formación del personal y las estrategias de cooperación vertical y horizontal (Labajo, 2007).

¹ Por rotación se entiende el número de veces que una tienda vende su cifra promedio de inventario en un periodo designado de tiempo. En inglés, responde a la expresión *turnover*.

Todos estos factores han afectado tanto a las estructuras clásicas de los departamentos de marketing y ventas de las empresas fabricantes y a su contenido funcional, propiciando asimismo la aparición de nuevas figuras en los departamentos comerciales, entre las que destaca la del *Key Account Manager* (KAM) como subrayan Millman y Wilson (1995).

Desde su aparición la figura del KAM se ha ido definiendo por los diferentes autores estableciendo varios modelos de implantación por fases y definiendo roles y responsabilidades en la mayoría de los casos de una forma teórica (Homburg et al. 2002). Sólo recientemente se empiezan a consolidar hallazgos derivados de la investigación empírica. Así, tenemos una literatura fragmentada con una dispersión de enfoques sin un claro *corpus* teórico consolidado (Zupancic, 2008). Esto ha dado lugar una implantación y nivel de desarrollo de la figura heterogénea en distintos países y clientes dentro del mismo sector y también intra-sectores.

Las últimas tendencias en lo que atañe a la gestión del KAM han derivado, en primer lugar, en la propuesta de marcos integradores de todo lo referente a esta figura, que incluyen una atención preferencial a importantes cambios en las estructuras organizativas de las empresas: por un lado, se da la aparición de KAM globales con responsabilidades sobre más de un país y, por otro, el desarrollo de equipos para la gestión de clientes bajo la metodología de KAM (Zupancic, 2008). Estos marcos integradores proponen unos nuevos modelos de implantación y desarrollo de carácter tipológico en vez de los lineales o configurados mediante fases sucesivas que se han ofrecido hasta ahora (Davis y Ryals, 2014).

En segundo lugar, la literatura más reciente incide en integrar en las nuevas investigaciones empíricas una visión diádica, contemplando no solo la visión del fabricante, sino también la del cliente distribuidor (Ryals y Davis, 2013).

1.2 JUSTIFICACIÓN

Los departamentos de ventas de las empresas que operan en entornos fabricante-distribuidor o como se cita en muchos textos en inglés "*Business to business*" -también conocidos con el acrónimo B2B que se empleará en adelante-, han venido sufriendo una transformación continuada como consecuencia de la evolución de la distribución comercial. Este cambio ha sido no sólo en su estructura, sino en las funciones y responsabilidades de cada uno de sus miembros. Una

relación basada en la colaboración –posible por el equilibrio de poder entre las partes-, unido al desarrollo de nuevas metodologías de gestión, ha hecho que los modelos de estructura, funciones y responsabilidades pasados no respondiesen a las necesidades de los negocios actuales.

Del mismo modo, los fabricantes están respondiendo también a la concentración de la distribución con la misma estrategia de ganar tamaño fusionándose con otros fabricantes o consolidando divisiones de una misma empresa, todo con el fin de mejorar su posición negociadora.

A modo de resumen, Cruz (1999) concretaba la evolución de la estructura del comercio minorista español de productos de gran consumo en los últimos años en los siguientes fenómenos -que siguen completamente de actualidad-:

- Se tiende hacia grados de concentración cada vez mayores, que alcanzan niveles significativos cuando son analizados en un contexto geográfico determinado.
- Aplican diferentes procesos de integración vertical que pueden favorecer su posición negociadora frente a los fabricantes, entre los que destaca el desarrollo de las marcas del distribuidor.
- Se siguen estrategias de diferenciación mediante la utilización de diferentes tipos de formato comercial, desarrollando el marketing de enseña, permitiéndoles disponer de un mayor grado de control de la demanda.
- Este control sobre la demanda implica un aumento de su poder negociador frente a los fabricantes como consecuencia de que han alcanzado cierto control para el acceso de los diferentes productos a los grandes segmentos de consumidores y de la dificultad para el fabricante de encontrar canales alternativos.

Según Vázquez (1993), el desarrollo de nuevas tecnologías de la información e instrumentos de investigación permite desarrollar la cooperación de carácter comercial. La cooperación a medio y largo plazo entre fabricantes y distribuidores y el desarrollo de unas relaciones estables se sustenta sobre los anteriores factores.

Sin embargo, dentro de entornos B2B la gestión de clientes ha derivado en acciones diferentes. Según Labajo (2007), la figura del *Key Account Manager* se ha generalizado en todos los sectores, mientras que el *Trade Marketing* es algo más específico del gran consumo. En este sector, y como concluía la mencionada autora

en una investigación desarrollada en 2003 con 81 de las empresas fabricantes más representativas que operan en España, un 8% de las empresas encuestadas manifestaron que el *Key Account Manager* asumía también las funciones de *Trade Marketing*. Asimismo, apuntaba que la gestión por categorías y la respuesta eficiente al consumidor (ECR) representan dos de los ámbitos en los que la industria concreta la colaboración con la distribución de forma prioritaria, ofreciendo nuevas posibilidades al departamento del *Trade Marketing*.

Sintetizando las aportaciones de otros autores, Cheverton (2006) recoge como lista de funciones que corresponden a un *Key Account Manager*:

- Comprender mejor al cliente que él mismo
- Profundizar en el proceso de decisión del cliente más allá del comprador
- Manejar una estrategia de contactos compleja a través de equipos de diversas funciones
- Conseguir consenso y colaboración entre las distintas funciones de su empresa para ofrecer una imagen uniforme al cliente
- Conseguir la calificación por parte del cliente como proveedor preferido
- Conseguir la calificación de proveedor estratégico al conseguir un impacto positivo en la estrategia del cliente.
- Desarrollar propuestas de valor auténticas, enfocadas al cliente
- Medir la rentabilidad del cliente
- Desarrollar el plan del cliente

Esta lista refleja, con mayor o menor profundidad, las tareas y responsabilidades de los *Key Account Managers* (KAM), que pasan de ser unos vendedores ejecutores de las políticas comerciales a ser gestores de cuentas clave encargados no sólo del volumen a corto plazo, sino del desarrollo estratégico del cliente a su cargo. De ahí la relevancia tanto para las empresas fabricantes como distribuidoras, en particular en el contexto de los mercados de gran consumo, de seguir profundizando en el conocimiento y las mejores prácticas de lo que constituye, de acuerdo a los hallazgos de la literatura más reciente, un KAM desarrollado y pleno, de forma que permita convertir las estructuras, funciones y perfiles comerciales involucrados en el desarrollo de las relaciones con clientes distribuidores en una ventaja competitiva en el mercado.

En el panorama de la distribución comercial español, el análisis de las relaciones en los canales de distribución de productos de gran consumo ha

constituido un campo de estudio muy fructífero, en especial en lo relativo a la motivación de los miembros del canal y las relaciones de poder y conflicto, y particularmente en la década de los 90, siendo numerosos los trabajos que plantean esta problemática desde una perspectiva teórica (Oubiña, 2000).

Este trabajo quiere aportar una visión más profunda en los entornos B2B de la importancia de la figura del KAM en el desarrollo de las relaciones fabricante-distribuidor, concretamente en el caso de los mercados de gran consumo en España. Se tomará como base tanto la amplia cobertura de la muestra de fabricantes y distribuidores entrevistados en la fase cuantitativa como el estudio cualitativo exploratorio previo realizado entre 2008 y 2014 con un panel de expertos representantes de ambas partes de la relación. Esto va a permitir abordar la figura del KAM desde una perspectiva homogénea y diádica. Del mismo modo, se intentará perfeccionar un constructo de lo que constituye un KAM desarrollado o pleno a partir de la revisión de la literatura y dando cabida a las experiencias más innovadoras o mejores prácticas desarrolladas en las empresas de gran consumo, tendencias entre las que puede apuntarse la involucración de la alta dirección para la mejora de relaciones o la progresiva sofisticación de los criterios para seleccionar y planificar las cuentas clave. Para todo ello ha sido de valiosa utilidad el reciente artículo de Guesalaga y Johnston (2010) que ofrece un detallado repaso de toda la bibliografía actual sobre el tema en cuestión, sirviendo como base para perfilar mejor el *gap* a cubrir, los temas a tratar y metodología a utilizar. Ante la ausencia de un cuerpo teórico integrado y completo para KAM, se va a presentar un inventario de proposiciones que sirvan de base a futuros investigadores para avanzar en el conocimiento sobre el concepto.

Dentro de lo que se identifican como mejores prácticas para KAM y últimas tendencias vinculadas a este concepto se analizará en detalle los factores de éxito para la implantación y desarrollo pleno de la figura de KAM, presentándose una relación de los 15 factores de éxito fruto de una exhaustiva revisión de la literatura que integra también los avances de la más reciente literatura en torno al concepto de *Global Account Manager* (GAM). Del mismo modo, será objeto de análisis la tendencia a la creación de modelos de implantación y desarrollo de carácter tipológico, ya que se consideran mucho más poderosos para alcanzar un KAM desarrollado pleno que los modelos lineales iniciales.

Las aportaciones de esta tesis doctoral son dos. La primera es un amplio inventario de proposiciones que se deriva tanto de la revisión de la literatura como de la investigación cualitativa exploratoria desarrollada. La segunda es la de acometer empíricamente para el mercado español de bienes de gran consumo el análisis de la casuística y nivel de desarrollo con que se concreta esta posición particular del departamento de ventas desde la perspectiva diádica fabricante-distribuidor y su aportación en la relación comercial entre ambos, para así identificar grupos de fabricantes con distintos niveles de sofisticación en su concepción o la sofisticación de sus prácticas de del KAM.

1.3 OBJETIVOS

El objeto de esta tesis doctoral puede resumirse en los siguientes puntos:

- 1) Delimitar y discutir el alcance del concepto actual de KAM o lo que constituiría un KAM desarrollado y pleno, en su doble perspectiva de posición en la estructura comercial y de forma de enfocar las relaciones con el cliente distribuidor, todo ello a partir del análisis de las construcciones académicas y considerando las nuevas tendencias, ámbitos geográficos, modelos y figuras que recoge la literatura más reciente.
- 2) Elaborar un inventario de proposiciones que represente el intento de avanzar en el conocimiento y comprensión del concepto de KAM sentando las bases para la cristalización de un cuerpo teórico. Este inventario resulta de una exhaustiva revisión de la literatura, dando cabida también a la visión más práctica del KAM -conocimiento que suele ser tácito y utilitario- para ayudar al desarrollo de una teoría en el área, por lo que también pretende trasladar al enfoque teórico la información práctica, ligada a situaciones reales y subjetivas que guía los comportamientos de los directivos de las empresas fabricantes y distribuidoras. Por lo tanto, las proposiciones resultan de la literatura analizada que se complementa con las conclusiones del estudio cualitativo exploratorio previo. Del mismo modo, este inventario proporciona claves sobre futuras líneas de investigación para continuar profundizando en la figura del KAM, algo que ya se aborda en la fase empírica cuantitativa.

- 3) Estudiar de qué modo se concreta en la actualidad la aplicación del KAM como función y comprobar si se ha alcanzado el nivel de desarrollo pleno del KAM como filosofía de trabajo en las empresas fabricantes que operan en el mercado español de productos de gran consumo, y ello a través de la perspectiva diádica proporcionada por fabricantes y distribuidores, partiendo del análisis, entre otras, de las variables utilidad del KAM en el contexto de la relación con el distribuidor, evaluación de los factores de éxito del KAM en las empresas fabricantes; selección y planificación de cuentas, y perfil y competencias del KAM.
- 4) Por último, definir a partir de las variables mencionadas grupos de empresas fabricantes con rasgos comunes entre sí -pero diferenciados respecto a otros grupos considerados- y, por tanto, con maneras distintas de entender el concepto y distintos niveles de sofisticación en su aplicación.

Con esto se tratará de validar si la implantación y desarrollo del KAM en España está por debajo del “pleno desarrollo” que se predica en la literatura esencialmente anglosajona, analizando si esta evolución ha respondido a las particularidades de un mercado donde no se ha alcanzado la concentración de distribuidores –y, en menor medida, de fabricantes- presente en otros países. Esto podría explicar la todavía importante función del *Trade Marketing* o también llamado más recientemente *Category Manager* en el mercado español con respecto a otros mercados más avanzados donde estas funciones han recalado completamente en los KAM y sus equipos.

1.4 METODOLOGÍA

La metodología seguida en la elaboración de la tesis doctoral se articula en tres elementos:

- 1) **Revisión bibliográfica:** que ha permitido avanzar desde un punto de vista teórico en el concepto de KAM y lo que, de acuerdo a la literatura más reciente, se configura como KAM desarrollado o pleno, en coherencia con el objetivo primero de la tesis. Asimismo, resulta la base del inventario de proposiciones propuesto como objetivo segundo.

La revisión de la literatura se ha centrado, esencialmente, en revistas científicas, que proporcionan una fuente básica y actualizada de conocimiento.

La estrategia de búsqueda bibliográfica ha sido la siguiente:

- Se han empleado como motores de búsqueda EBSCO y Linceo+ (UNED) para el acceso a las bases de datos académicas relevantes
- Como palabras clave de búsqueda se han empleado los términos en inglés “*Key*” unido a “*account*”, completando con otras alternativas a los mismos - como sugieren Guesalaga y Johnston (2010)- “*strategic*” “*large*” o “*major*” para el primero y “*custome*” o “*client*” para el segundo. Asimismo con sus equivalentes en idioma castellano.
- La búsqueda se ha acotado, por el origen del término en el contexto empresarial, a las publicaciones indexadas fechadas desde 1974 en adelante.

Junto con las revistas, se han empleado fuentes complementarias como libros, tesis doctorales y otras publicaciones profesionales y sectoriales especializadas.

2) **Exploración cualitativa continua previa:** que se desarrolla entre 2008 y 2014 con un panel de expertos profesionales de la industria y la distribución. Con esta fase se pretende una aproximación exploratoria previa en la realidad empresarial que nos permita definir los objetivos de la investigación empírica y delimitar los parámetros y variables del análisis cuantitativo posterior.

Con el objetivo de contrastar en la realidad competitiva y gerencial de los canales de gran consumo, las conclusiones de la revisión de la literatura y poder obtener datos primarios con los que elaborar las proposiciones e identificar las variables de análisis que sustenten la investigación, se ha optado por la utilización de entrevistas en profundidad con un panel de expertos representativos de la industria cuyo recorrido profesional permita suponer una perspectiva suficiente y cualificada sobre los temas planteados en los objetivos de la investigación.

Del mismo modo, se pretende validar la estructura y funciones de la figura del *Key Account Manager* que consigue los mejores resultados comerciales al alcanzar un KAM desarrollado y pleno. También se define la propuesta

más adecuada para configurar el desempeño más eficaz de los *Key account managers*. Asimismo, este estudio previo ha posibilitado el pre-test del cuestionario base de la investigación empírica cuantitativa.

Por otra parte, esta fase de la investigación ha permitido, a partir de la práctica empresarial, complementar el inventario de proposiciones con alguna proposición adicional sobre aspectos respecto de los cuales no existe evidencia empírica previa en la literatura.

- 3) **Investigación y análisis cuantitativo:** con la finalidad de cubrir los objetivos tercero y cuarto de esta tesis se encuestará, mediante la elaboración de un cuestionario administrado vía email con enlace a una web, a profesionales con responsabilidades en las áreas funcionales relevantes (Dirección General, departamento de ventas, departamento marketing, departamento de *Trade Marketing*) de empresas fabricantes de productos de gran consumo. Para ello, se contará con la colaboración de la Central de Compras IFA, que ha facilitado el contacto con las 156 empresas que configuran el universo definido. La encuesta proporciona valiosa información relativa a las variables y proposiciones definidas a partir de la revisión de la literatura y la fase exploratoria de investigación, como son el tipo y alcance de la relación fabricante-distribuidor, contenido, estructura y perfil de la función de *Key account manager* en los fabricantes, criterios de selección y planificación de cuentas, entre otros.. Asimismo, esta encuesta se hace llegar de la misma forma a los responsables de áreas funcionales relevantes de los distribuidores asociados al grupo IFA. (Dirección General, departamento de compras, departamento de marketing) con objeto de proporcionar información relativa a los mismos puntos expuestos anteriormente con una perspectiva diádica.

La elección de los fabricantes y distribuidores vinculados a la central de compras IFA como universo de estudio se justifica por la amplia cobertura que facilita en ambos colectivos donde, además, se representa una amplia variedad de formatos tales como hipermercados, supermercados, tiendas de proximidad y *cash & carry*. Esta diversidad de perfiles en los distribuidores nos puede proporcionar, además, variados ejemplos de cómo se desarrollan la realidad del KAM en función de las distintas situaciones de los distribuidores y fabricantes. Del mismo modo, ha sido de ayuda esencial la

capacidad de esta central de compras de motivar la respuesta de sus proveedores y asociados consiguiendo así llegar a tamaños de muestra de fabricantes suficientemente significativos para toda la fase cuantitativa.

A continuación, se aplicarán a los resultados obtenidos en la fase de campo precedente técnicas de estadística “Uni-, bi-, y multivariantes” que permitan profundizar en las proposiciones de partida. Se pretende inicialmente determinar las relaciones de asociación entre variables y aplicar diversos test estadísticos para justificar la relevancia y significación de dichas variables. A partir de este análisis y de otros multivariantes, como el análisis *cluster*, se intentará agrupar las empresas según su forma de concebir y aplicar el concepto estudiado. Para este fin se utilizarán, los paquetes de *software* estadístico *Tesi/Gandía Barbwin* y *SPSS*.

1.5 ESTRUCTURA DEL TRABAJO

Una vez expuestos en este capítulo de introducción el planteamiento de la tesis y su contexto, junto con la justificación, los objetivos generales y la metodología utilizada, en el presente epígrafe se presenta el contenido de los siguientes capítulos.

La parte primera, en la que se enmarca el capítulo segundo, desarrolla el marco conceptual donde se sintetiza la revisión bibliográfica y se detalla el inventario de proposiciones relativas a los hallazgos de la literatura previa. Primeramente, se describe el origen, causas y objetivos para la creación concepto y contenidos de la figura de KAM. A continuación, se expone cómo se integra en la estructura organizativa del fabricante la figura del KAM, abordando los principales cambios que se deben acometer, el perfil de la persona que ocupe la posición, los criterios de selección de las cuentas clave y las nuevas figuras como son los KAM globales o con responsabilidad multi-país y los equipos de clientes multifuncionales. Seguidamente, se detallan los factores de éxito para una implantación y desarrollo productivo de la figura del KAM, así como los modelos de implantación y desarrollo del KAM. Para finalizar el segundo capítulo se exponen las conclusiones y *gaps* derivados de la revisión de la literatura, que sentarán las bases para perfilar el alcance y las necesidades y objetivos de información a cubrir en la investigación empírica.

En la parte segunda de la tesis se desarrolla la investigación empírica. En el capítulo tercero se va a describir pormenorizadamente la metodología utilizada para luego, en el capítulo cuarto, entrar a analizar y discutir los resultados que se han obtenido en la fase exploratoria cualitativa previa. En esta fase se van a detallar los cambios más relevantes en la relación fabricante-distribuidor y sus repercusiones en las organizaciones y estructuras sirviendo, además, para definir, algunas proposiciones adicionales complementando las anteriores.

En el quinto capítulo se exponen los resultados de la fase cuantitativa, avanzando en la comprensión del fenómeno del KAM tomando como base de trabajo algunas de las proposiciones propuestas. Así, se analizan los resultados obtenidos para poder definir el grado de desarrollo del KAM en el mercado de gran consumo en España. Asimismo, se proponen agrupaciones de empresas fabricantes con rasgos comunes entre sí en lo que atañe a la concepción y aplicación del KAM, particularmente en los factores de éxito en la implantación y desarrollo de la figura, la planificación y selección de cuentas y el perfil del KAM.

En la parte tercera se van a exponer las propuestas y conclusiones fruto de los anteriores capítulos. Dentro del sexto capítulo se exponen las conclusiones junto con el inventario de proposiciones, discutiendo el alcance en el cumplimiento de los objetivos y la aportación de la tesis tanto para la academia como para el mundo empresarial. Del mismo modo, se expondrán las limitaciones del trabajo y se avanzarán posibles líneas de investigación futuras para profundizar sobre el tema.

Por último, se presenta la bibliografía y los anexos relevantes, en los que se detalla el universo definido de fabricantes y distribuidores así como los cuestionarios utilizados.

PARTE I. MARCO CONCEPTUAL

CAPÍTULO 2. APROXIMACIÓN TEÓRICA AL CONCEPTO DE KEY ACCOUNT MANAGER

A lo largo de este capítulo se va a abordar la aproximación teórica que efectúa la literatura sobre el fenómeno del KAM. El capítulo está estructurado en diez epígrafes donde se van exponiendo también la relación de proposiciones que se derivan de cada uno de los temas tratados. Se comienza poniendo en contexto las relaciones fabricante-distribuidor. A continuación, se exponen los antecedentes sobre la figura del KAM en la literatura para después detallar las causas para la aparición de la figura. En el siguiente se propone la definición de la figura del KAM para esta tesis. En el quinto se describe el contenido funcional y perfil del KAM teniendo en cuenta toda la literatura tanto de los KAM como de los *Global Account Manager* (GAM). En el sexto se trata el aspecto de la selección y planificación de cuentas bajo KAM. En el séptimo epígrafe se exponen los cambios organizativos que han acontecido con motivo de la implantación de la figura del KAM, detallando los equipos multidisciplinares y la figura de *Trade Marketing* y *Category Management*, así como los KAM con ámbito de actuación sobre más de un país, los GAM. En el octavo se detallan los marcos de implantación y desarrollo del KAM expuestos en la literatura, tanto los lineales como los tipológicos. El noveno epígrafe resume los factores de éxito para la implantación y desarrollo del KAM planteados por la literatura que, a su vez, se estructuran en cinco apartados: impacto en las relaciones fabricante-distribuidor; estructura organizativa; selección y remuneración de los KAM; selección y planificación de las cuentas bajo KAM y contenido funcional y desarrollo del KAM. En último lugar se presentan las conclusiones y el gap derivado de la revisión de la literatura.

2.1 CONTEXTUALIZACIÓN: DESARROLLO DE LAS RELACIONES FABRICANTE-DISTRIBUCIÓN

Antes de abordar el análisis de literatura sobre el KAM, se hace necesario ofrecer una delimitación de los conceptos sobre los que se soporta esta figura empezando por el término de “relaciones en el canal de distribución” entendido como las relaciones entre fabricantes y detallistas dentro del sistema de comercialización de productos.

A la hora de definir qué es un canal de distribución, Martínez (1975) emplea la imagen del “camino” que recorre un producto o servicio desde el productor hasta el consumidor. De este modo, al definirlo con estos términos, se considera que tanto el fabricante como el consumidor forman parte de la cadena siendo el primer y último elemento de la misma.

Otro elemento que debe caracterizarse previamente es el marco o dinámica de relación que se crea a lo largo del canal de distribución, definida según la terminología de marketing como marketing relacional, al contraponerse a un enfoque comercial transaccional la necesidad de que fabricantes y distribuidores se vinculen por medio de relaciones comerciales orientadas al largo plazo y bajo una perspectiva de colaboración. Este es un concepto que se encuentra en permanente evolución debido a la globalización de la economía, la fragmentación de los mercados y el desarrollo e implementación de las nuevas tecnologías que permiten la gestión de grandes volúmenes de información que hasta la fecha resultaban inmanejables. Para McKenna (1991, 1994) el marketing relacional es el establecimiento y desarrollo de unas relaciones estables y duraderas con los clientes. Esto, aplicado al contexto del presente trabajo, se consigue gracias a la búsqueda por parte de los fabricantes-proveedores de una mejor satisfacción de las necesidades de sus clientes distribuidores gracias al estudio y toma de decisiones ayudada por las nuevas tecnologías de información con el fin de lograr la lealtad.

Desde sus inicios, el marketing ha buscado la satisfacción del cliente y su fidelización. Sin embargo, cada vez más se impone la tendencia de evolucionar desde un enfoque de marketing de masas a uno más personalizado. Esto da lugar al surgimiento de nuevos enfoques tales como *one to one* marketing, *geo-marketing* o CRM entendido como la gestión de la relación con el cliente.

Sin duda, el origen del marketing relacional son los entornos de intercambios comerciales entre empresas –entornos B2B- en donde normalmente resulta necesario conocer a la otra parte con cierta profundidad para que prospere y se consolide la relación entre ambas. Sin embargo, Webster (1992) apunta que el desarrollo de herramientas de gestión de bases de datos ha permitido su aplicación a mercados de consumo –o mercados B2C- de todo tipo.

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. Ganesan (1994) establece que así

se podrá desarrollar una relación a largo plazo más que una basada en el mero intercambio de bienes. Para Sánchez (1997) es la competencia actual, que no cesa de aumentar, la que favorece el desarrollo de compromisos a largo plazo en donde se desarrollan relaciones de colaboración, llegando incluso ambas partes a considerarse socios en la comercialización de los productos.

Así, se puede concluir que el marketing relacional en el ámbito de las relaciones con el canal de distribución supone el desarrollo de relaciones a largo plazo sobre valores compartidos y la puesta en marcha de posibles cooperaciones con los interlocutores comerciales, que se convierten en socios en el canal. El desarrollo de esta relación no se suele producir de un modo brusco: al contrario, Vázquez (1993) expone un modelo en que el desarrollo de la relación fabricante-distribuidor se puede concretar en varias etapas a lo largo del tiempo:

La primera etapa es la denominada "fase de mercado". En ella las relaciones están basadas en un alto nivel de independencia y, si bien hay un equilibrio en el mercado, una variación en nivel de poder de las partes afecta a este equilibrio, lo cual nos lleva al fin de esta fase. Desde este momento una de las partes toma una posición dominante.

La segunda etapa es la "fase de negociación". Los elementos a negociar pueden ser varios, desde márgenes hasta condiciones logísticas. La relación no está basada en un equilibrio de fuerzas y el desequilibrio en la relación de poder que se manifestaba en la fase anterior hacen que el distribuidor imponga condiciones en el proceso de negociación que el fabricante debe aceptar.

La tercera etapa es la fase de "cooperación" o fase "integrada". Se llega a la misma por el desarrollo excesivo del desequilibrio de poder de la fase anterior, el conflicto aumenta hasta un límite insostenible haciendo conseguir acuerdos a través de la negociación, muy difícil. Esto conduce a una situación donde la relación es muy difícil de gestionar. Así aparecen alternativas rentables disponibles para los fabricantes, distintas a la negociación pura.

Este nuevo contexto de relación ha dado lugar a cambios en las estructuras comerciales de los fabricantes para poder hacer frente a este nuevo reparto del poder. Para esto aparece en primer lugar la especialización por parte del fabricante. De un equipo de vendedores con múltiples clientes, normalmente organizado por territorios, se pasa a unos equipos de KAM con pocos o un único cliente para adaptarse a las demandas de éstos.

Del mismo modo aparecen también las funciones de *Trade Marketing* que, aunque tienen su origen en el KAM (Labajo, 2007b), se han desarrollado en España en posiciones, incluso en departamentos, separados de éstos.

Así Costa (1997) indica que el *Trade Marketing* avanza en la estructura organizativa de la empresa a lo largo de cinco fases que son:

- 1º. Adopción inicial de las funciones por el departamento de marketing
- 2º. En una posición *staff* en el departamento de ventas, dependiendo del director de ventas
- 3º. Desarrollo de la posición anterior generando una consulta obligatoria para las decisiones de marketing que impliquen a clientes o canales
- 4º. Evolución hacia un departamento ejecutivo -generador de políticas comerciales- dentro de ventas
- 5º. Aparición de un departamento independiente de *Trade Marketing* responsable de la gestión estratégica de ventas.

La ubicación del *Trade Marketing* en la estructura de los fabricantes, por otra parte, está también condicionada por el hecho de que las funciones que configuran el contenido del *Trade Marketing* en cada empresa pueden variar enormemente según las condiciones y las necesidades concretas de cada empresa.

Sin embargo, la posición del KAM en las empresas, en mayor o menor medida, abarca siempre una misma función final, que es la gestión del cliente para la mejor satisfacción de sus necesidades y para la gestión de las relaciones de forma personalizada y orientada al largo plazo.

Cabría añadir una sexta fase a las cinco señaladas por Costa, ilustrando la experiencia de algunos departamento comerciales en compañías de productos de gran consumo –caso, entre otros, de Procter & Gamble y Johnson & Johnson-, en las que, después de pasar por las cinco fases descritas, se llevó la función de *Trade Marketing* a su origen, creando un equipo multidisciplinar dependiendo del KAM encargado del desarrollo del cliente, y ello motivado por una aceleración en el proceso de concentración de los clientes, y por imitación de los movimientos realizados por empresas referentes del sector con centrales en Estados Unidos y Reino Unido.

2.2 ANTECEDENTES EN LA LITERATURA

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

La primera referencia a la gestión de grandes cuentas fue realizada por Shapiro (1974), con un trabajo que sienta las bases de la gestión de grandes cuentas basada en entornos B2B, y donde establece que es fundamental el desarrollo de la relación entre vendedor y comprador para la consecución de resultados.

Más adelante, Hakansson's (1982) expone tres factores como justificación de la aparición de los KAM:

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

La concentración de los mercados es una circunstancia que ha ido acrecentándose tanto en los fabricantes como en los distribuidores, lo que sin duda, ha llevado a unas relaciones más complejas. Esta complejidad ha supuesto el desarrollo de figuras especializadas encargadas de la mejora de las relaciones vendedor-comprador, que en el caso concreto motivo de la presente tesis, pueden definirse como relaciones fabricante-distribuidor. De aquí deriva nuestra primera proposición:

P1: Cuanto mayor es la concentración de los mercados más se hace necesario un profundo desarrollo de figuras especializadas encargadas de la mejora de las cada vez más complejas relaciones fabricante-distribuidor.

Céspedes (1989) apunta que, en los orígenes, la creación de la figura del KAM se presenta como la posición clave para enlazar las estrategias de marketing del fabricante y del distribuidor. Esta figura, en muchas organizaciones ha precedido a la de *Trade Marketing*. Una de las empresas que antes desarrolló en España la figura de *Trade Marketing* fue Unilever en el año 1991, junto con otras tales como Colgate-Palmolive, Procter & Gamble o Henkel, enlazando las

estrategias de los dos departamentos cuando en estas dos empresas la aparición de la figura del KAM es anterior.

El término de KAM no se ha utilizado desde el inicio, habiéndose también empleado originariamente otras denominaciones como "*Major Account*", "*Strategic Account*" o "*National Account*" para finalmente denominarse *Key Account Manager*. Incluso en el artículo de Barret de 1986, referente habitual para definir el KAM, se utiliza también el término "*Nacional Account*".

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

La traducción literal al español de KAM es Jefe de Cuentas Clave. En algunas empresas se ha denominado con esta locución en castellano, o con títulos similares tales como Gerente de grandes cuentas. Lo que sí queda claro es que el título de la posición, ya sea en inglés o en español, siempre aparece acompañado por la palabra *Manager*, Jefe o Gerente. Esto demuestra que es una figura, dentro del departamento de ventas, de mayor responsabilidad que la de los vendedores, comerciales o ejecutivos de cuentas, denominaciones que presentan de forma generalizada las posiciones básicas del departamento de ventas. De hecho, en numerosas ocasiones, se afirma que los KAM habían llegado a esta posición al ser los mejores vendedores de una determinada zona como un ascenso en su carrera promocional y no atendiendo a las nuevas responsabilidades que podía acarrear el término.

Por otro lado la palabra *Account*, literalmente significa "Cuenta". Sin embargo, en España se ha traducido por el plural "cuentas", quizás motivado por que la situación más habitual es que el KAM sea responsable de más de una, dada la menor velocidad de concentración del mercado español respecto al mundo anglosajón.

Más sencilla es la traducción del término *Key*, que literalmente es "clave" -"llave"- y así es traducido normalmente. En todo caso, con este término siempre se ha hecho referencia a las cuentas de mayor volumen, actual o potencial o debido a su representatividad por la presencia en todo el territorio en cuestión. Por esto en algunos casos se traduce como "Jefe de cuentas nacionales" o "Jefe de Grandes Cuentas". En este sentido, según Lacoste (2006b), los cuatro criterios para

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

Analizando la evolución de la figura del KAM desde los años 70, momento en que aparece en las compañías proveedoras de detallistas (Cheverton, 2006) y su subsiguiente expansión en entornos B2B, se constata que el KAM ha ido evolucionando a lo largo de este tiempo y el cambio más importante que ha sufrido se ha debido a la globalización. Del mismo modo que los detallistas se han globalizado, las funciones de los KAM se han globalizado también y así se ha visto reflejado en la bibliografía que ha sido muy abundante sobre los temas de *Global Account Management (GAM)*.

Los primeros trabajos sobre GAM aparecen como una ampliación de la gestión de una cuenta nacional por parte de un KAM (Millman 1996). Del mismo modo para Yip y Madsen (1996) es la ampliación de la gestión nacional de una cuenta a los países donde el cliente tiene desarrollo de negocio. Por esto podemos decir que el origen del GAM es, sin duda el KAM, y que a partir de él se ha desarrollado.

Los mismos autores han hecho hincapié en la relación entre el GAM y KAM (Yip y Madsen, 1996) sugieren que el proceso de globalización es una extensión de los enfoques de gestión de cuentas nacionales en todos los países de las actividades más importantes.

El concepto de cuenta global se ha utilizado en un principio de una forma libre para describir cualquier cliente con operaciones en más de un país. Evidentemente para calificar un cliente como global debe operar en más de un país, pero esto no es suficiente para considerarlo como tal. El cliente para ser catalogado como global debe haber comenzado a comprar o a negociar de una forma centralizada o coordinada (Yip y Montgomery 2000). Millman y Wilson (1998) también exploran estos temas llegando a la conclusión que los GAM deben aprender a manejar con los altos niveles de complejidad y ambigüedad que provoca la globalización.

En definitiva, cuando el KAM no estaba ni homogénea ni completamente desarrollado, aparece el GAM como consecuencia de la globalización de los

distribuidores por lo que su planteamiento lleva bases de desarrollo y dificultades de implantación similares pero aportando nuevas soluciones de uso común que, sin duda, pueden mejorar los planteamientos de KAM.

P2: La figura del KAM es el puesto clave del departamento de ventas para la gestión de las relaciones fabricante-distribuidor. Su contenido ha ido evolucionando tanto en la praxis como en la literatura dando así lugar a niveles de implementación y desarrollo diferentes.

2.3 CAUSAS PARA LA CREACIÓN DE LA FIGURA DE KAM

La aparición de la figura de KAM puede situarse en el panorama internacional en la década de los 70, y en el contexto de España en los 80. Como se ha comentado anteriormente, la concentración y el cambio en la relación fabricante-distribuidor implicaron que se desarrollara esta posición en la mayoría de los entornos de relación comercial B2B. Tal como apunta Céspedes (1989), en la gestión de grandes clientes el responsable de la cuenta debe realizar una labor de enlace para manejar y alinear la estrategia de marketing de la empresa vendedora con la estrategia de compras de su cliente, cuyo éxito exige que el KAM sea capaz de manejar la línea de reporte indirecto con diversas funciones de su organización.

McDonald (2000), por su parte, afirma tajantemente que el KAM es una iniciativa estratégica para asegurar en el largo plazo la retención de clientes estratégicos.

Shapiro (2006), después de repasar la bibliografía internacional, resume que las causas para el desarrollo de los cambios de los últimos años en la figura de ventas son dos: en primer lugar, la concentración y en segundo, la mayor complejidad de la venta. Para desarrollar una relación satisfactoria, el responsable de la cuenta tiene dos responsabilidades principales:

- 1º. Reforzar los beneficios a largo plazo de una buena relación.
- 2º. Ayudar a desarrollar confianza y credibilidad en su figura y en su compañía.

Para conseguir esto, entre otros pasos, el responsable de la cuenta debe ser el responsable de manejar los recursos de su compañía incluso los financieros, marketing y de operaciones. Entre las estructuras que sugiere, está la creación de una división separada para las grandes cuentas para poderles dedicar una atención

especial de todo el resto de operaciones y funciones de la compañía. Aunque afirma que no es algo ni fácil ni económico, asegura que las grandes cuentas que se gestionen bajo esta organización recibirán un mejor servicio.

Tener un único punto de contacto o interfaz en la relación comercial es algo deseado para los clientes para satisfacer sus necesidades, tal y como expone Hancock (2005). Hoy en día no sólo se valora el recurso monetario, cada vez más las empresas tienen en cuenta y valoran un intangible que es el tiempo que se emplea en cada tarea. Por lo tanto, no sólo es importante hacerla con el menor coste y mayor beneficio, sino que la productividad fuerza a realizarla en el menor tiempo posible. Un único punto de contacto, pues, puede mejorar, de una forma importante, la productividad de las relaciones. El desarrollo de una relación de colaboración lleva a las empresas a tener que buscar un equipo con un perfil, no ya sólo comercial, sino también con capacidad para el desarrollo de negocio. Ya no basta con proporcionar un buen servicio en el momento de la venta, las necesidades de los clientes van más allá en el nuevo entorno de relaciones fabricante-distribuidor. Del KAM como principal punto de contacto se espera que sea capaz también de proponer iniciativas para el desarrollo del negocio común.

La organización y especialización por clientes en lugar de otras más tradicionales como por territorios o productos es un factor contrastado de éxito en las organizaciones actuales de venta tal y como expone Jordana (2008). Chiesa (2002), por su parte, en relación con lo anterior, vincula principalmente la aparición del KAM con la profesionalización que está produciendo en el sector de la distribución.

Para Capon (2001), la causa de la existencia del KAM es asegurar los ingresos y beneficios de la cuenta a través de la construcción de relaciones a largo plazo para el beneficio mutuo. El desarrollo de la relación es esencial, sobre todo en aquellos casos en los que se quiera desarrollar una relación de *partenariado*. Este neologismo es la traducción directa del término anglosajón *partnership* (también del francés *partenaire*), que se está utilizando cada vez más en el contexto empresarial para hacer referencia a los distribuidores como socios de los fabricantes en la comercialización de los productos.

El mencionado autor continúa manifestando que el KAM debe desarrollar su actividad no sólo gracias a su trabajo, sino también el de su equipo. Éste puede ser un equipo real, es decir, dependiente funcional y jerárquicamente de él, y con

reporte directo, o equipos “virtuales”, como se denomina a los equipos que se crean puntualmente para trabajar para un cliente o un proyecto concreto, aunque conservan la adscripción a otro u otros departamentos y la vinculación jerárquica con su propio jefe o director.

Más recientemente, Davies y Ryals (2014) resumen el valor creado por un programa de KAM para un fabricante. A partir de un estudio realizado mediante encuestas a delegados senior asistentes a conferencias sobre KAM llevado a cabo a lo largo de 3 años, expone las identificadas como medidas de eficiencia del KAM: 1ª mejora de las relaciones; 2ª mayor satisfacción del cliente; 3ª incremento de ventas; 4ª incremento de la retención de los clientes; 5ª incremento de las recomendaciones positivas de los clientes; 6ª incremento de las inversiones en el cliente; 7ª reducir el coste de servicio; 8ª incremento de los márgenes, y 9ª desarrollo de las inversiones conjuntas.

Pardo (1997) explica cómo en algunos casos se han desarrollado las funciones del KAM y se ha incorporado esta figura como respuesta a la competencia: si los competidores lo implantan y desarrollan, las empresas en cuestión también proceden a su incorporación no porque estén convencidas de la aportación real de la figura, sino para no quedar en desventaja competitiva. Por este motivo parece que muchas empresas desarrollaron las figuras de KAM y *Trade Marketing*, sin un conocimiento claro de las funciones a desarrollar ni con los perfiles adecuados.

Este fenómeno puede explicar la diversidad de funciones que investigaciones como la de Liria (2001) han reflejado entre empresas, lo que revela que éstas han creado las posiciones de *KAM* o *Trade Marketing* y luego la han adaptado a la realidad y necesidades de su empresa, cuando lo lógico hubiese sido definir la necesidad de la posición con las funciones y responsabilidades a realizar y después crearla. Sin embargo la presión para no quedarse fuera de mercado ha llevado a muchas empresas a la creación de esta figura sin unas responsabilidades homogéneas.

Para detallar la relación entre el KAM y el *Trade Marketing* es relevante citar a Labajo (2007) que expone que en la estructura organizativa alrededor del *Trade Marketing*, junto con el responsable de las categorías, aparece el KAM para dar respuesta a los nuevos enfoques en las relaciones entre fabricante y distribuidores. También expone que el KAM se considera el antecedente del departamento de

Trade Marketing, lo cual confirma que para la aparición de las funciones de *Trade Marketing* es necesaria la aparición de los KAM con anterioridad.

Esto apunta a la conclusión de que el nacimiento del *Trade Marketing* en el sector de gran consumo puede estar motivado por la falta de respuesta de los KAM al complejo entorno de gran competencia y concentración de los clientes, o por falta de tiempo disponible o por no tener las competencias adecuadas, ya que en muchos casos los KAM no han sido más que los mejores vendedores de una zona, promocionados por sus buenos resultados de ventas al conseguir volúmenes de negocio a corto plazo. En estos mismos términos, Corstjens (1996) analizaba la nueva función que denominó marketing para la distribución y concluía que las nuevas posiciones se traducen una fuente de conflicto al desarrollar su actividad en paralelo a la de marketing del consumidor. A pesar de que la cuenta o cliente es la unidad más lógica de análisis de costes y beneficios, apuntaba que el personal de ventas no realiza adecuadamente los análisis al estar enfocados en la obtención del volumen.

Profundizando en este aspecto, Liria (2001) define como una de las seis grandes áreas funcionales del *Trade Marketing* el apoyo a los KAM. Incluso establece como uno de los niveles de interrelación de esta figura el externo: *Trade Marketing* debe desarrollar relaciones con la distribución. Si esto es así, ha debido ser porque el responsable del cliente, el KAM, no lo ha realizado de forma adecuada. Asimismo, manifiesta que la gestión del KAM es menos analítica que la del *Trade Marketing*, que aparece para cubrir conocimientos y funciones que los KAM no podían solucionar. No queda claro si no pueden realizar un trabajo más analítico por carga de trabajo, falta de foco o por el perfil de los KAM, aunque parece ganar peso la última de las razones apuntadas, debido a la forma de acceder a esta posición, normalmente desde las fuerzas de ventas de campo como una promoción. Del mismo modo, expone que una de las empresas más avanzadas en el sector de gran consumo ha hecho evolucionar las funciones de *Trade Marketing* a otra llamada *Customer Business Development* que integra también las funciones del KAM, rompiendo la separación por departamento que podría crear compartimientos estancos entre ambos. También apunta que una importante compañía de productos para el desayuno ha trabajado durante varios años con una figura mixta *Key Account* y *Trade Marketing* realizando una doble función. Aunque no recomienda esta solución -aún sin exponer los argumentos negativos que

puedan justificar esta postura-, si valora positivamente para la mejora de las relaciones fabricante-distribuidor la existencia de un único punto de contacto.

Pero se constata, sin embargo, que en la literatura internacional más reciente ha desaparecido por completo las alusiones al *Trade Marketing* –y otras figuras vinculadas como *Category Manager*- cuando se describe al KAM o al GAM. Esto parece deberse a que sus funciones en muchos casos están siendo asumidas de nuevo por los KAMs. También ha podido contribuir, hasta hace bien poco, la ausencia de investigaciones académicas sobre estas posiciones y los escasos artículos sobre el tema en prensa especializada que se publicaron en el momento de la implantación y desarrollo. A día de hoy existe ese material pero la realidad del mercado español hace que la implantación no se muestre tan elaborada como en otros mercados más desarrollados como el anglosajón.

Sólo en el mercado profesional español se sigue debatiendo sobre esta cuestión debido a sus particularidades que lo hacen menos concentrado que otros donde el KAM está más avanzado. Este es uno de los motivos que están detrás de este trabajo, analizar cuáles son las características del mercado español que hace que ambas figuras sigan, no solo estando presentes, sino siendo relevantes en el desarrollo de las relaciones fabricante distribuidor.

P3: En su objetivo de acometer la gestión de los mejores clientes con una visión a largo plazo, la figura del KAM se ha ido sofisticando en sus cometidos y relaciones con otras funciones como el Trade marketing, generando en el mercado un panorama de soluciones diverso y complejo.

2.4 DEFINICIÓN DE KEY ACCOUNT MANAGEMENT

Repasando la literatura se pueden encontrar distintas definiciones del término *Key Account Management* (KAM). Primeramente, autores como Millaman y Wilson (1995) u Ojasalo (2001) aluden a un proceso sistemático para manejar relaciones “*businnes to businnes*” que son de importancia estratégica para el fabricante. Así el KAM se ha convertido en un importante campo de estudio para académicos y profesionales (Homburg et al., 2002).

El KAM debe incluir la adopción de modos de trabajo colaborativo más que las clásicas relaciones transaccionales y conflictivas (McDonald y Woodburn, 2007). Las relaciones colaborativas a largo plazo entre fabricantes y distribuidores se ha comprobado que producen mejores resultados para ambos cuando se comparan

con las relaciones transaccionales clásicas, debiendo así desarrollar y sostener relaciones a largo plazo (Sengupta et al., 1997). En esta línea, el KAM se presenta como el desarrollo en un contexto B2B de relaciones de marketing (Guenzi et al., 2007; Ivens y Pardo, 2004) permitiendo el paso desde relaciones transaccionales a corto plazo a unas más a largo plazo, estratégicas donde se da la búsqueda de un beneficio mutuo con unas relaciones colaborativas (Ryals y Rogers, 2007).

En esencia, el KAM conlleva la personalización de productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes bajo KAM, mientras que los que no lo están o no han alcanzado un alto nivel de desarrollo de la metodología de KAM recibirían poca o ninguna personalización (Salojarvi et al., 2010).

Por su parte, Wengler et al., (2006) apuntan que su implantación y desarrollo es el resultado de una decisión estratégica de marketing que conlleva unas importantes consecuencias organizativas internas. Junto con la vinculación del término KAM con una filosofía de trabajo o una nueva forma de enfocar las relaciones con los clientes en entornos B2B, aparece una segunda dimensión del término que alude a una posición concreta dentro de la organización comercial de las empresas fabricantes, el *Key Account Manager* o Jefe de Cuentas Clave al que, a riesgo de añadir confusión, también se alude con las siglas KAM.

Y es precisamente este rol o figura quien instrumentaliza esta nueva forma de relación con el cliente distribuidor: con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes, los KAM deben influenciar un variado número de grupos internos, entre otros, marketing, logística, finanzas para una multitud de tareas que no están en línea con los objetivos de estos grupos. El KAM es la persona que está “en el medio” debiendo realizar un importante número de tareas diferentes del rol tradicional de ventas. Así, su perfil debe ser distinto y mucho más evolucionado (Battencourt et al., 2005). El KAM toma inicialmente una posición en la periferia de la organización y lleva a cabo tanto actividades internas como externas. Según se va haciendo más complejo el rol de KAM se convierte en la llave clave entre el fabricante y el distribuidor (Speakman y Ryals, 2012)

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

procesos de negocio integrado y trabajo colaborativo entre todas las funciones del fabricante y distribuidor.

Entre los numerosos temas que ha abordado la literatura en la búsqueda de los factores de éxito del KAM están la selección cuentas, la planificación anual del plan de cuentas, los elementos de un programa de KAM, roles y funciones del KAM, cambios en la organización para el desarrollo del KAM, adaptación de los enfoques del KAM para su implementación, equipos multifuncionales, cambios motivados por los nuevos enfoques globales y la propia especificación de los factores de éxito del KAM. (Davies y Ryals, 2014; Gosselin y Bauwen, 2006; Guenzi et. al, 2007; Guesalaga y Johnston, 2010 o Latre y Samu, 2008).

Guesalaga y Johnston (2010) subrayan dos elementos de importancia en la implantación del KAM que pueden determinar su grado de éxito: la involucración de las altas direcciones de fabricantes y distribuidores y la importancia del alineamiento interno en el fabricante. Éstos son factores que otros autores tales como Díaz (2000) o Liria (2001) incluyen como propias del *Trade Marketing*, lo cual lleva a pensar que no sólo el *Key Account Manager* es el origen del *Trade Marketing*, sino que, además, sus funciones pueden formar parte de las funciones del KAM.

Cuando el desarrollo del KAM busca mejorar las relaciones fabricante-distribuidor es habitualmente más efectivo. Sin embargo, los fabricantes que se embarcan en un programa de KAM en búsqueda de menores costes de transacción no suelen conseguir estos objetivos. Así el desarrollo del KAM no debe ser un sustituto para la negociación con los distribuidores (Davis y Ryals, 2014). En este sentido, la selección de los clientes a manejar bajo KAM es clave para el éxito de la metodología. De acuerdo con Zupancic (2008), el KAM consiste en una selección sistemática, junto con el análisis y la gestión de los clientes más importantes actuales, pero también de los potenciales, con un proceso establecido y una estructura dedicada. También es clave un alineamiento entre fabricantes y distribuidores para que se dé un buen rendimiento de la metodología de KAM, como destacan Gosselin y Bauwen (2006).

Respecto a los modelos de desarrollo del KAM, otra de las áreas que más atención está recibiendo en la literatura más reciente, trabajos como los de McDonald et al. (1997) o Millman y Wilson (1998) incluyen seis fases o estadios en la relación que describen cómo se evoluciona de una relación transaccional a una colaborativa con un nivel de involucración con los clientes progresivamente más

complejo y sofisticado. Es una fase con un primer contacto con el cliente distribuidor “Pre-KAM” o de inicio de la colaboración con él “Early KAM”, se llegaría hasta el “Synergistic KAM”, donde los contactos de todo tipo están desarrollados a todos los niveles y funciones de las organizaciones. Así el nivel de actividad en común, el uso de equipos y la involucración de las altas direcciones se acrecienta (McDonald et al. 1997). De acuerdo con sus conclusiones, el KAM crece y se desarrolla según la relación se profundiza con la cuenta.

Sin embargo, Homburg et al. (2002) se manifiestan en desacuerdo con un modelo como el propuesto que explica el desarrollo de las relaciones como un continuo. Por su parte, sugieren una taxonomía que divide el enfoque del KAM del fabricante en 8 tipos distintos dependiendo de la relación. Pero estas agrupaciones no correlacionan con un desarrollo evolutivo lineal como el que presentan McDonald et al. (2007) y Millman y Wilson (1998), sino que establecen que la combinación de las dimensiones o variables, sin ser un continuo, puede hacer desarrollar la estructura de KAM. En la misma línea Pressey y Gilchrist (2013) introducen una conceptualización del desarrollo y ejecución del KAM distinta que recoge las actitudes de la organización hacia el KAM en los distintos niveles de su desarrollo.

Asimismo, 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 el KAM con tres objetivos: 1) identificar los elementos necesarios de un programa de KAM; 2) entender los factores de éxito, y 3) estructurar los elementos para crear un marco estable. El fin de este marco o modelo es facilitar la implantación del KAM en empresas. Este tipo de aproximaciones y modelos serán objeto de un tratamiento más detallado en un epígrafe posterior.

Más recientemente, y de una forma simultánea a las investigaciones sobre KAM, se ha desarrollado un nuevo concepto relacionado, el GAM, que será objeto de próximos epígrafes. Con estas siglas se alude a aquellos *Key Account* que se ocupan de cuentas con implantación global, lo que ha dado lugar al término *Global Account Manager*. Sin embargo, tal y como exponen Yip y Bink (2007) no es más que la extensión natural del KAM.

A modo de resumen, se puede definir el KAM como un proceso sistemático a escala nacional o global para mejorar relaciones basadas en planteamientos colaborativos en busca del beneficio mutuo fabricante-distribuidor. Su implantación es una decisión estratégica de marketing que implica importantes consecuencias organizativas, empezando por la personalización de productos y servicios para los clientes bajo KAM. Para una implantación exitosa y desarrollar los niveles de relación tanto hacia el cliente distribuidor como dentro del área comercial del fabricante, debe presentar un perfil distinto y más desarrollado al tradicional de ventas en aras a responder a las cada día más elevadas exigencias de la distribución. Del mismo modo, la selección sistemática, análisis, planificación y gestión de los clientes actuales y potencial más importante, no solo la facturación actual. Todo ello hace necesario una estructura con equipos dedicados, la involucración de la alta dirección y el alineamiento interno y externo. La literatura más reciente se focaliza en la propuesta de modelos de implantación y desarrollo para la figura de KAM, si bien debe destacarse la mayor virtualidad de los modelos por dimensiones o tipológicos, más allá de los que plantean un desarrollo evolutivo lineal, en tanto que facilitan evaluar la profundización en la relación fabricante-distribuidor conforme se desarrolle la metodología de KAM en el caso analizado.

2.5 CONTENIDO FUNCIONAL DE LA FIGURA Y PERFIL DEL KAM

El estudio de la caracterización del KAM, su contenido y perfil a lo largo de la literatura permite identificar cuáles son las habilidades, competencias y experiencia más adecuada para el ejercicio de sus funciones, encaminadas al desarrollo de las relaciones fabricante-distribuidor.

En primer lugar, la función esencial del KAM se infiere de su propia caracterización como un perfil comercial a cargo de la relación con una cuenta clave. Sin embargo, las funciones del KAM son mucho más estratégicas que las de los equipos comerciales tradicionales, por lo que no siempre resulta exitoso el nombramiento de KAMs a partir de una promoción interna de los mejores vendedores de la organización exitosas, ya que los recién designados como KAM se siguen enfocando en lo que les ha llevado a la promoción, obtener volúmenes a corto plazo. El KAM, más que una iniciativa de ventas, es una estrategia de todo el negocio. Esta iniciativa requiere la creación de grupos de trabajo dotados de varias funciones para la gestión y desarrollo de planes para el cliente.

McDonald (2000) expone cómo se ha producido a lo largo de su implantación en las organizaciones una evolución del contenido y las funciones del KAM: en un principio eran exclusivamente los vendedores de los grandes clientes, y sin embargo, el desarrollo de las relaciones de partenariado entre proveedores y distribuidores ha aumentado la importancia de la función en la empresa. Analizando también el lugar que ocupa en el organigrama, en algunas organizaciones se ha separado del departamento de ventas, o reportando a marketing o directamente a la Dirección general para darle mayor relevancia estratégica a la función.

Allen (2006), por su parte, ofrece empíricamente una perspectiva de la creación de esta figura basada en el desarrollo del servicio al cliente y en una más gestión eficaz de las relaciones con los clientes concluyendo que el 81% de las reestructuraciones de los equipos de ventas empresas de gran consumo en Norteamérica se habían realizado para enfocarse en las cuentas clave.

McDonald (1997) subraya que el perfil de un KAM debe tener unas habilidades y competencias mucho más desarrolladas que las de un vendedor de la misma empresa, por lo que es un error considerar que la posición de KAM es un paso más en la carrera de un vendedor. En este mismo sentido, Sherman (2003) argumenta que a pesar de ser buenos vendedores, les suele faltar la habilidad de liderazgo de equipos.

Aludiendo ya junto con el contenido de la figura al perfil concreto que debe reunir un KAM, el trabajo de Cheverton (2006) sintetiza en 9 estos elementos:

- Planificación estratégica
- Gestión del negocio
- Habilidades de presentación
- Liderazgo de equipos
- Gestión de proyectos
- Capacidad de influencia estratégica
- Desarrollo de relaciones a todos los niveles
- Manejo de la diversidad
- Coordinación

En una línea muy similar, Muruais y Rodríguez (2008) resumen en tres áreas los factores claves de habilidades y actitudes necesarios para el desarrollo de la nueva modalidad de venta relacional o KAM:

- 1°. Desarrollo de una cultura empresarial orientada a la satisfacción del cliente en la que el KAM asume el trasladar a otros departamentos de su organización las necesidades del cliente a su cargo, debiendo fomentar el trabajo en equipo multidisciplinar y desarrollar comportamientos como la confianza, la reciprocidad y la flexibilidad.
- 2°. EL KAM debe reunir, entre otras, habilidades tales como negociación, habilidades relacionales, financieras, técnicas y de marketing.
- 3°. La formación de los KAM es fundamental y resulta clave en la correcta alineación de los objetivos entre ambas compañías.

Por su parte, Asenjo (2008) profundiza más en las características personales que debe tener alguien que ocupe la posición de KAM: profundo conocimiento de su propia empresa, profundo conocimiento del cliente, capacidad de realizar una labor de intermediación tanto dentro de su empresa como con su cliente, creatividad e innovación para la resolución de problemas y para la propuesta de planes de desarrollo de negocio, capacidad de manejo de las herramientas que tendrá a su disposición para el desarrollo del cliente; obtención, análisis y toma de decisiones en base a toda la información interna y externa disponible.

Para Martínez (2008) desarrolla un rol dinámico y doble, debiendo velar por los intereses de su empresa y los de su cliente. Por lo tanto, debe estar centrado en el desarrollo de la relación fabricante-distribuidor, que debe ir enriqueciéndose a lo largo del tiempo. Luego no es una figura estática, sino que debe evolucionar con el tiempo. Para esto debe definir la estrategia del cliente basada en el estudio del pasado con el fin de movilizar a su organización actual para alcanzar el estado ideal en el futuro. Así, todas las personas que se relacionen con los clientes deben interiorizar la estrategia de la cuenta clave para que ésta rija todas sus actividades dentro de la empresa.

A partir de todo lo anterior se puede resumir que existe un consenso pleno en el perfil y funciones del KAM y que este no es necesariamente estático al tener que evolucionar con el tiempo para adaptarse mejor a la realidad cambiante de los clientes.

A efectos de complementar este apartado, se sumarán las aportaciones al perfil funcional y competencial del KAM derivadas de la literatura sobre el GAM. En primer lugar, autores como Capon et al (2006) insisten en que es necesario que los

GAM tengan una adecuada política de recursos humanos: que el equipo y recursos están claramente asignados, que la contratación sea responsabilidad del GAM atendiendo a las necesidades de la función. Para esto el paquete retributivo deberá ser lo suficientemente competitivo como para atraer talento. En este punto se puede ver una de las mayores diferencias ya que el perfil de un GAM es sin duda más desarrollado que el de un KAM. Sin embargo se indica que las habilidades y competencias deben ser las mismas.

Yip y Bink (2007) detallan los roles, competencias y responsabilidades de los GAM. Los roles del GAM deben ser: coordinación de los límites y los ámbitos de la gestión del cliente en cada país y de su estrategia global; ser el emprendedor estratégico global para el desarrollo del cliente; convertirse en el *Team leader y manager* de los recursos humanos que se le asignen, tanto si son dedicados como si se trata de equipos virtuales; compartir todo tipo de información del cliente en su organización; facilitando relaciones y desarrollando la relación fabricante-distribuidor; negociando a todos los niveles dentro del cliente y también dentro de su propia organización la creación de la propuesta de valor al cliente. Así se convierte en el embajador del fabricante ante el cliente y embajador del cliente ante el fabricante. Su rol queda en el medio y debe hacer valer las necesidades de ambas partes. Salvando el primer punto por aplicación fundamental para clientes multi-país el resto de aspectos pueden ayudar a un desarrollo mucho más profundo de relaciones fabricante distribuidor bajo KAM. Las competencias clave del GAM para Yip y Bink (2007) son: habilidades de comunicación; liderazgo del equipo global; perspicacia de negocio y financiera; gestión de las relaciones: visión estratégica y capacidad de planificación; capacidad de solucionar problemas; empatía cultural; habilidades de venta internas y externas mediante el conocimiento del mercado de la compañía y del cliente y el conocimiento del producto/servicio. Competencias todas ellas de aplicación a los KAM, si bien, el nivel de experiencia para un KAM no debería ser tan elevada como para un GAM. Estas competencias nos dan una clave del peso de la figura del GAM en las organizaciones que lo implanten, ya que son características que se exigen en puestos tales como director comercial o incluso *Country managers*, justificado por el peso que tienen en la cuenta de resultados global del fabricante la gestión de las cuentas bajo GAM.

Todo lo expuesto sobre el GAM es de aplicación completa para el KAM, lo cual redundo en la idea de partida, compartida por numerosos autores, del GAM como un desarrollo natural del KAM al tener ambos las mismas responsabilidades y

un perfil competencial análogo, con lógicas diferencias derivadas de sus diferentes ámbitos de actuación.

Un punto novedoso respecto a lo visto con los KAM, pero sin duda de gran utilidad para una correcta implantación es el que exponen Ryals y Rogers (2007) en relación con el GAM. Los mencionados autores aluden a la necesidad de establecer la estructura de soporte interno requerida para el desarrollo del GAM. En el KAM este soporte interno se daba por supuesto cuando no siempre ocurría debido a la falta formalización de la estructura.

P4: Cuanto más desarrollada y plena es la metodología de KAM, más necesario resulta que esta figura presente un perfil de roles y funciones más sofisticadas a las tradicionales de ventas, en aras a responder a las cada día más elevadas exigencias de la distribución para el desarrollo de negociación común.

2.6 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE CUENTAS CLAVE Y PROCESO DE PLANIFICACIÓN

Una vez que la empresa decide implantar el KAM, una de las decisiones más importantes es la de dilucidar qué cuentas van a estar bajo este tratamiento o forma de trabajo. Debe ser un proceso simple pero riguroso que permita acceder a nuevas cuentas e, incluso, identificar aquellas cuentas que dejen de cumplir los requisitos definidos para “sacarlas” de este modelo de gestión.

Si bien el factor más habitual para seleccionar una cuenta para un programa de KAM es el volumen, hay otros elementos que también son relevantes para alcanzar el éxito, como el potencial del distribuidor en cuestión y la compatibilidad estratégica como los más habituales.

En relación con el potencial puede citarse a Vandeuve y Houver (2006), que clasifican los clientes para su selección no solo en base a la cifra de negocio, sino también al potencial. Detallan también que hay que ponderar el valor de los clientes en función de la probabilidad de éxito estimado en la relación con el fabricante y el “placer”, entendido como buena relación lo que propiciará un mayor desarrollo del negocio.

Lacoste (2006b) incide en la compatibilidad y da claves sobre el proceso a seguir para seleccionar una gran cuenta son:

- 1º. Determinar la compatibilidad de la oferta y la demanda

- 2°. Comprender al distribuidor y su estrategia
- 3°. Validar la compatibilidad de las culturas y estrategias de las empresas
- 4°. Comprender los procesos de compra del distribuidor y sus desafíos
- 5°. Analizar sus fortalezas y debilidades del distribuidor y sus posición en el mercado
- 6°. Definir un modo de negociación con la cuenta:
 - a. Tipo partenariatado
 - b. Tipo competitivo, o relación de fuerza

Es importante señalar que el mencionado autor, al contrario que los autores anglosajones, con un enfoque del KAM articulado sobre el modelo de negociación colaborativa, apunta a otro contexto de relación motivado por las circunstancias de la distribución francesa y su conocida exigencia en los acuerdos comerciales. Esta es una situación que puede haberse trasladado al mercado español dado el importante número de distribuidores franceses que operan como distribuidores en el sector de gran consumo. Ponti (2005) define la negociación competitiva como una basada en una relación “ganar-perder”, al contrario que en la negociación colaborativa donde se busca el “ganar-ganar” haciendo crecer el negocio común. Luego puede que en ciertas relaciones dentro del KAM haya negociaciones transaccionales que haya que mantener a lo largo del tiempo, lo que dificultaría el desarrollo de la confianza básica para la mejora de las relaciones fabricante distribuidor.

La literatura previa ha analizado en detalle los criterios y formas de incorporar distribuidores a la metodología de KAM. Sin embargo, poco se ha escrito sobre la posibilidad de que un distribuidor deje de formar parte de este exclusivo grupo de clientes. Brouillard (2005) analiza la exclusión de los distribuidores del programa de KAM. Utiliza la palabra “despedir” por analogía con el suceso de despedir a un empleado, con el agravante de que, cuando se despide a un trabajador se despide la relación, se da por terminada; mientras que, cuando a un cliente se le saca de un programa de KAM, es muy posible que le sigamos vendiendo aunque bajo el modelo transaccional clásico. El mencionado autor argumenta que si bien en la literatura o la práctica empresarial se documentan procesos muy estructurados para la selección de clientes, estos no se usan en sentido contrario, lo que puede hacer creer que cuando se nombra una cuenta clave es algo irreversible, si bien hay múltiples factores objetivos y subjetivos que

se evalúan para la selección que pueden cambiar en el tiempo y deben ser tenidos en cuenta del mismo modo para considerar la permanencia en el programa.

De la misma manera que para la elección de clientes de ámbito nacional, en la elección de los clientes globales, Yip y Bink (2007) exponen que no solo hay que basarse en el volumen de las ventas y beneficios que los distribuidores representen, también hay que considerar si tiene presencia en un número suficiente de países y verificar que han creado una organización de coordinación supranacional con capacidad de compra efectiva. Aparte de estos criterios más objetivos hay otros tres más cualitativos a tener en cuenta, que también aplican plenamente para el KAM, que son: importancia estratégica del cliente, encaje geográfico y cultural cliente-fabricante y nivel de relaciones actual, criterios que también son válidos para el KAM ciñéndose al ámbito nacional.

Capon *et al* (2006) exponen que normalmente se eligen demasiadas cuentas lo cual hace más difícil el tener un inicio exitoso, punto de aprendizaje también de las fases de lanzamiento del KAM. Como hemos comentado anteriormente, se ha tendido a elegir demasiadas cuentas como clave, lo cual ha llevado a que los KAM hayan tenido que gestionar varias cuentas llevando esto a una calidad en la ejecución menor lo cual repercute sin duda en el desarrollo de las relaciones fabricante-distribuidor. Para la elección de las cuentas siempre se tiene en cuenta la cifra de negocio y beneficio actual, sin embargo tan importante como la cifra de negocio pasada es la posible cifra de negocio futura ya que nos dará el potencial de la cuenta y facilitará la fijación de objetivos. Otro factor fundamental a la hora de elegir las cuentas que estarán bajo GAM no siempre se le da la importancia suficiente al encaje con cultura y estrategia de la empresa. Al ser uno de los motivos clave en el éxito del GAM el desarrollo de una relación fabricante-distribuidor, el encaje cultural es un importante catalizador. Factores todos ellos también de gran importancia para el desarrollo eficaz del KAM.

P5: La selección sistemática de las cuentas a gestionar bajo KAM teniendo en cuenta variables adicionales al volumen, como el potencial, rentabilidad o el encaje estratégico con el cliente distribuidor son signos de KAM desarrollado y pleno.

Una vez realizada la selección, aparece otra clave en el desarrollo de las relaciones fabricante-distribuidor bajo el KAM que es el diseño y ejecución de los

denominados planes de cuentas. En un principio, nacen tomando como base los planes por productos/marcas, pero, según ha transcurrido el tiempo, se han ido adaptando y personalizando a la gestión de clientes.

Ryals y Rogers (2007) nos ofrecen un amplio detalle de los beneficios, barreras y mejores prácticas para su puesta en marcha. Los principales beneficios de la planificación de las cuentas claves, más allá de los beneficios financieros sobre las cifras de la cuenta y la mejora en la formulación de estrategia y su implementación para la mencionada cuenta, se pueden resumir en términos de un mejor conocimiento e involucración del cliente y una mejora general en la gestión del portfolio de clientes.

Es interesante señalar que los mencionados autores dan por supuesto que el plan se comparte con el cliente, punto clave para el desarrollo de la tan necesaria confianza para que las relaciones sean duraderas y fructíferas.

Para la puesta en práctica e implementación de la planificación de cuentas claves señalan un conjunto de fases que pasarían por la identificación de un equipo y dotación de las habilidades necesarias, proporcionar el *briefing* sobre el desarrollo del plan identificando responsable de su elaboración, comunicación del plan tanto al cliente como a los responsables de ejecutarlo y comunicación de su resultado. Aquí también da por supuesto que la formulación de la estrategia no es responsabilidad de una única persona sino de un equipo. Ryals y Rogers (2007) también facilitan el detalle de los contenidos y secciones del plan de cuentas clave:

- 1º. Resumen ejecutivo y resumen de la situación de la relación: situación actual de facturación; iniciativas; asunciones estratégicas y objetivos financieros.
- 2º. Situación de la cuenta clave: entorno de negocio de la cuenta; su sector; su competencia y su situación en lo referente a su situación competitiva.
- 3º. Objetivos y estrategia: identificando y priorizando las oportunidades clave en la cuenta. Esto debe servir para posicionar al cliente en la matriz de portfolio de clientes del fabricante.
- 4º. Alineamiento con el cliente: estrategias para desarrollar la relación, factores críticos de éxito del distribuidor.
- 5º. Gestión de la relación: definiendo el proceso de decisión del cliente, mapa de contactos y su frecuencia.
- 6º. Implementación del plan: tácticas detalladas, presupuesto y escenarios de riesgos y plan de contingencias.

Pero al hilo de los principales errores en la implantación de la planificación de clientes clave aluden principalmente a aspectos de organización de la estrategia y manejo de información, cuestiones muy básicas en la planificación estratégica lo cual nos hace pensar que el nivel de competencia de los KAM en este punto no debe ser muy elevado. Sin embargo, Ryals y Rogers (2007) lo justifican por la falta de autoridad que pueden tener los KAM dentro de su organización para la puesta en marcha de los planes de cuentas clave junto con la baja involucración de la dirección. En este caso el problema sería una falta de desarrollo de la cultura de cliente en la organización que le de la autoridad y poder necesario al KAM para poderlo llevar a cabo de una forma adecuada.

P6: En lo que atañe a la planificación de cuentas, el gestionar un número importante de cuentas bajo KAM y asignar pocas cuentas a cada KAM, así como el tener formalizado el proceso para dejar de considerar una cuenta como clave, son asimismo reflejo de un KAM desarrollado y pleno.

P7: La planificación mediante un plan de cuentas compartido con el cliente donde se incluyan métricas adicionales al volumen y otras de tipo cualitativo y que el plan se integre en la estrategia de la empresa fabricante con la aprobación de la alta dirección es un signo de KAM desarrollado y pleno del KAM.

2.7 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL KAM

A lo largo de este epígrafe se exponen los principales cambios que se han dado en dado en las estructuras de los fabricantes para la adecuada implantación y desarrollo del KAM. En concreto, se detallan las dos últimas figuras más relevantes para la literatura en las estructuras de las empresas: el *Global Account Management* (GAM) que es la expansión del alcance KAM a un ámbito geográfico global, y los equipos multidisciplinares como herramienta de ayuda a los KAM para la ejecución de todas sus funciones.

En la bibliografía académica reciente, tal como apuntan Guesalaga y Johnston (2010), se ha desarrollado más la investigación sobre el GAM que sobre KAM. Y esto ofrece un margen para aplicar al KAM todos estos avances conceptuales y de metodologías surgidos de la investigación del GAM, mejorando su definición, implantación y desarrollo. Para cada contribución relevante se

analizará si lo expuesto en el contexto de los GAM es de validez para un planteamiento de KAM.

En primer lugar conviene precisar que, debido a la mayor responsabilidad geográfica del GAM, y por lo tanto, la mayor capacidad de impacto en los resultados de la empresa, se ha prestado mucha más atención a su figura llegando a un mayor nivel de detalle que con el KAM. Por otro lado, los GAM son más recientes que los KAM, luego los GAM han podido basarse en todo lo desarrollado para los KAM y, a partir de esta sólida base, seguir avanzando con un modelo de gestión de relaciones fabricante-distribuidor más desarrollado y profundo.

La continua globalización que experimenta la economía está llevando a una transformación en las estructuras locales, con mayor o menor profundidad. Estos cambios se materializan en reestructuraciones en las que se reparten el poder y toma de decisiones entre las distintas filiales de cada país y las distintas oficinas centrales.

Las contribuciones de Doz (1987) y Prahalad y Doz (1987) argumentan que la complejidad organizativa inherente a la gestión de los GAM requiere un equilibrio entre la capacidad de respuesta local y la integración global. Los enfoques estratégicos y estructuras organizativas deben reorientarse para abordar las situaciones locales, así como los problemas mundiales.

La estructura matricial (Capon *et al*, 2006) ha sido una de las formas más usadas para la implantación del KAM por su economía de costes y su facilidad en para su implantación inicial. Una vez implantada es cuando surgen todos los problemas de coordinación de esta estructura que sin el adecuado *empowerment* al KAM puede hacer fracasar la implantación. Otra alternativa puede ser crear una nueva región para los GAM, totalmente separada o al menos parcialmente, solución que puede ser perfectamente válida para el KAM donde haya un nivel de concentración de distribuidores suficiente. Yip y Bink (2007) también inciden en la importancia para el GAM en la definición de la estructura organizativa, tanto formal como virtual, con sus procesos de *management*, planificación, presupuestos y *reporting*. Todo ello con una clara cultura de foco al cliente global.

Como se desarrolla más adelante, el trabajo de Badrinarayanan et al. (2011) combina las dos nuevas tendencias de los GAM y los equipos multidisciplinares globales. Desarrolla su hipótesis sobre la necesidad de crear equipos globales, en este caso necesariamente, para la gestión de clientes. Sus conclusiones hacen recomendar a las empresas que estén en vías de ejecutar estos equipos

multidisciplinares presten atención a la elección, formación y desarrollo de estos equipos; al desarrollo de las relaciones interpersonales; a la adaptación de nuevas tecnologías facilitadoras; a la promoción de la integración cultural de los distintos miembros de los equipos, conocimiento, sensibilidad, que eliminen los posibles sesgos culturales. En este punto la diferencia viene dada también por las distancias geográficas: para los GAM los equipos deben ser necesariamente virtuales al no poder estar todos en la misma ubicación geográfica lo que conlleva líneas de reporte matriciales, mientras que para el KAM, sí que es posible que los equipos estén en la misma ubicación y que tengan un reporte jerárquico directo con el KAM.

Toulan *et al* (2006) concluyen que las exigencias organizativas son similares a las necesarias en el contexto de un solo país para los KAM, destacando la selección de las cuentas para ser consideradas con GAM como clave para desarrollar el encaje adecuado y explotar los recursos invertidos. Dos factores que afectan positivamente a la creación de este encaje son, por un lado, una estrategia de marketing estandarizada a nivel global de la misma manera que para un KAM debe estarlo a nivel nacional y, por otro, la involucración de la alta dirección.

Este último punto no aparece de forma explícita en los trabajos de McDonald (1997, 2000), aunque habla de alineamiento estratégico entre las dos empresas al más alto nivel. Como en el caso del trabajo anterior, las conclusiones para el GAM se construyen sobre la base del KAM y se especifica que este alineamiento estratégico tan necesario para el desarrollo del KAM se debe realizar por la involucración directa de la alta dirección. Involucración que, sin duda también es provechosa para el desarrollo de relaciones fructíferas bajo el KAM.

Capon *et al* (2006) ponen de manifiesto que el *empowerment* de los GAM por parte de la alta dirección es clave. Como se ha comentado anteriormente, aquí también aparece algo más profundo que un “simple alineamiento estratégico” que es no solo la participación sino su compromiso, junto con el *empowerment* de los KAM. Sin duda esto viene por las dificultades que han tenido los KAM por la falta de *empowerment* en las fases iniciales de su implantación para poder realizar sus tareas de una forma adecuada.

Desde el punto de vista de la estructura óptima, parece ser más conveniente organizar los equipos alrededor de cada cuenta y no por funciones para desarrollar un servicio mucho más personalizado. Maister (1999) indica que los KAM tienen la responsabilidad de manejar y acrecentar la relación con los clientes y coordinar

diversas funciones en su organización departamentalmente y geográficamente. Sin embargo, muchas de las diversas áreas funcionales que deben colaborar con el KAM, al pertenecer a otros departamentos sin reportar directamente al él, deben realizarse bajo equipos temporales por lo que se crean equipos “virtuales”. Por esto los KAM deben desarrollar una capacidad de influencia y gestión sin tener una relación jerárquica o funcional directa con quienes se responsabilizan de algunas de las funciones en su esfera de influencia.

Para profundizar en este punto es conveniente citar a Allen (2006) que ha concluido que las compañías que obtienen mejores resultados son aquellas que tienen menos clientes asignados a cada KAM y, del mismo modo, las compañías que asignan más recursos humanos a la gestión de cuentas también cosechan mejores resultados.

P8: Los hallazgos de la literatura en torno al GAM, tanto en su conceptualización como en su praxis, son de utilidad para una definición más rica y profunda de lo que hoy supone un KAM desarrollado y pleno.

Otra tendencia que se desarrollado en los últimos años dentro del KAM es la creación de equipos multidisciplinares. Se pasa del momento de arranque e implementación de esta nueva figura donde los KAM normalmente gestionaban varias cuentas a otro donde no solo es el único responsable de la cuenta sino que, además, tiene un equipo que virtual o formalmente se dedica a la gestión y desarrollo de un cliente. Todo esto provocado por la concentración de los distribuidores que van ganando cuota de mercado dentro de las empresas fabricantes.

El desarrollo tanto del KAM como del GAM ha traído varios cambios en la organización de las empresas fabricantes, en especial en los departamentos de ventas y marketing. Para proporcionar un mejor servicio a los clientes la organización debe basarse en la creación de equipos multidisciplinares. Las funciones a incluir dentro de estos equipos pueden ser: *Trade Marketing*, Marketing, Finanzas y cadena de suministro. Por este motivo el rol de los KAM está evolucionando: originariamente se enfocaban solamente en la obtención de los objetivos de ventas, pero ahora se están convirtiendo en verdaderos directores generales de la cuenta con responsabilidades más amplias.

Díaz (2000), señala que sería muy interesante que las funciones de ventas y *Trade Marketing* estuvieran integradas, para así mantener un único punto de contacto. Este único punto de contacto es algo que también está valorado por el cliente. El jefe de cuenta debe aumentar su importancia dejando de ser un simple vendedor.

Después de su implantación, Liria (2001), comenta que los departamentos de *Trade Marketing* son los expertos en *retailing*, lo deben saber todo sobre los canales de distribución actuales y futuros. Sin embargo, esto contrasta con lo que concluye Labajo (2007) en relación con los factores clave en el éxito de la función de *Trade Marketing*: la existencia del KAM se presenta como uno de los factores considerados más significativos, y donde las empresas se sienten más preparadas. Del mismo modo señala que el *Trade Marketing* ha resultado decisivo para satisfacer las necesidades de servicio del distribuidor que no cubre el KAM.

Los departamentos de *Trade Marketing* se deberán unificar con el departamento de cuentas clave para proporcionar un mejor servicio al cliente Chinardet (1994), desarrollando así una mejor relación fabricante-distribuidor. El KAM debe ser el principal interlocutor, aunque tenga a su cargo un equipo con diferentes funciones. El desarrollo de estos equipos multidisciplinares debe estar bajo su directa tutela y coordinación.

Esto se puede manifestar a través de equipos reales o dedicados de trabajo, con una relación funcional o jerárquica con el KAM y consagrados al cliente en cuestión. Dado su carácter innovador, aunque al principio pueden desarrollarse bajo un prisma de equipos "virtuales", es decir, forman un equipo para una determinada tarea o cliente, pero siguen reportando y perteneciendo a otro departamento. Esta organización virtual inicial tiene también su motivo en que así resulta más fácil asignar recursos sin incrementar el número total de miembros de la plantilla del fabricante.

La creación de estos equipos multidisciplinares puede favorecer la analogía expuesta por Allen *et al* (2006): del mismo modo que se han descrito en numerosas ocasiones a los *Product Managers* como los directores generales del producto en cuestión, los KAM serían los directores generales de sus clientes asignados.

Lawrence (1995) manifiesta que cada cuenta principal necesita el mismo nivel de atención de marketing que cualquier producto. Por este motivo cada gran

cuenta necesita una estrategia de marketing propia. El KAM debe encargarse de que todas las operaciones que se realicen en una cuenta estén incluidas en el plan estratégico de la misma, que por otra parte habrá contribuido a desarrollarlo.

La diferencia entre equipos multidisciplinares reales y virtuales la estudia Bradford *et al* (2012) exponiendo que la literatura académica se ha dedicado al estudio de los equipos con miembros con dedicación plena. Sin embargo expone que hay un importante número de equipos no formalizados que actúan de una forma virtual con unos objetivos y resultados similares. Aunque se han estudiado mucho más los equipos formales que a los que Bradford llama "*Dedicated accounts teams*", la industria ha desarrollado mucho más los equipos virtuales, a los que se refiere como "*Fluid accounts teams*".

El motivo que los mencionados autores exponen para justificar este desarrollo de los equipos virtuales, es que pocas empresas tienen recursos suficientes para crear tantos equipos dedicados como cuentas clave tiene. O bien, como ocurre en muchas ocasiones, se eligen demasiadas cuentas clave para ser gestionadas bajo un programa de KAM sin tener los recursos necesarios para hacerlo adecuadamente. Las distintos orígenes de las funciones que integran los equipos multidisciplinares abarcan múltiples funciones: desarrollo de productos en exclusiva, promociones personalizadas, gestión del lineal, gestión por categorías, *supply chain* y logística, análisis de ventas, informática, y finanzas. Para estos autores deben ser las mismas, sea un equipo real o un equipo virtual, para poder proporcionar el nivel de servicio adecuado al cliente.

Una de las finalidades fundamentales de un equipo multidisciplinar es el desarrollo de las relaciones fabricante distribuidor para conseguir mayor información que ayude a desarrollar una ventaja competitiva que permita ganar cuota de mercado en el cliente y desarrollar su "*Customer Life Value*" (CLV) (Bradford *et al*, 2012). CLV se define como: el descuento de flujos de caja esperados por el desarrollo de la relación comercial fabricante-distribuidor a lo largo del tiempo. También Payne y Frow (2005) ponen de manifiesto que el CLV es la herramienta clave para priorizar las decisiones estratégicas de gestión de clientes.

O'Connor y Wulf (2004) concluyen, por su parte, que los equipos multidisciplinares refuerzan los programas de KAM al desarrollar tres aspectos claves como la creación de valor, la innovación y la resolución de problemas.

La gran dificultad de los equipos virtuales viene dada por esta labor adicional de coordinación que recae sobre el KAM que le fuerza a desarrollar unas fuertes labores de relación interna. Del mismo modo en los equipos virtuales tampoco se suele dar una asignación de presupuestos completa a la cuenta debiendo gestionar importes que dependen de la cuenta de resultados de otros departamentos. Tal y como exponen Bradford et al. (2012) y Ferrazzi (2014), entre las recomendaciones útiles para una gestión efectiva y eficiente de estos equipos multidisciplinares pueden destacarse tres: comunicación interna, alineamiento de objetivos interdepartamentales del fabricante y desarrollo de las relaciones personales para el logro de los objetivos.

Como conclusión se podría afirmar que los equipos multidisciplinares son una herramienta muy útil para el desarrollo fructífero del KAM. Por lo tanto, el que sean equipos virtuales o reales no es más que la forma de ejecutarlo. Sin embargo, queda claro que es mucho más difícil conseguir el nivel de excelencia deseado con los equipos virtuales por las limitaciones que tienen. La carencia de mando directo o presupuesto de gasto asignado directamente hace más difícil el trabajo del KAM debiendo desarrollar unas labores de coordinación interna mucho más intensas y laboriosas que en el caso de los equipos dedicados. Si bien los equipos dedicados eran la alternativa más adecuada para los KAM, en especial cuando la concentración del mercado de distribuidores es alta, el desarrollo de los GAM ha hecho volver a poner de actualidad los equipos virtuales. Para la gestión de cuentas globales, dada la dispersión geográfica, no queda otra solución que el desarrollo de equipos virtuales. Esto, junto con los esfuerzos por recortar costes fijos motivados por la larga crisis que estamos sufriendo ha hecho volver a considerar planteamientos de equipos virtuales también para el KAM.

P9: La existencia de una estructura bajo el mando del KAM con equipos dedicados y con el mayor número de funciones integradas, supone un KAM más desarrollado y pleno.

2.8 APROXIMACIONES Y MODELOS MARCO DE IMPLANTACIÓN Y DESARROLLO DEL KAM

Para la elaboración de este epígrafe ha resultado de especial utilidad el artículo de Ryals y Davis (2013) que describe y resume los modelos de desarrollo del KAM en fases -lo que denominan “modelos relacionales de KAM”- estableciendo

una primera clasificación de los mismos. Por un lado, señalan que la mayoría de los modelos analizados son “modelos de desarrollo continuo en ciclos”. Aquí se sitúan los modelos en los que, en base a distintas variables, reflejan un KAM que se desarrolla de una manera continua pasando de una fase a otra según se va desarrollando y sofisticando el KAM a medida que se profundiza en la relación con el cliente distribuidor. Por el contrario, los modelos “tipológicos” determinan el nivel de desarrollo en base a la evaluación de las distintas características o variables para obtener la clasificación del desarrollo del KAM. Como se puede ver en la siguiente tabla (2.1) la mayoría de los modelos no se han testado empíricamente, y la base conceptual del modelo ha respondido a diversas razones y distintas metodologías de aproximación al fenómeno.

Tabla 2.1 Resumen de los modelos relacionales de KAM

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

Fuente: Ryals y Davis (2013)

Entrando en el detalle de los modelos más relevantes, Millman y Wilson (1995,1998) incluyen seis fases: “*Pre-KAM*”, “*Early KAM*”, “*Mid-KAM*”, “*Partnership KAM*” and “*Synergistic KAM*” y describen cómo se pasa de una relación transaccional a colaborativa con un nivel de involucración con los clientes que va de lo simple a lo más complejo. La que mencionan como sexta fase “*Uncoupling KAM*” o fase de disociación, podría tener lugar en cualquier momento del proceso. Del mismo modo McDonald et al. (1997), describen también el modelo en cinco fases análogas donde “*Pre-KAM*” es la fase de desarrollo donde se produce el primer contacto con el potencial distribuidor. En la fase de “*Early-KAM*” comienza la colaboración, pero el énfasis de la relación todavía es básicamente transaccional centrada en el oferta de producto. Cuando la colaboración se desarrolla a la fase “*Mid-KAM*”, los contactos aumentan y el distribuidor se convierte en preferido y la confianza necesaria para que esto ocurra depende en la colaboración se desarrolle con una integración social. En la fase de “*Partnership-KAM*”, aparece un suministro único y se desarrolla el partenariado estratégico. En la fase de “*Synergistic-KAM*” los contactos de todo tipo están desarrollados a todos los niveles y funciones de las organizaciones. Así el nivel de actividad en común, el uso de equipos y la involucración de las altas direcciones se acrecienta (McDonald et al. 1997). De acuerdo con estas aproximaciones, el sistema de KAM crece desarrollándose y haciéndose más sofisticado según se profundiza en la relación con la cuenta.

Sin embargo, Homburg et al. (2002) rechazan este modelo de aproximación a las relaciones basado en un desarrollo continuo como el propuesto. Por su parte, sugieren una taxonomía que divide el enfoque del KAM del fabricante en 8 tipologías que denominan con los nombres de: “*Top Management KAM*”, “*Middle Management KAM*”, “*Operating Level KAM*”, “*Cross-Functional Dominant KAM*”, “*Unstructured KAM*”, “*Isolated KAM*”, “*Country-Club KAM*” y “*No KAM*”. Estas agrupaciones no correlacionan con un desarrollo evolutivo lineal continuo de las relaciones como el que presentan Millman y Wilson (1995, 1998) y McDonald et al. (2007), sino que establecen que la combinación de determinadas dimensiones o variables, sin producirse como un continuo, puede hacer desarrollar la estructura de KAM y pueden emplearse como un indicativo de la evolución y nivel de desarrollo del KAM. Las variables que usa para determinar estas agrupaciones son: actividades, actores, recursos y formalización. En la misma línea, Pressey y Gilchrist (2013) introducen una conceptualización del desarrollo y ejecución del

KAM que recoge las actitudes tipológicas de la organización hacia el KAM en los distintos niveles de su desarrollo.

Para la puesta en práctica del GAM, Wilson et al. (2002) describen las etapas para un desarrollo eficaz basándose en tres variables: producto, proceso, facilitación (PPF). Esta conclusión también se puede aplicar para el modelo de Wilson y Weilbaker (2004) que han creado para el desarrollo del GAM también en tres etapas. Este modelo por etapas resulta plenamente válido y aplicable para al KAM y complementa los anteriormente expuestos de Mc Donald (1997, 2000). La mayor diferencia que se puede tomar como una interesante aportación para el KAM es la fase denominada: "Fase de desacoplamiento" que se describe someramente. Debe estar prevista por si en algún momento se rompa la relación o baje la intensidad de la misma. Pero no cabe duda de que es algo que no solo puede ocurrir, sino que habrá ocurrido y por eso se ha contemplado. Sin embargo, aunque serían de plena aplicación, no se han encontrado ejemplos de modelos tipológicos para los GAM.

Aunque no lo recoge el cuadro de Ryals y Davis (2013), la investigación de Zupancic (2008) busca integrar en una única aproximación o "modelo" los diversos elementos del KAM tanto desde un punto de vista académico como desde la perspectiva de los *practitioners* en la empresa, en lo que define como el primer "marco tipológico integrado" con un triple objetivo: 1) identificar los elementos necesarios de un programa de KAM 2) entender los factores de éxito 3) estructurar los elementos para crear un marco estable. El fin de este marco o modelo es facilitar la implantación del KAM en empresas. En primer lugar ofrece una revisión de la bibliografía existente para presentar a continuación dos niveles fundamentales del KAM: el operacional, como un nivel individual del KAM –o el KAM en su equipo, donde el foco está en "analizar" y "entender"- y el corporativo o el nivel organizacional de la empresa –donde la prioridad reside en "integrar" y "alinearse"-, cada uno de ellos con diferentes enfoques y funciones asociadas.

Así, por KAM operacional entiende, por un lado, las herramientas y prácticas para la implementación del KAM y, por otro, el gestionar cuentas clave significa también la gestión de relaciones humanas y los propios equipos. Lo desglosa en dos apartados: la parte analítica que debe ser realizada por el KAM y su equipo. Y por otro lado, lo que denomina "*Realize*" que podemos traducir como entender. Por KAM Corporativo entiende los requisitos necesarios para el desarrollo del KAM en

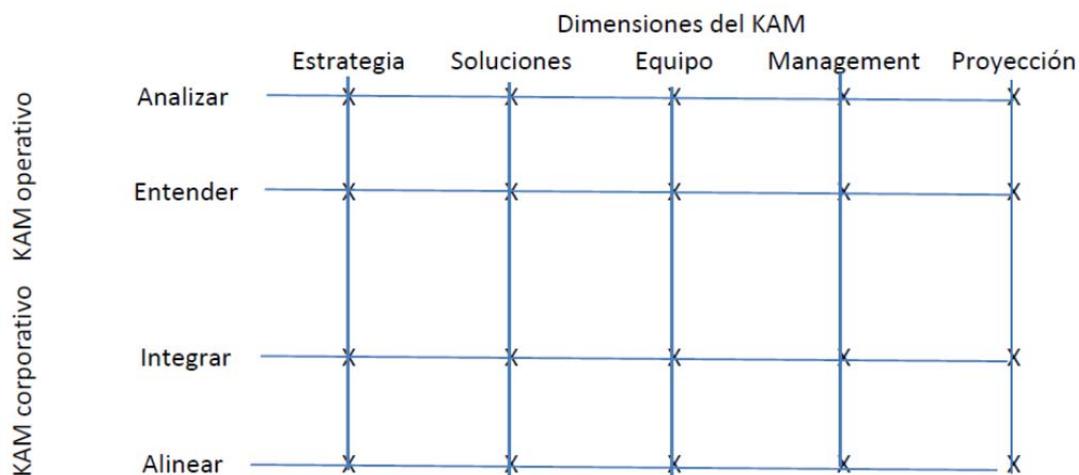
una empresa, Por un lado está la integración que responde al hecho que el KAM no es una actividad independiente en la empresa y que debe ser integrada dentro de la misma para su completo éxito. Y por otro lado está el necesario alineamiento con la estrategia y cultura de la empresa para que el KAM se lleve a cabo también con éxito.

Estos dos niveles, a su vez, pueden estructurarse en cinco dimensiones o variables de KAM:

- Estrategia: cubre las distintas estrategias posibles para una determinada cuenta y su integración en la estrategia global de la empresa.
- Soluciones: los KAM deben proporcionar más que productos a un determinado precio, deben ser capaces de proponer soluciones que sean coherentes en todas las áreas de relación fabricante distribuidor.
- Equipo (*people*): es sin duda uno de los factores clave en el éxito de un programa de KAM, donde se deben describir entre otros las habilidades, el desarrollo profesional, carreras profesionales de todo el equipo.
- *Management*: entendido como los aspectos tales como estructuras y coordinación.
- Proyección (*screening*): cubre el conocimiento, información y datos que combinados permiten la gestión de las cuentas clave.

Estas cinco variables las cruza con los elementos operacionales y corporativos del KAM tal y como muestra el siguiente gráfico.

Gráfico 2.1 Marco integrado de Zupancic



Para concluir, el mencionado autor indica la necesidad de que el KAM integre de una forma más clara la perspectiva del cliente. De la misma manera señala la importancia de lograr una coordinación para sobreponerse a las complejidades internas de las empresas fabricantes.

En último lugar, puede mencionarse el más reciente modelo de Guenzi y Storbacka (2015) que adapta el modelo denominado "7 S" original de Waterman et al. (1980) para sintetizar los puntos a desarrollar cuando se implanta un sistema de KAM. Estos autores, a partir del mencionado trabajo agrupan los factores de éxito en: 1º estrategia, 2º valores compartidos, 3º estilo, 4º sistemas, 5º estructura, 6º habilidades y 7º equipo. Sin embargo, este artículo, a pesar de su importante contribución, ha recibido críticas de autores como Juklkunen et al. (2015) debidas, entre otros motivos, al hecho de estar basado en el estudio longitudinal de una sola empresa y por no tener en cuenta en absoluto la opinión del cliente-distribuidor.

A la vista de los distintos autores, se estiman más flexibles y adaptados a la realidad empresarial que las aproximaciones de fases o desarrollo lineal, los modelos tipológicos como los que proponen Homburg et al. (2002) o Zupancic (2008). Del mismo modo, se concluye que pueden resultar de mayor sencillez y virtualidad para las empresas a la hora de realizar un plan de acción para facilitar el desarrollo y profundización en los sistemas de KAM, al facilitar a los equipos centrarse en las variables a mejorar más que en la fase de la relación a la que se quiere llegar.

P10: Los modelos tipológicos que incluyan los elementos del programa, su articulación y los factores de éxito, son más adecuados que los modelos lineales para la implantación y desarrollo de un KAM desarrollado pleno.

2.9 FACTORES DE ÉXITO EN LA IMPLANTACIÓN DEL KAM

A lo largo de los últimos años se han venido realizando varios estudios en todo el mundo para analizar los factores de éxito en la implantación y desarrollo del KAM. Sin embargo, no se ha localizado ninguno en España. En este epígrafe, y a modo de síntesis del capítulo de revisión de la literatura, se repasan las principales contribuciones bibliográficas al hilo de los factores de éxito para un desarrollo eficaz del KAM, y se consolidan las conclusiones más relevantes al objeto del presente trabajo de las citadas anteriormente (en lo que atañe, entre otros, a elementos como la organización del KAM, su perfil o la selección de cuentas bajo KAM) y todo ello servirá como base para la delimitación de los objetivos de información y el diseño de la investigación cuantitativa que soporta esta tesis. A continuación se ofrece un resumen de dicha revisión bibliográfica a modo de tabla (Tabla 2.2).

Tabla 2.2 Bibliografía sobre factores de éxito en el KAM

Autor, año	VARIABLES ANALIZADAS	Categoría producto	Ámbito geográfico	Metodología
Tzempelikos y Gounaris (2015)	Factores que favorecen prácticas efectivas de KAM	Genérico B2B	Grecia	Encuesta a fabricantes
Davies y Ryals (2014)	Medidas para valorar la efectividad del KAM	Genérico B2B	UK	Encuesta alta dirección de fabricantes y distribuidores multisectorial
Tevelson <i>et al</i> 2013	Factores clave en el desarrollo de la colaboración Fabricante-distribuidor	Genérico B2B	Norte América	Encuesta alta dirección de fabricantes y distribuidores multisectorial
Azila y Ahmmed, 2013	VARIABLES PARA EL ALTO RENDIMIENTO DEL KAM	Gran consumo	Mundial	Propuesta basada en revisión bibliográfica
Ryals, 2012	Factores de éxito para el KAM	Genérico B2B	Mundial	Texto de blog basado en su experiencia empírica
Tzempelikos 2013	Definición del valor	Genérico	Grecia	Encuesta a

	al cliente creado mediante KAM	B2B		fabricantes y distribuidores
Pressey 2013	Identificación de factores internos de resistencia a la implantación del KAM	Específico de una empresa	EE.UU	Estudio etnográfico
Guenzi 2007	Factores que favorecen comportamientos de desarrollo de las relaciones	Genérico B2B	Italia	Encuesta a KAMs
Pardo 2013	Variables internas para mejorar la integración de la figura de KAM	Específico de una empresa	Francia	Análisis en profundidad de un caso real
Ivens 2004	Validación de variables de KAM comúnmente asumidas	Dos industrias de B2B	Alemania	Encuesta a profesionales de compras y ventas
Salojarvi 2010	Factores que favorecen el compartir conocimiento sobre los clientes para desarrollar la relación en un entorno de KAM	Genérico B2B	Finlandia	Encuesta a empresas
Guesalaga 2007	Involucración de la alta dirección como facilitador en el KAM	Genérico B2B	Estados unidos y Chile	Encuesta a KAMs
Toulan 2006	El rol del encaje inter-organizaciones en el GAM	Genérico B2B	Global	Encuesta a GAMs
Muruais y Rodriguez 2008	Habilidades y actitudes claves en KAM para su implantación exitosa	Genérico B2B	Global	Revisión bibliográfica
Pardo 2006	Modelo multi-facetado de creación de valor por la figura del KAM	Genérico B2B	Global	Revisión bibliográfica
Badrinarayanan2011	Marco conceptual de los equipos globales virtuales para la gestión de GAMs	Générico B2B	Global	Revisión bibliográfica
Gosselin 2006	Creación de valor en el KAM mediante el alineamiento con el	Genérico B2B	Global	Revisión bibliográfica

	cliente			
Bradford <i>et al</i> 2012	Diferencias entre equipos de KAM dedicados y virtuales, factores para evaluar el rendimiento de la implantación del KAM	Gran consumo	Global	Revisión bibliográfica
Vanharanta <i>et al</i> 2014	Relación entre la formalización del KAM y su rendimiento	Genérico B2B	UK	Estudio etnográfico
Henneberg <i>et al</i> 2009	Valor creado por los KAM	Genérico B2B	Global	Revisión bibliográfica

Fuente: elaboración propia

No es muy habitual en la literatura académica encontrar factores que pueden dificultar el éxito de implantación de un programa de KAM. Sin embargo, en la mayoría de los casos hacen referencia a la no aplicación o a la incompleta implantación de los quince factores de éxito listados. De cualquier forma esto los refuerza ya que su no aplicación puede dificultar el éxito según los autores que a continuación se exponen.

De lectura y análisis de la bibliografía se puede concluir que los factores más relevantes para el éxito en la implantación y desarrollo del KAM son los que a continuación se detallan segmentados en los tres grupos que Homburg et al. (2002) proponen: 1) El KAM como figura, 2) El KAM y las relaciones diádicas fabricante-distribuidor, y 3) El diseño de la manera de abordar el KAM.

A) EL KAM COMO FIGURA

1º. Definición del perfil de KAM

Atendiendo a todos los factores descritos en este capítulo, un punto fundamental para el éxito del KAM es la definición de su perfil (Shindler y Potter 2002). Definir sus habilidades, competencias, responsabilidades e interacciones es fundamental para su correcto desarrollo. Aspectos como la capacidad negociadora, el análisis estratégico y la capacidad de relación para convertirse en embajador del distribuidor en su empresa son los que más destacan. Tal y como indica Ryals (2012), se debe evitar ascender a KAM a los mejores vendedores ya que aplicar el

KAM implica cambiar la forma de trabajar. El mencionado trabajo también nos describe la necesidad de que el perfil no sea estático sino que evolucione con el tiempo para adaptarse a los cambios en los distribuidores y sus relaciones con los fabricantes. Así, pueden destacarse varias competencias que no deben faltar:

- a. Capacidad de negociación más relacional que transaccional manteniendo los más altos niveles de integridad para el desarrollo de una relación a largo plazo (Lacoste, 2006,2006b).
- b. Capacidad de análisis estratégico para el desarrollo de propuestas y soluciones de crecimiento común (Lacoste 2006,2006b).
- c. Capacidad de convertirse en el valedor del distribuidor en el fabricante por lo que debe conocer la competencia del distribuidor en detalle (Lacoste 2006,2006b).
- d. Capacidad de manifestar un comportamiento que animen a ir más allá de lo esperado en la satisfacción del cliente (Guenzi, 2007).

2º. Reclutamiento de los KAM

Una vez definido el perfil de una forma que no contenga ambigüedades (Guenzi, 2007), hay que reclutar de acuerdo al mismo y no promocionar a KAM a los mejores vendedores (Ryals 2012). Una vez reclutado es fundamental hacer evolucionar el perfil para así hacer crecer el talento de los KAM. El cambiante entorno económico hace que las relaciones fabricante-distribución evolucionen de una forma permanente por lo que el talento debe evolucionar a la par para mantener el nivel requerido.

3º. Sistema retributivo de los KAM

Dentro de la definición del puesto del KAM es de vital importancia su sistema retributivo. No solo la valoración del puesto, que se debe realizar de acuerdo a su específica descripción, sino el diseño de la retribución variable, que es vital para el éxito de la posición. Del mismo modo que con otros factores, se tiende a copiar, con pocas o ninguna modificación, los sistemas existentes del departamento de ventas. Por este motivo el peso de las ventas a corto plazo en los sistemas variables de los KAM suele ser demasiado elevado con respecto a los fines que se expresan en las descripciones del puesto (Marcos-Cuevas et al., 2014). En la estructura de la retribución variable dos factores son claves: la periodicidad de los incentivos, que deberán ser anuales o incluso plurianuales, lejos

de los incentivos clásicos de ventas mensuales o trimestrales y la importancia de que varios de estos objetivos no sean individuales, sino colectivos para todo el equipo de cuentas involucrado, consiguiendo así desarrollar un espíritu más profundo de equipo, elemento que subraya Salojarvi (2010).

B. EL KAM Y LAS RELACIONES DIÁDICAS FABRICANTE-DISTRIBUIDOR

4º. Conocimiento del distribuidor:

Es un factor clave no sólo para la implantación por primera vez de un programa de KAM, sino también para el mantenimiento y desarrollo de la iniciativa. Lacoste (2006, 2006b) especifica que también se deben conocer en detalle los procesos de decisión del distribuidor para definir la estrategia con toda la información disponible.

5º. Situar al cliente en el centro de la estrategia del fabricante:

Normalmente en el centro de la estrategia de las empresas fabricantes sólo estaba el consumidor. Para desarrollar un programa de KAM con resultados, esta posición central la deben compartir los consumidores y los clientes del fabricante (Lacoste, 2006, 2006b; Friend y Johnson, 2013). Es decir, los distribuidores deben ascender hasta un nivel de importancia similar a la del consumidor final. Gounaris y Tzempelikos (2014) la describen como KAMO (*Key account manager orientation*) buscando la orientación al cliente en el fabricante. Con esto se consigue, por un lado, que el distribuidor este más dispuesto a compartir información y, por otro, que al fabricante le sea más fácil resolver posibles conflictos. Y así obtener unos mejores resultados tanto comerciales como financieros. Para ello es mejor que la estructura de cuentas del fabricante no esté muy centralizada.

6º. Desarrollo de relaciones fabricante-distribuidor

El desarrollo de una buena relación fabricante-distribuidor es otro punto clave para el éxito del KAM (Bradford et al, 2012; Marcos-Cuevas et al, 2014; Friend y Johnson, 2013). Esta relación se debe concretar en el desarrollo de una confianza mutua (Azila, 2013). Esto da una sensación de seguridad mutua, una relación que se pueda definir como amistosa y todo dentro de un gran respeto mutuo para poder tener múltiples contactos a todos los niveles con el distribuidor (Vandeuvre y Houver, 2006). Del mismo modo, esto hará que se desarrolle un fuerte espíritu de equipo volcado al cliente. Para Vandeuvre y Houver (2006) la

función de compras es menos agradecida que la de ventas, ya que no se cierran ni se ganan grandes operaciones, es un trabajo más constante. Por este motivo, el trabajo del KAM -que tiene mayores recompensas visibles- debe ser capaz de manejar la relación con los compradores de una forma proactiva para hacer valer su trabajo. Tevelson (2013) concluye que la mayoría de los compradores buscan forjar alianzas con sus proveedores estratégicos para reducir costos, aumentar la innovación y mejorar la calidad.

Tzempelikos (2013) asevera que la literatura académica ha reconocido la importancia del KAM en la creación de valor en la relación fabricante-distribuidor. Sin embargo, apunta la necesidad de profundizar en el significado de la creación de valor. Su principal conclusión es que el desarrollo de una relación de calidad afecta positivamente al desarrollo de la relación financiera y cualitativa o no financiera. De ahí que se debe pasar de una gestión de ventas orientada de manera tradicional hacia las métricas cuantitativas a una más orientada a la creación de valor basada en el desarrollo de una relación de co-creación de valor bajo los principios del KAM. De este modo se pueden obtener mejores resultados a largo plazo de una manera sostenible en el tiempo gracias al desarrollo de una relación más fructífera. Salajarvi (2010) concluye que el desarrollo de una cultura donde se dé el “*esprit de corps*” (entendido como un trabajo en equipo bajo un objetivo común) es clave para que se dé una buena relación fabricante distribuidor. También es importante analizar cuáles son los factores que pueden desarrollar la relación fabricante-distribuidor. En este sentido Schiffman (2007) describe las cinco dinámicas de una relación con una cuenta clave:

- Tiempo: el tiempo que realmente se dedica realmente al estar cara a cara frente al cliente.
- Confianza: la capacidad de trasmitirla y desarrollarla. También lo cita Friend y Johnson junto con la capacidad de adaptación y el compromiso (2013).
- Seguridad (*reliability*): capacidad de respuesta a las necesidades del cliente, en especial aquellas, más particulares.
- Aprecio mutuo en la relación: encontrar puntos en común, llevarse bien.
- Respeto y ser valorado sin avasallar.

Estas relaciones deben ser planteadas a largo plazo y no como algo efímero. Las ventajas de las relaciones a largo plazo las exponen Wilson, *et al*

(2002), siendo, sin duda, de gran relevancia para el éxito de la puesta en práctica de un programa de KAM:

-Para los compradores-distribuidores:

- a) La evaluación de proveedores ya está hecha no hay que validar nada.
- b) Un cambio en el proveedor supone cambios internos en los sistemas y procesos internos.
- c) El nuevo proveedor tiene que poder dar las mismas posibilidades de personalización y adaptación.
- d) Costes más bajos a corto plazo.

-Para los vendedores-fabricantes:

- a) Se desarrolla un conocimiento que hace más fácil satisfacer las necesidades del cliente.
- b) Evita los costes de adquisición de nuevos clientes.
- c) Las relaciones a largo plazo permiten hacer saber al proveedor su capacidad de adaptación de productos y procesos.
- d) El tiempo da acceso a conocimiento y crea barreras de entrada a sus competidores.
- e) Como los productos son cada vez más *commodity* se consigue darles un enfoque de servicio.

7º. Segmentación de los distribuidores bajo KAM

La segmentación adecuada, tanto de la totalidad de distribuidores para así poder elegir los más adecuados para implantar el KAM, como de los clientes bajo KAM para la aplicación de estrategias diferentes, es otro factor clave de éxito (Shindler y Potter, 2002). Los criterios de segmentación tienen que ser muchos más que el mero volumen actual de la cuenta. Criterios como el potencial de crecimiento de la cuenta, su nivel de aportación al beneficio y no solo a la cifra de negocio o el encaje estratégico (Tevelson, 2013; Tzempelikos y Gounaris, 2015) son con los que se obtienen las mejores segmentaciones. Y una vez segmentados los clientes no caer en la tentación de elegir de golpe demasiados para darles el tratamiento de cuentas clave, según recomienda Ryals (2012), salvo en fabricantes que tengan las ventas muy concentradas, ya que no todos los clientes deben ser gestionados bajo la metodología de KAM y lo contrario conduciría a la dispersión de foco y recursos. Bradford et al. (2012) señalan que la segmentación tiene que servir para medir el valor del programa KAM. Así, los distribuidores bajo esta metodología de KAM

deben crecer más rápido, productiva y eficientemente gracias a una mayor innovación en la gestión de la cuenta.

8º. Proceso de desarrollo de la relación por fases

No cabe duda de que el tener un proceso estructurado por fases facilita el desarrollo del KAM (Mc Donald, 1997; Yip y Bink, 2007; Tevelson, 2013, Homburg et al., 2002; Ryals y Davis, 2013, Zupancic, 2008). De esta forma, se puede mantener una visión a largo plazo, entendiendo que la implantación del KAM no es algo puntual, es algo que hay que mantener y desarrollar a lo largo del tiempo para conseguir poner al cliente en el centro de la estrategia de la empresa y, por lo tanto debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a todos los clientes. Sin embargo, Vanharanta et al. (2014), al contrario que lo expuesto en otros artículos, concluyen que a pesar que la implantación del KAM mediante programas formales proporciona medios de control, puede tener consecuencias inesperadas al aumentar la burocracia interna de la organización, conclusión que se comparte. Como solución a esto propone un giro reflexivo en la implantación del KAM buscando nuevos caminos que doten de mayor flexibilidad en la implantación conceptual habitual que, como demuestra en su estudio etnográfico, puede llegar a incrementar la burocracia de la organización y, por ello, disminuir a medio y largo plazo la efectividad del KAM. En este punto son coincidentes también Yip y Bink (2007), ya que para que los programas de implantación por fases de GAM tengan éxito hay que adaptarlos y evolucionarlos según las características de cada relación. En una situación ideal un fabricante puede tener distintas formas de desarrollar el programa de GAM para cada cliente atendiendo a sus particularidades. Sin embargo, a pesar de que se comparte este enfoque, es algo complejo y puede resultar caro de implementar. Los enfoques más novedosos y que se concluye que pueden ser de mayor valor para las empresas son los tipológicos, ya que pueden aportar mayor flexibilidad y concreción tales como los de Homburg et al. (2002) y de Zupancic (2008).

C) EL DISEÑO DE LA MANERA DE ABORDAR EL KAM

9º. Involucración de la alta dirección del fabricante en la implantación y desarrollo del KAM

Es un tema citado por varios autores (Gosselin 2006; Shindler y Potter, 2002; Pressey, 2013). Es clave para la implantación del KAM gracias al desarrollo

de las relaciones fabricante-distribuidor y en la creación de relaciones con el distribuidor al más alto nivel (Azila, 2013; Marcos-Cuevas *et al*/ 2014; Tzempelikos y Gounaris, 2015). Este es un factor que no solo consiste en la aprobación por parte de la alta dirección o incluso en el nombramiento de un facilitador (Ryals 2012). Una verdadera involucración de la alta dirección en el KAM facilita que se cumpla el punto anterior desarrollando un nuevo foco en el cliente y ayudando a que el distribuidor comparta el centro de la estrategia. (Ryals, 2012)

Con el desarrollo de estas relaciones de alto nivel se consigue un alineamiento estratégico más sencillo (Shindler y Potter 2002), pudiendo llegar incluso, como comenta Lacoste (2006b), a ser una réplica de las estructuras del distribuidor por parte del fabricante para conseguir una relación aún más fluida. Pero esta involucración de la alta dirección debe mantenerse sólo para asuntos de alto nivel, de lo contrario, según Guesalaga (2007), estas influencias positivas pueden tornarse en negativas debilitando la relación si la alta dirección se involucra en las partes del negocio más tácticas. Del mismo modo expone que la involucración de la alta dirección es más provechosa en entornos de alta presión competitiva. En la misma línea, Salojarvi (2010) sostiene que la participación de la alta dirección puede limitar el desarrollo del conocimiento compartido entre el fabricante y distribuidor ya que pueden encorsetar la forma en la que se comparte la información. Luego es un factor muy relevante pero hay que hacerlo en la medida, situaciones y momentos adecuados. Profundizando más en esta cuestión, Tzempelikos (2015) va más allá de la involucración de la alta dirección, concluyendo que es necesario un compromiso previo a la involucración y participación. Así, cuando todo esto se da, concluye que afecta positivamente a los resultados económicos.

10°. Involucración de los KAM en los órganos directivos de la empresa

Vinculado con el factor anterior, Lacoste (2006b) no sólo pone de manifiesto la necesidad de la involucración de la alta dirección en los temas de KAM. Es más, con el fin de lograr una involucración de la alta dirección en el KAM propone como una vía muy directa de hacerlo incluir a los KAM en los comités de dirección de las empresas fabricantes. De esta manera, al estar presente los KAM en los órganos directivos, es más sencillo conseguir la involucración de miembros de la alta

dirección, incluida la dirección general, facilitando la resolución de conflictos internos de reportes matriciales dentro del fabricante.

11º. Asignación de recursos a los KAM

La asignación de recursos propios y dedicados para cada KAM es otro factor clave en el éxito (Tevelson 2013; Tzempelikos y Gounaris, 2015; Marcos-Cuevas *et al*, 2014). Dentro de este punto también se encuentran la asignación de los equipos de trabajo para el desarrollo de la cuenta, sean dedicados o virtuales (Bradford *et al*, 2012). También Salojarvi (2010) argumenta que el uso de equipos dedicados favorece a que se comparta el conocimiento y, por lo tanto, se desarrolle la relación fabricante-distribuidor. Y esta asignación de recursos tiene que solucionar también todas las peculiaridades que pueden darse cuando aparecen reportes matriciales o indirectos para resolver los posibles conflictos de interés que se pueden dar.

Del mismo modo, para Guenzi (2007) debe existir un claro clima de colaboración en el equipo de KAM para facilitar estos reportes matriciales. Estos pueden aparecer en cualquier función de la empresa fabricante, desde con los comerciales de campo hasta con los presupuestos promocionales de marketing. Es importante que estas relaciones trasciendan a lo meramente comercial para poder aportar soluciones de valor añadido a través de un equipo que debe replicar la organización del distribuidor (Lacoste, 2006b) por lo que necesariamente será multidisciplinar.

Ivens (2004) expone, dentro de los factores que pueden dificultar el éxito, que los directivos infravaloren la necesidad de asignar recursos no solo financieros para obtener los niveles necesarios de coordinación cuando se emprende un programa de KAM. Punto en el que coinciden plenamente Lubkeman y Taneja (2011), así como con Piercy y Lane (2006) tanto para poner en práctica el mejor proceso y lograr la colaboración dentro de la estructura del fabricante como para asignar de forma personalizada los recursos necesarios para el desarrollo de la cuenta.

Para concluir este punto, tanto Shindler y Potter (2002) como Marcos-Cuevas *et al* (2014) señalan la importancia de tener importantes infraestructuras dedicadas y una amplia disponibilidad de facilitadores internos.

12º. Aplicación del CLV para medir el éxito del KAM

Una de las métricas más adecuados para medir tanto los resultados del KAM como para decidir las cuentas a manejar bajo KAM (Marcos-Cuevas *et al*, 2014) es el *Customer lifetime value* (CLV) (Bradford *et al*, 2012). Esta métrica tiene la enorme ventaja respecto a otras, dado su forma de calcularla. Medir al KAM por el valor futuro de las ventas y no por las ventas pasadas hace poner en foco en el desarrollo futuro del cliente y centrarse en los de mayor potencial desarrollando una fructífera relación a largo plazo (Ryals 2012).

Esto coincide también con Lubkeman y Taneja (2011) y con Piercy y Lane (2006) que señalan que el fijarse en clientes de alta cifra de negocio actual en vez de hacerlo en los de mayor potencial hace fracasar los programas de KAM

13º. Creación y desarrollo de un ambiente, capacidades y competencias organizativas que favorezcan el desarrollo del KAM

Otro factor clave para desarrollar el KAM con éxito hace necesario crear un ambiente, las capacidades y las competencias organizativas así como unos claros roles y responsabilidades (Tevelson 2013; Tzempelikos y Gounaris, 2015, Guenzi, 2007) dentro de la empresa fabricante para poner en práctica la totalidad de la metodología de KAM. También se puede enfocar desde la metodología de gestión del cambio (Marcos-Cuevas *et al*, 2014). Ryals (2012) concluye que la introducción de la figura del KAM puede resultar mucho más sencilla si se reconoce que es más que la aparición de una nueva posición en el departamento de ventas. Es un reenfoque estratégico donde se pone en el centro de la estrategia al distribuidor. Esto lleva al desarrollo de un nuevo foco al cliente, un renovado espíritu de colaboración común para el desarrollo del cliente. Para esto hace falta que el KAM tenga las capacidades de liderazgo necesarias para impulsar todo esto. Del mismo modo, Guenzi (2007) manifiesta que los componentes cualitativos en la fijación de objetivos son muy importantes para poder crear y desarrollar unas fructíferas relaciones con el distribuidor a su cargo.

Pardo (2013) expone cuáles son las formas para que la figura del KAM se alinee en una organización tras su creación con lo que se puede mejorar las probabilidades de éxito. Esto viene determinado al crearse la figura en organizaciones “pre-existentes” que tienen su inercia organizativa. Además, esta nueva figura, sea un departamento, una dirección o incluso una función, junto con todo su sistema debe alinearse con la esta estructura “pre-existente”. Todo esto se agrava, ya que normalmente el KAM no tiene recursos dedicados específicamente

ni poder jerárquico sobre otras funciones de la empresa que le facilite el desarrollo de las relaciones. Las dimensiones identificadas por Pardo (2013) que ayudan al alineamiento son siete:

- a) La formalización de la estructura de KAM.
- b) Orientación interpersonal hacia otros departamentos-funciones.
- c) Alineamiento en el enfoque temporal de sus acciones: corto, medio o largo plazo.
- d) Orientación a resultados comunes.
- e) Terminología y lenguaje utilizado en común.
- f) Motivación de logro por parte del responsable de KAM.
- g) Tener el mismo nivel en la exigencia de integración interdepartamental que en la intradepartamental.

14º. Aplicación de procesos estructurados para la implantación y el desarrollo del KAM

La aplicación de procesos estructurados para el desarrollo del KAM es otro factor del éxito (Homburg et al., 2002; Ryals y Davis, 2013, Zupancic, 2008, Shindler y Potter 2002; Gounaris, 2015). Si bien hay que medir correctamente la implantación de los mismos para no caer en una rigidez excesiva que puede crear procesos demasiado burocráticos, estos procesos estructurados pueden ser una buena hoja de ruta en la implantación del KAM (Tevelson 2013). Esta hoja de ruta debe poder adaptarse a la situación de mercado y de los clientes para que la implantación sea lo más provechosa posible para producir los beneficios esperados. Tevelson (2013) matiza que iniciativas de colaboración con distribuidores funcionan mejor cuando se utilizan procesos formales, incluyendo sesiones de "catalización" para impulsar el valor económico y operativo. Sin embargo, no hay programa de KAM único para todos. El enfoque correcto dependerá de los detalles de la relación con los proveedores. Gosselin (2006) combina los conceptos de creación de valor del KAM con el alineamiento con los clientes. Antes de valorar esta creación de valor plantea varias fuentes de confusión en la aplicación y conceptualización del KAM La función de KAM se vuelve cada vez más compleja y profunda según se va ampliando su ámbito de responsabilidad pero las responsabilidades y actuaciones son las mismas. La conclusión es que el modelo de KAM se debe adaptar a los múltiples factores que pueden diferenciar a las distintas industrias y empresas.

Todo esto nos lleva a que la implantación del KAM puede ser distinta entre distintas industrias e incluso entre distintas empresas de la misma industria sin perder por ello su esencia. Por este motivo se muestra contrario al desarrollo de una gestión del desarrollo del KAM demasiado formal. Aunque sea contrario a la conclusión que nos llevaría la intuición, el excesivo alineamiento interno en el fabricante en del desarrollo del KAM no tiene por qué proporcionar necesariamente mejores resultados. Este alineamiento interno debe encontrar el justo balance con las particularidades de cada caso. Comprender estas fuentes de diversidad ayuda a desarrollar las capacidades de la empresa para desarrollar el KAM con éxito. Distintos niveles de complejidad deben llevar a distintos modelos de aplicación del KAM.

15º. Definición del valor creado por un programa de KAM

Para definir claramente la creación de valor que se obtiene con el KAM por ambos lados (Shindler y Potter, 2002), tanto para el fabricante como para el distribuidor, es necesario alienar los beneficios e incentivos, compartir la información y beneficios de la colaboración (Tevelson, 2013):

Por el lado del distribuidor la creación de valor se puede concretar:

- a. La mejor métrica para ver el valor creado es el CLV, otros elementos de creación de valor son: incremento de la cuota de mercado total y en mayor proporción en las cuentas bajo programas de KAM.
- b. Mejora del equilibrio de poder en la relación con el distribuidor.
- c. Creación de barreras de salida del cliente.
- d. Profundo conocimiento del cliente.

Por el lado del fabricante la creación de valor se puede concretar:

- a. Acceso a información y mejores prácticas de todo el mundo que el fabricante puede compartir con el distribuidor.
- b. Mejoras de eficiencia y eficacia en la *Supply chain*
- c. Menos riesgos en su función estratégica clave de compras

También referente a la creación de valor por parte del KAM y su forma de definirlo, Pardo (2006) propone un modelo multi-faceta en la creación de valor donde se examinan los orígenes y aplicaciones del valor. Expone que habitualmente este valor se ha definido o como el creado para la empresa proveedora o para la empresa cliente. Sin embargo, esta forma de definirlo ha

impedido hacernos ver la posible creación del valor mutuo. Así este valor multifaceta se descompone en:

- a) Valor de intercambio del KAM que es creado por el fabricante y recibido por el cliente. Son todos los recursos que el fabricante pone a disposición del cliente para darle un mejor servicio: integración de actividades a nivel nacional o global bajo la responsabilidad del KAM o GAM, precios unificados, integración en el suministro, facturación unificada o acceso a los decisores clave en el fabricante.
- b) Valor del KAM propietario del fabricante: a pesar de que el valor que el fabricante pueda crear se puede ver esquilmo por la presión negociadora del cliente, siempre quedan mejoras proporcionadas por el mayor conocimiento del cliente, por la mejora en las comunicaciones en el departamento de ventas y en la mejor asignación de recursos de ventas.
- c) Valor relacional del KAM: la propia relación en sí misma es un valor. Los aspectos de este valor se concretarán cuando se organicen alrededor de los equipos de trabajo de la empresa para la reducción de costes o para el desarrollo del negocio común.

Estas tres facetas no son excluyentes. Al contrario, las relaciones que genera el KAM están basadas en una combinación de las mismas. Sobre esta base, Henneberg *et al* (2009) desarrollan el planteamiento de Pardo (2006) detallando las siguientes fuentes de valor creadas por los KAM:

- a) Valor para el fabricante: que se concreta en el ROI de estos programas, la mejora del equilibrio de poder en la relación y el mayor coste de sustitución para el distribuidor; optimización de procesos y recursos, etc.
- b) Valor para el distribuidor: con un mejor servicio y propuesta de valor, mejora de la comunicación con el proveedor e incremento de la confianza mutua.

Con la identificación de los quince factores de éxito se completa el primer objetivo de la tesis. Se ha identificado el contenido de la figura del KAM con las más recientes aportaciones académicas del KAM y del GAM, una vez que en capítulos anteriores se ha llegado a la conclusión que son de plena aplicación al KAM.

Estos factores de éxito van a ser la base para el diseño del cuestionario y análisis de la fase cuantitativa, así como para la elaboración de las conclusiones y

permiten enunciar un conjunto de proposiciones en torno a las conclusiones más relevantes extraídas de la literatura relativa a factores de éxito del KAM y del GAM.

P11. El hecho de que un fabricante cuente en mayor medida con los identificados como factores del éxito, o los aplique con mayor intensidad facilita un KAM más sofisticado y plenamente desarrollado.

P12: Cuanta mayor profundidad presentan las relaciones entre fabricantes y distribuidores gracias al reconocimiento de la utilidad del KAM, mayor es el desarrollo pleno que presenta el KAM.

P13: Cuanto más refinado es el perfil de competencias para ocupar el puesto de KAM mayor es el desarrollo pleno que presenta el KAM.

P14: Cuanto más amplias son las funciones requeridas para KAM, mayor es el desarrollo pleno que presenta el KAM

P15: Cuanto más importancia tienen aspectos estratégicos distintos al volumen en la selección de cuentas clave, mayor es el desarrollo pleno que presenta el KAM

P16: Cuanto mayor sea la involucración de la alta dirección y mayor el alineamiento interno y externo mayor es la posibilidad de alcanzar un KAM más desarrollado y pleno.

P17: Cuanto más se desarrolla y se integra en la estrategia del fabricante el plan de cuentas mayor es el desarrollo del KAM

2.10 CONCLUSIONES Y GAPS DERIVADOS DE LA REVISIÓN DE LA LITERATURA

La investigación académica sobre el Key Account Management acumula, desde los años 70, un significativo número de publicaciones. Desde una incipiente literatura aparecida desde finales de los años 70, a lo largo de los 80 se empieza a trabajar sobre una base de profesionalización de la figura tanto en la teoría como en la práctica, añadiéndose progresivamente a su tratamiento profundidad y amplitud

en términos de nuevas líneas. Asimismo, las publicaciones de conceptualización van dando paso a otras basadas en investigaciones empíricas. Tal como dejan patentes los trabajos de revisión de la literatura de Zupancic (2008) o Guesalaga y Johnson (2010), tras un periodo de investigaciones focalizadas en términos de programas de KAM a nivel nacional (NAM), el interés se centra en el KAM internacional o global (GAM) para, desde el nuevo siglo, desarrollarse una literatura más especializada con una extraordinaria capilaridad.

En este sentido, un número cada vez mayor de trabajos se orienta a analizar la relación entre determinadas dimensiones a través de una cada vez más sofisticada metodología cuantitativa.

Pero, si bien parece que empiezan a consolidarse hallazgos derivados de evidencias empíricas que certifican el impacto en un KAM exitoso de variados aspectos (alineamiento interno, sistemas de incentivos, selección de cuentas, entre otros muchos), se subraya de forma reiterada que la complejidad del fenómeno ha redundado en una comprensión más bien parcial del mismo; la investigación sobre KAM se considera limitada y fragmentada, sin una conceptualización integrada del término ni unas guías claras para que las empresas puedan diseñar su enfoques de KAM (Homburg et al., 2002).

Así pues, a pesar de más de tres décadas de trabajos en el área, la inmadurez de algunos de sus constructos clave y la dispersión de sus enfoques no permite certificar la consolidación de un corpus teórico ni de una agenda clara en términos de investigación. Entre los últimos trabajos, sí se muestra un interés claro por apuntar líneas de desarrollo futuro en los que se detectan significativas carencias, lo que ha facilitado la identificación de los gaps que se pretenden cubrir con esta tesis.

Por ejemplo, Zupancic (2008) que afronta el reto de delimitar un marco integrador para el estudio del KAM, apunta la necesidad de avanzar en la Identificación de los elementos de un KAM profesional, así como entender los factores de una implantación y desarrollo exitoso.

El mencionado autor, a partir de la distinción hecha por Ojasalo (2001), divide entre las dimensiones del KAM operacional (a nivel KAM manager y equipo) y corporativo (organización), pero obvia la consideración de que la eficacia del KAM

depende, en buena medida, de los resultados que del programa se deriven para ambas partes de la relación –fabricante y distribuidor- en relación con sus propios objetivos, como recuerdan algunos autores (Sengupta et al.1997, entre otros).

De ahí el interés en este trabajo por considerar también la perspectiva de los distribuidores y sus percepciones y expectativas ante los programas de KAM, puesto que este enfoque diádico del estudio del KAM no se aborda empíricamente desde McDonald et al.(1997) en su trabajo dedicado a los niveles relacionales, tal como certifica la reciente revisión de la literatura efectuada por Ryals y Davies (2013), autores que, a mayor abundamiento, destacan que la percepción de proveedor y cliente distribuidor sobre la cercanía o el tipo de relación puede diferir.

Por otra parte, Guesalaga y Johnson (2010) reconocen el papel de los “*practitioners*” en los avances en el conocimiento y práctica del KAM. Su investigación comparando los intereses del mundo académico y del profesional la organización del KAM y la adopción exitosa de programas o enfoques de KAM, deja patente para el desarrollo del conocimiento en el área la necesidad de Integrar en futuros trabajos *insights* emanados de la experiencia profesional de directivos y perfiles involucrados en programas de KAM junto con los avances que se derivan de las conceptualizaciones y trabajos académicos.

Por esta razón, el inventario de proposiciones que ofrece esta tesis también integra los hallazgos de la propia investigación empírica exploratoria llevada a cabo por el autor de este trabajo por medio de entrevistas en profundidad a responsables de KAM (ver detalle en el capítulo 4) siguiendo el criterio establecido por Shashittal y Jassawalla (2001), uno de los ejemplos más citados de la construcción de inventarios proposicionales en el área del marketing.

Se hace necesario recordar que la mayoría de las investigaciones empíricas se refieren a países relativamente más avanzados en aspectos de gestión y organización comercial -como Estados Unidos, Reino Unido o Francia- o entornos de carácter internacional, por lo que los trabajos sugieren una madurez en la implantación de programas de KAM y unas condiciones en las empresas analizadas que podrían estar favoreciendo el desarrollo de las soluciones de KAM adoptadas en términos de contenido funcional, profesionalización y sofisticación de criterios en la selección de cuentas y otros aspectos. En este sentido, se hace preciso

mencionar que este es el primer trabajo sobre KAM en el entorno de español efectuado con esta amplitud y espíritu integrador.

PARTE II. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 EL DISEÑO METODOLÓGICO Y SU JUSTIFICACIÓN

En el presente capítulo se expone el diseño y la metodología empleada en esta tesis. Con esta finalidad se presentan inicialmente los objetivos generales perseguidos por la investigación, que se desarrollan en una serie de objetivos particulares. En segundo lugar, se procede a exponer las técnicas de obtención de la información requerida por la investigación, para definir seguidamente las variables en que se sustenta su análisis. En último término, se efectúa una sucinta introducción a los métodos y técnicas empleadas en el análisis de datos.

Como ya se ha precisado en capítulos anteriores, el presente trabajo supone una aportación respecto a la literatura previa sobre KAM que, pese a su relativa abundancia, se considera limitada y fragmentada. Además del propósito integrador del presente trabajo, se recalca que se trata de la primera vez que se va a realizar una investigación sobre KAM con este nivel de detalle en el mercado español, por lo que se toma como referencia obligada las investigaciones realizadas en otros países. Como se expone a continuación, los temas y enfoques objeto de investigación resultan muy variados, y serán tratados en la presente tesis de una forma generalista para que luego puedan servir como base para futuras investigaciones tal como se propone en el capítulo final.

Para contextualizar el trabajo a realizar en esta fase ha sido de ayuda el trabajo de Guesalaga y Johnston (2010) que realizan una detallada revisión de toda la bibliografía existente sobre el KAM. La revisión no solo se centra en los documentos de carácter académico, sino que también incluye lo que define como de literatura profesional, en concreto los trabajos recogidos en la publicación de la asociación de KAM norteamericana *Strategic Account Management Association* (SAMA). Los mencionados autores clasifican en diez categorías los contenidos temáticos, constatando que en los últimos años las investigaciones académicas han estado centradas en las relaciones con los clientes y en los factores de éxito en el KAM, temas que en el contexto de esta tesis son estudiados en detalle en la revisión bibliográfica y en la investigación cuantitativa. Con un menor número de investigaciones se sitúan a continuación los temas de GAM. Por su parte, en el

entorno de los estudios profesionales son más numerosos los relativos a organización del KAM, adaptación de enfoques de KAM, equipos de venta y en menor medida roles y características de KAM.

En la presente tesis también van a tener cabida en la fase cuantitativa temas apuntados como relevantes como es el caso los elementos de un programa para KAM, roles de los KAM, selección de cuentas clave, estructura organizativa para el KAM y equipos de venta.

Del mismo modo, el mencionado trabajo refleja que el análisis cualitativo se muestra clave en la investigación sobre KAM (tabla 3.1), destacado como el método principal para entender profundamente los nuevos temas, o construir la teoría fundamentada y para apoyar el análisis cuantitativo que se suele realizar posteriormente. Por este motivo, se estimó conveniente que el enfoque cualitativo estuviera presente en la tesis a través de una investigación exploratoria cualitativa previa, focalizada en aspectos como las relaciones con clientes, razones para adoptar el KAM, organización del KAM, adaptación de enfoques de KAM y nuevas tendencias tales como GAM y equipos de venta que han servido tanto para el planteamiento como el pre test de la fase cuantitativa.

Este tipo de investigación combinando técnicas cualitativas y cuantitativas es mencionado por Guesalaga y Johnston (2010) como muy adecuado para la investigación del KAM, ya que observan un aumento en el uso de múltiples métodos (triangulación) para construir y testar los diversos temas dentro del área.

Tabla 3.1 Frecuencia del tipo de análisis en artículos académicos

Método de análisis de datos	Número	Porcentaje %
Análisis cualitativo	20	25
Estadística descriptiva	15	19
Análisis de varianza	13	16
Modelos de ecuaciones estructurales	8	10
Análisis factorial	8	10
Regresiones	7	9
Correlaciones	6	8
Clasificación de datos	2	3
Total	79	100

Fuente: Guesalaga y Johnston (2010)

En relación con este aspecto metodológico, los mismos autores manifiestan que en los estudios más recientes se da una mayor profundidad en el análisis de los datos y resultados. Si bien no dan detalles sobre en qué tipo de artículos ni para qué temas se utiliza cada método del análisis de datos, concluyen que cada vez se han utilizado técnicas más complejas para el tratamiento de las variables, con el aumento del uso de análisis factorial, correlaciones, modelos de ecuaciones estructurales, análisis de varianza y múltiples técnicas de regresión. Esta tesis adopta un enfoque mixto, combinando técnicas de obtención de información de corte cualitativo y cuantitativo, lo que determina los tipos de análisis de la información, empleándose en la parte cuantitativa la estadística descriptiva, análisis de varianza y el análisis *cluster*, si bien el alcance y pretensiones con que se aborda la fase cuantitativa será de carácter más bien descriptivo.

Por último, en la revisión de la literatura se observa un esfuerzo en los estudios para recopilar datos de ambos lados de la relación con los clientes clave, ya que cada vez se recomienda más frecuentemente (Guesalaga y Johnston, 2010; Ryals y Davis, 2013; Zupancic, 2008). Los KAM han sido la unidad de muestra primaria (40%), pero también se observa un importante número de estudios en los que los miembros del equipo KAM (25%) y clientes (21%) son entrevistados o encuestados, lo que facilita encontrar diferencias en el enfoque o percepción sobre el desarrollo de las relaciones. Así, tanto en la fase cualitativa exploratoria previa como en la fase cuantitativa se ha realizado la investigación sobre ambos colectivos: fabricantes y sus clientes los distribuidores.

En la misma línea, Tzempelikos (2013) señala la importancia de tener una doble perspectiva sobre el valor del KAM en las relaciones fabricante-distribuidor. Así, realiza su investigación combinando un *pretest* cualitativo seguido de una fase cuantitativa, obteniendo evidencias de la importancia de esta doble perspectiva. Propone que, en futuras investigaciones, se siga incorporando esta doble perspectiva en concreto en dimensiones vinculadas al desarrollo de la relación, dado que la literatura existente se aproxima al KAM desde una perspectiva de relación de marketing (McDonald et al., 1997; Sengupta et al., 1997; Pardo, 1997).

3.2 OBJETIVOS Y PROPOSICIONES OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Para alcanzar el tercer y cuarto objetivos de la tesis expuestos en el primer capítulo, se ha acometido, para el mercado español de bienes de gran consumo, el análisis de la casuística con que se concreta la figura de KAM como concepto particular de gestión y cooperación en las relaciones entre fabricante y distribuidor, o, dicho de otro modo, definir qué entienden las empresas fabricantes y distribuidoras como KAM y de qué forma se aplica este concepto. Este enfoque diádico va a permitir ofrecer pautas sobre su evolución e implantación, determinando su utilidad, los factores clave que la impulsan, su planificación y selección de cuentas y el perfil del KAM. De este modo, se podrán hacer comparaciones sobre los mismos temas bajo dos puntos de vista complementarios de los que se pueden obtener conclusiones completas del desarrollo de la relación (Ryals y Davis, 2013; Zupancic, 2008; Julkunen et al, 2015). Asimismo, tal y como indica el cuarto objetivo, se definen distintos grupos de empresas fabricantes con rasgos comunes entre sí, pero diferenciados respecto a otros grupos considerados, con distintas maneras de concebir y aplicar el concepto de KAM.

Estos objetivos generales pueden resumirse en dos grupos de objetivos específicos o particulares, uno referido al universo de fabricantes y otro referido a la visión diádica fabricante-distribuidor.

Objetivos particulares en relación con el colectivo de fabricantes

Estudiar de qué modo se concreta la aplicación del concepto de KAM en las empresas fabricantes que operan en el mercado español de productos de gran consumo para el período de estudio considerado (octubre y noviembre de 2014, momento en que se lleva a cabo el trabajo de campo), partiendo del análisis de una serie de variables claves que se han seleccionado una vez se ha realizado la revisión bibliográfica, en especial en lo que atañe a los factores de éxito para la implantación del KAM, y que han sido objeto de un pre-test en el estudio exploratorio previo. Los objetivos particulares en relación con el colectivo de fabricantes son, por tanto:

- 1º. Obtener la perspectiva de los fabricantes del contexto del desarrollo de la relación entre fabricantes y distribuidores sobre la percepción, utilidad y aprovechamiento que se tiene sobre el KAM.

- 2º. Determinar la profundidad de la ejecución de los factores del éxito en la implantación y desarrollo del KAM así como los posibles frenos para establecer distintos niveles de desarrollo.
- 3º. Establecer los criterios y niveles empleados para la selección de cuentas a manejar bajo la metodología de KAM, así como el detalle y nivel de desarrollo de la planificación de las cuentas a través de los planes de cuentas.
- 4º. Identificar el elenco y profundidad de las competencias de los KAM para el desarrollo de relaciones productivas fabricante-distribuidor.
- 5º. Definir grupos de empresas fabricantes con rasgos comunes entre sí -pero diferenciados respecto a otros grupos considerados- y, por tanto, con maneras distintas de entender y aplicar el concepto estudiado.

Objetivos particulares en relación con la visión diádica fabricante-distribuidor el KAM

El cuestionario de los distribuidores tiene las mismas preguntas que el de los fabricantes (tal y como se puede comprobar en el anexo), con esto hemos pretendido ver la opinión de la distribución sobre los mismos temas que se han preguntado a los fabricantes. Por lo tanto se detallan los siguientes objetivos específicos:

- 1º. Obtener una perspectiva diádica del contexto del desarrollo de la relación entre fabricantes y distribuidores sobre la percepción, utilidad y aprovechamiento que se tiene sobre el KAM.
- 2º. Determinar con la doble perspectiva, la profundidad de la ejecución de los factores del éxito en la implantación y desarrollo del KAM así como los posibles frenos para establecer distintos niveles de desarrollo.
- 3º. Establecer la doble visión sobre los criterios y niveles empleados para la selección de cuentas a manejar bajo la metodología de KAM, así como el detalle y nivel de desarrollo de la planificación de las cuentas a través de los planes de cuentas.
- 4º. Recabar una perspectiva diádica sobre el elenco y profundidad de las competencias de los KAM para el desarrollo de relaciones productivas fabricante-distribuidor.

Proposiciones de trabajo

En primer lugar, conviene precisar el hecho de que las pretensiones y el alcance más bien descriptivo de la investigación empírica desaconsejan la definición de unas hipótesis como tales. El análisis que presenta esta segunda parte de la tesis, acorde con los objetivos planteados, sí pretende avanzar en el conocimiento de la situación del fenómeno del KAM en el contexto de los mercados españoles de gran consumo, para lo que se toman como base de trabajo algunas de las proposiciones más relevantes de las definidas en base a la revisión de la literatura -y particularmente en los factores de éxito para la eficaz implantación y desarrollo del KAM detallados en el capítulo segundo- como, para aquellos casos en que no hay evidencia empírica procedente de trabajos previos, en los resultados de la investigación exploratoria previa, que ha permitido detectar .las condiciones que se dan en las empresas fabricantes más avanzadas en el tema.

En este sentido, los análisis derivados de la investigación empírica se orientan a aproximar una respuesta a alguna de las proposiciones que se derivaron de la revisión de la literatura junto con otras que se deducirán de la investigación exploratoria previa que se expondrán en el capítulo siguiente. En definitiva, se tratará de mostrar que el KAM en España no ha llegado a su nivel de desarrollo pleno para todos de los fabricantes de gran consumo debido a que las empresas fabricantes no cuentan o no aplican en la medida necesaria los identificados como factores de éxito.

A partir de la revisión de la literatura ya se han identificado determinadas relaciones en este sentido. El mayor desarrollo de la metodología del KAM aparece vinculado a la presencia de los siguientes factores o condiciones:

P12: Cuanta mayor profundidad presentan las relaciones entre fabricantes y distribuidores gracias al reconocimiento de la utilidad del KAM, mayor es el desarrollo pleno que presenta el KAM (Lacoste, 2006, 2006b; Zupancic, 2008; Bradford et al, 2012, Azila, 2013; Tzempelikos, 2013; Salojarvi, 2010).

P13: Cuanto más refinado es el perfil de competencias para ocupar el puesto de KAM mayor es el desarrollo pleno que presenta el KAM. (Shindler

y Potter, 2006; Tevelson, 2013; Gosselin, 2006; McDonald, 1997; Yip y Bink, 2007; Tevelson, 2013)

P14: Cuanto más amplias son las funciones requeridas para KAM el KAM mayor es el desarrollo pleno que presenta el KAM (Shindler y Potter, 2002; Ryals, 2012; Tevelson, 2013; Bradford et al, 2012).

P15: Cuanto más importancia tienen aspectos estratégicos distintos al volumen en la selección y planificación de cuentas clave mayor es el desarrollo pleno que presenta el KAM (Shindler y Potter, 2002; Tevelson, 2013; Bradford et al, 2012).

P16: Cuanto mayor sea la involucración de la alta dirección y mayor el alineamiento interno y externo mayor es la posibilidad de alcanzar un KAM más desarrollado y pleno. (Gosselin, 2006; Shindler y Potter, 2002; Azila, 2013; Ryals, 2012; Guesalaga, 2007, 2010; Salojarvi, 2010; Lacoste, 2006).

P17: Cuanto más se desarrolla y se integra en la estrategia del fabricante el plan de cuentas mayor es el desarrollo del KAM (Lacoste, 2006; Pardo, 2013).

3.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

3.3.1 Fase exploratoria previa

Una vez definidos el tercero y cuarto objetivos de la tesis –que conciernen específicamente a la investigación empírica del trabajo- y los objetivos particulares o específicos en que estos se concretan, así como las proposiciones de base, en el presente epígrafe se procede a presentar la metodología de obtención de la información necesaria para dar respuesta a las cuestiones planteadas.

En primer lugar, conviene hacer notar que existe una variedad de herramientas de investigación potencialmente útiles para estudiar el concepto de KAM, como muestra la síntesis del trabajo de Guesalaga y Johnston (2010) citada en la introducción del capítulo. En esta tesis adopta un enfoque mixto, combinando técnicas de obtención de información de corte cualitativo y cuantitativo. Así, con el

objetivo de contrastar en la realidad competitiva y gerencial de los canales de gran consumo las conclusiones de la revisión de la literatura y poder obtener datos primarios con los que elaborar los objetivos y el inventario de proposiciones e identificar las variables de análisis que sustenten investigación, se ha optado por la utilización de entrevistas en profundidad con un panel de expertos cuyo recorrido profesional permita suponer una perspectiva suficiente y cualificada sobre los temas planteados en los objetivos de la investigación.

La obtención de información para este estudio exploratorio previo se ha desarrollado como un continuo desde 2008 a 2014 -con origen en el trabajo de este autor valedero para obtener el DEA-. La actualización de las conclusiones y la validación del cuestionario de la investigación posterior cuantitativa se han garantizado a través de una “oleada” de entrevistas ad hoc llevada a cabo en 2014. Así, el empleo de la investigación cualitativa en el presente trabajo, se justifica por la capacidad que presentan las técnicas de tipo cualitativo para proporcionar una adecuada comprensión acerca de un problema a partir de la información obtenida de un número reducido de personas. Asimismo, ofrecen las variables e informaciones más idóneas para nuestro objeto de estudio: información básica y de tipo exploratorio sobre las opiniones y creencias de los expertos en torno a una situación concreta, pero a su vez de carácter objetivo al fundarse en su experiencia profesional en la materia. Su finalidad no estadística les impide extraer conclusiones generalizables al conjunto de la población, pero constituyen una sólida base para la interpretación o explicación de determinadas relaciones. Guesalaga y Johnston (2010) muestran que el análisis cualitativo es el núcleo en la investigación KAM, tanto como el método principal (para entender profundamente los nuevos temas, o construir la teoría fundamentada) y para apoyar el análisis cuantitativo que se suele realizar posteriormente.

La razón de escoger la entrevista en profundidad está motivado por perfil del grupo entrevistado: profesionales muy especializados, que ocupan puestos directivos y gozan de una escasa disponibilidad de tiempo, lo que, prácticamente imposibilitaba la posibilidad de una reunión conjunta. El empleo de esta herramienta frente a la entrevista de grupo, además, obvia las reticencias de los entrevistados a manifestar su opinión frente a representantes de empresas competidoras, proveedoras o clientes.

Para la selección de los expertos miembros de la muestra se considerado la implicación desde sus respectivas áreas profesionales en puestos de responsabilidad vinculados al tema objeto de estudio, y la visión de conjunto sobre sus empresas al ocupar posiciones de alta dirección, o de dirección general. El universo contactado para esta investigación cualitativa exploratoria previa está compuesto por profesionales del área de la industria y la distribución de distintos sectores e industrias, en entornos de relación B2B.

Para llevar a cabo el diseño de las entrevistas en profundidad, se ha tomado como base la revisión bibliográfica de capítulos anteriores a partir de la cual se han identificado diversas áreas claves para la comprensión del problema objeto de estudio.

Mediante la técnica de la entrevista en profundidad se entrevistó a partir de junio de 2008 a un panel o grupo de expertos -once miembros- ocho de ellos representativos de la industria y tres de la distribución, tal como se detalla en la ficha técnica a continuación. Como validación y cierre del proceso, se desarrolló una oleada específica entre los meses de marzo y abril de 2014.

Tras la selección de los participantes, se elaboró un guion que reflejaba los puntos a desarrollar durante las entrevistas. Tal y como se puede ver en el anexo 1, consta de un total de 28 preguntas de carácter orientativo relativas a tres áreas: la primera, introductoria, hace referencia a los cambios más relevantes que ha experimentado la distribución comercial en la última década y, en concreto, con la aparición de las figuras de KAM y *Trade Marketing*. La segunda parte busca profundizar en los equipos multidisciplinares y la tercera en la globalización de la posición del KAM.

La captación de los entrevistados se llevó a cabo mediante uno o varios contactos telefónicos previos en los cuales se concertó el momento de realización de las entrevistas, que se llevaron a cabo mayoritariamente durante comidas de negocio.

En el desarrollo de las entrevistas, de una duración media aproximada de 90 minutos, se adoptó un enfoque semi-estructurado y muy flexible, es decir, alterando el orden de las preguntas, introduciendo nuevas o profundizando en las respuestas del entrevistado en función de la forma en que la conversación se desarrollaba. Del

mismo modo, en la segunda ola se ha procedido al pre test del cuestionario de la fase cuantitativa.

El proceso de registro de la información se ha cumplimentado a través de la toma de notas durante la entrevista volcadas a continuación en un memorándum. No se procedió a la grabación por cuestiones de confidencialidad y por la incomodidad que podía generar para la expresión abierta de ideas y pensamientos.

La mayor dificultad de su empleo haya radicado en el tratamiento de la información, ya que para las técnicas cualitativas de investigación, éste exige un extremado cuidado a fin de evitar ofrecer interpretaciones subjetivas o sacar de contexto las afirmaciones de los entrevistados en el proceso de búsqueda de puntos de coincidencia en sus respectivas conversaciones. El carácter flexible de la técnica utilizada ha permitido avanzar durante las entrevistas en determinadas manifestaciones que nos han posibilitado descubrir aspectos interesantes que no estaban previstos en el desarrollo de la investigación. Esto ha sido motivado debido al clima de confianza en el que se han desarrollado las entrevistas, habiendo podido hablar los entrevistados con total transparencia y franqueza. Esta riqueza no hubiese sido posible en una reunión grupal en donde de un modo u otro se hubiese debido confrontar opiniones de competidores reales o potenciales.

Tabla 3.2 Ficha técnica de la investigación exploratoria previa cualitativa

Técnica Utilizada	Entrevista en profundidad
Universo	Empresas distribuidoras y fabricantes del canal de consumo masivo del mercado español
Panel de expertos	11 entrevistados: 8 fabricantes y 3 distribuidores con puestos de Dirección de Ventas/Compras, Comercial o en Dirección General en empresas que han interactuado la figura del KAM Entre otros los fabricantes son empresas nacionales y multinacionales líderes en sus categorías tanto de alimentación como de no alimentación. Los distribuidores son las cadenas líderes en Hipermercados, canal especialista de droguería y perfumería y Grandes almacenes en el mercado español
Fecha de realización del trabajo de campo	Junio 2008 a abril de 2014

3.3.2 Investigación empírica cuantitativa a fabricantes y distribuidores a través de encuesta administrada por correo electrónico

Para cubrir las necesidades de información en relación con los objetivos tercero y cuarto de la tesis, se elaboró un cuestionario alojado en la plataforma de encuestas “Encuesta Online” y se hizo llegar un enlace por correo electrónico a todos los fabricantes y distribuidores de IFA, destinado a encuestar concretamente a expertos con responsabilidades en las áreas funcionales relevantes para esta investigación -departamento Comercial, departamento de KAM, departamento de Ventas- procedentes de la base de datos de proveedores de IFA. Dicha encuesta ha proporcionado información relativa a los aspectos de mayor trascendencia en la configuración del concepto de KAM. Los resultados de su análisis estadístico se entienden extrapolables a la población objeto de estudio, considerando un determinado margen de error y confianza estadística.

A) Definición del universo objeto de estudio

El universo al que se ha dirigido el cuestionario del estudio son las empresas fabricantes que operan en el mercado español de productos de gran consumo proveedores de la cadena de compras IFA y los distribuidores integrantes de esta cadena. Como se expondrá más adelante en detalle, para confirmar la representatividad de los proveedores de IFA definidos como universo de este estudio en tanto que muestra de los fabricantes de productos de gran consumo de España, se ha llevado a cabo una validación cruzando la base de datos de proveedores de IFA con diversas bases de datos de Alimarket del año 2014, en concreto se han utilizado las de alimentación no perecedera, alimentación perecedera, bebidas y la de no alimentación. Esto nos ha servido para comprobar al detalle que los proveedores de IFA coinciden con el universo representado por estas publicaciones con los criterios que más adelante se expondrán.

Se hace preciso aclarar, sin embargo, que la mención a “empresas fabricantes” en el presente estudio se hace extensiva a determinadas empresas que no se dedican estrictamente a la producción, pero que realizan funciones de embotellado, importación, distribución o venta en el sector de gran consumo, gestionando directamente las relaciones con los distribuidores mayoristas y minoristas. Citaremos el caso del sistema de comercialización de Coca-Cola, que se apoya en varias franquicias independientes que aunque se han concentrado recientemente su política de descentralización de estrategias de marketing se ha concebido precisamente para otorgar a las mismas un mayor poder a nivel local.

La cadena IFA es la más grande cadena de alimentación en España según sus datos internos su facturación es de 10.315 millones en 2013, tiene 62.000 empleados, 3.948 establecimientos, siendo IFA el cliente número uno o dos para la mayoría de los fabricantes españoles, siendo el distribuidor número 20 a nivel europeo. A y tenor de la información de Nielsen, su cuota en supermercados es del 20%, tiene 2,7 millones de metros cuadrados, siendo el líder de España según Alimarket, y tiene una penetración en hogares de un 53% y una cuota de mercado del 10,4%, ocupando la tercera posición en España según datos de Kantar.

A continuación, se procederá a justificar la definición de la población objeto de estudio en base a los parámetros expuestos:

- a) Se han utilizado las cuatro bases de datos de Alimarket (2014): alimentación perecedera, alimentación no perecedera, bebidas y no alimentación, que coinciden con la definición de Nielsen de productos de gran consumo. El

mercado de productos de gran consumo se ha identificado con dos sectores, en base al criterio de la consultora Nielsen -de uso generalizado en este campo-: el mercado de alimentación envasada (que agrupa las secciones de alimentación seca, conservas, leche y batidos, bebidas, charcutería, quesos, congelados, y derivados lácteos) y el mercado de droguería-perfumería (que se divide en las secciones de droguería y limpieza, por un lado, y perfumería e higiene, por otro).

- b) Como criterio general se han seleccionado las empresas como sujetos de la investigación frente a otras posibilidades, como las unidades de negocio, dada la consolidada tendencia a la centralización –a nivel dirección comercial- en la definición de las estrategias de relación con los distribuidores en el sistema de comercialización, pese a que es un hecho que las diferentes unidades de negocio pueden competir con estrategias diferenciadas y emplear diferentes estrategias de selección de distribuidores, de presencia en el lineal, de promociones, de fabricación de marca del distribuidor, o de acuerdos de cooperación, entre otros aspectos. En este caso, se ha enfatizado en que la información proporcionada resultase representativa de la práctica habitual de toda la empresa, o, al menos, de la unidad de negocio principal. Esta centralización ha justificado, incluso, que en algún caso concreto se haya entendido más conveniente dirigir el cuestionario a grupos empresariales. Estos grupos de empresas son en buena medida resultantes del progresivo proceso de concentración que se observa no sólo en la distribución, sino también en la producción y especialmente en sectores como el alimentario y el de los cosméticos, como indica Sainz de Vicuña (2001).
- c) Se han seleccionado de las bases de datos de Alimarket en primer lugar todas aquellas con una facturación de más de 20 millones de euros. Este determinado nivel de facturación se ha definido *a priori* como un criterio lo más objetivo posible que garantizara el abarcar a un colectivo de empresas que, por sus características, perciban la necesidad de plantearse trabajar con la distribución de una forma profesional y avanzada, y que, con independencia de haber adoptado con mayor o menor profundidad las nuevas figuras y estructuras de KAM a las que se refiere el estudio hayan tenido, al menos hipotéticamente,

unas mayores posibilidades de entrar en contacto con estos conceptos complejos de gestión².

- d) Solo se ha tenido en cuenta empresas fabricantes de marcas de gran consumo, eliminado todas aquellas empresas dedicadas a la distribución o a la fabricación de materias primas o semi terminados para las industrias de alimentación, droguería y perfumería. Del mismo modo no se han tenido en cuenta las empresas dedicadas a alimentación perecedera no envasada, tal como pan, fruta, verdura, carne, o pescado.
- e) Con las 156 empresas resultantes que podemos definir como el universo de empresas fabricantes de gran consumo de España (Anexo 3), se ha buscado en la base de datos de proveedores de IFA. El resultado es completamente satisfactorio, todas y cada una de estas 156 empresas son proveedoras de IFA. Por este motivo se ha decidido dirigir la investigación a todas ellas sin ninguna otra consideración.

Todas estas exigencias se derivan del interés de analizar la relación industria-distribución en aquellas situaciones en las que los fabricantes se muestren más necesitados o proclives a buscar vías de colaboración con sus principales distribuidores como una forma de compensar el poder ejercido por éstos.

Con todo ello, el tamaño del universo resultante es de 156 empresas fabricantes proveedores de IFA que coincide con el total de empresas fabricantes de gran consumo de España y los 20 distribuidores asociados a con supermercados o hipermercados IFA (anexo 4).

B) Características de la muestra

Puesto que el número de empresas que cumplen los requisitos predefinidos para formar parte del universo es significativo y abarcable, se adoptó la decisión de dirigir la encuesta a toda la población objeto de estudio. Esta idea se sustenta asimismo en la búsqueda de unos resultados representativos cuando se prevé un índice de respuesta no tan elevado como pudieran proporcionar la encuesta personal o telefónica.

Dentro de cada una de las empresas, se precisaba hacer llegar el cuestionario a un perfil de informante muy cualificado en la materia de análisis, con

² En este sentido, Macías (2001) pone de manifiesto las grandes dificultades a las que se enfrentan las PYMES del sector de la industria de productos de gran consumo para la puesta en marcha de acciones de *merchandising*, *Trade Marketing* y Gestión por Categorías.

acceso a información estratégica y confidencial de su empresa y autorizado a facilitarla. A este respecto, gracias a la ayuda de la central de compras IFA, la figura que se ha estimado idónea es la del Director comercial o Director de grandes cuentas por el lado del fabricante y el Director de compras o Jefe de compras por parte del distribuidor. Tratando de focalizar más, siempre que ha sido posible, el cuestionario se ha dirigido específicamente a profesionales que ocupan alguna de las figuras presentes en la estructura organizativa de sus empresas contactados siempre gracias a la colaboración de la central de compras IFA.

C) Técnica utilizada: encuesta vía web administrada por email

De entre las alternativas existentes, se ha optado por emplear como herramienta de obtención de información la encuesta auto-administrada por correo electrónico-web –con un planteamiento esencialmente estructurado y cuantitativo-, como uno de los instrumentos que se considera más acorde con el objetivo general de describir cómo se entiende y se aplica el concepto de KAM en la práctica empresarial de la industria española de bienes de gran consumo.

El uso en esta investigación de una herramienta de carácter cuantitativo se justifica principalmente por la virtualidad que supone el trabajar con una muestra de mayor dimensión, que asegure una representatividad razonable y permita extrapolar para toda la población las conclusiones obtenidas mediante análisis estadísticos.

Por otra parte, las técnicas cuantitativas aseguran la estandarización de la información, a la vez que facilitan su obtención y tabulación. Por último, resulta evidente que las herramientas de tipo cuantitativo ofrecen más posibilidades en cuanto a análisis de datos que las cualitativas, permitiendo el empleo de un amplio elenco de técnicas de carácter estadístico.

La forma seleccionada de administración de la encuesta ha sido el cuestionario se ha dirigido a las empresas bajo la herramienta de encuestas on-line de la web “Encuesta Online”.

Bigné (2000) ya ponía de manifiesto hace más de una década el papel de las nuevas tecnologías en el terreno de la investigación de mercados, que han impulsado la utilización de vías de administración alternativas a la entrevista postal tradicional como son el fax o el correo electrónico.

A los puntos fuertes propios de las encuestas auto administradas -economía, fácil acceso a muestras dispersas geográficamente, respuestas más meditadas y anónimas, eliminación de los sesgos del entrevistador,

entre otros- conviene añadir, en el caso de esta tesis, un cierto efecto “neutralizador” de sus clásicos puntos débiles de las encuestas postales frente a las encuestas personales o telefónicas: con el envío a través del correo electrónico se ha apreciado, por una parte, un acortamiento del período de obtención de la información y, por otra, cierta mejora en el índice de respuesta, esto último también fruto de la realización de un contacto telefónico previo con los encuestados de cara a recabar su participación en el estudio.

D) Diseño del cuestionario

Para la redacción del cuestionario se han tomado como punto de partida los factores y variables relevantes para el objeto de estudio identificados a través, tanto de la revisión bibliográfica, como del estudio exploratorio anteriormente referido desarrollado mediante entrevistas en profundidad (Delso, 2009). Desde las fases iniciales del diseño hasta la del pre-test del cuestionario se ha contado asimismo con la colaboración de algunos expertos pertenecientes a empresas del sector y al ámbito de la investigación comercial.

Los cuestionarios (Anexo 2) constan de 72 preguntas donde se desarrollan los distintos temas. Comenzamos con unas preguntas introductorias sobre el KAM y las relaciones fabricante-distribuidor. A continuación, se pregunta por la utilidad, responsabilidades y factores clave en el desarrollo del KAM. Luego, se pregunta por los elementos de planificación de cuentas clave para pasar los criterios de selección de las cuentas clave y las competencias del KAM. La siguiente pregunta se centra sobre las dificultades encontradas en la implantación de procesos de colaboración fabricante distribuidor. A continuación, se plantean preguntas que se desarrollan para conocer en sentido y evolución de los equipos multidisciplinares. Por último se incorporan preguntas de clasificación referidas tanto a la empresa como a la persona encargada de responder el cuestionario.

Los cuestionarios estaban encabezados por una carta de presentación en la que se insistía en la importancia de la colaboración de los encuestados para el avance de la disciplina, y se garantizaba el anonimato de los informantes, la confidencialidad de las respuestas, el trato global de la información y su empleo con fines únicamente académicos. Asimismo, se incentivaba la participación ofreciendo a los participantes las conclusiones generales resultado del estudio.

La redacción de las preguntas ha adoptado, de forma mayoritaria, un enfoque estructurado y cerrado -de cara a facilitar el posterior proceso de análisis-, si bien se incluyen algunas preguntas semicerradas y multirrespuesta. La medida

de las variables indicadoras se ha efectuado en la mayoría de los casos mediante escalas de diferencial semántico de cinco puntos. La escala utilizada es impar, dando la oportunidad a los encuestados de posicionarse de forma intermedia.

E) Trabajo de campo

El trabajo de campo se realizó durante los meses de octubre y noviembre de 2014. Con las 156 empresas de la población el índice de respuesta alcanzado es muy satisfactorio, al haber alcanzado el 62%, con un total de 97 cuestionarios recibidos válidos e integran la muestra definitiva objeto de estudio. También es satisfactoria la representatividad de la muestra en términos de volumen de ventas, lo que supone un 91,5% de las ventas del universo de referencia dentro de la cadena IFA.

El listado de las empresas que definen el universo en esta fase cuantitativa de la investigación se adjunta en el Anexo 3, dado el significativo valor que se estima que puede aportar a la tesis⁵.

En la tabla 3.3 se presenta la ficha técnica que resume las principales características de esta primera parte de la investigación llevada a cabo en el presente trabajo.

Tabla 3.3 Ficha técnica de la encuesta administrada por correo electrónico vía web con el colectivo de fabricantes y distribuidores de gran consumo

Técnica de obtención de Información	Encuesta autoadministrada por correo electrónico
Universo	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas fabricantes de productos de alimentación envasada y droguería perfumería en España, proveedores de IFA. Tamaño del universo: 156 fabricantes. • Empresas distribuidoras asociadas a IFA. Tamaño del universo: 20 distribuidores.

⁵ A este respecto, se solicita la mayor discreción, para asegurar la confidencialidad que se garantizó a los informantes.

Muestreo	Mails enviados a empresas: 156 Cuestionarios obtenidos: 98 Índice de respuesta: 62% Cuestionarios no válidos: 1 Tamaño muestral: 97 Error de muestreo: $\pm 6,1\%$ Intervalo de confianza: 95,5 $p=q=0,5$ Test para contrastar la hipótesis de independencia entre las variables: <ul style="list-style-type: none"> • ji cuadrado de Pearson con un nivel de significación de 0,045 • <i>T de Student</i> 95-99%: columna de variable -prueba T entre columnas - % verticales - (2 colas) 95% (1.96) -: columna de variable. 	
Trabajo de campo	Octubre y noviembre 2014	
Análisis de la Información	Técnicas estadísticas	Univariabes
		Bivariabes
		Multivariabes
	Programas informáticos estadísticos	Tesi/Gandía Barbwin y SPSS

3.4 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

La amplitud y profundidad del problema a investigar ha implicado la necesidad de un importante volumen de información que posibilitara cumplir los objetivos propuestos. Coherentemente con esta exigencia, la información proporcionada por el cuestionario en que se sustenta la fase cuantitativa es de carácter amplio y heterogéneo, lo que ha dado lugar a la generación de un importante número de variables que permiten convertir en operativas y susceptibles de medida las cuestiones que plantea esta tesis.

En la tabla 3.2 se presentan las variables consideradas, presentadas de forma análoga a la estructura del cuestionario. Del mismo modo para cada pregunta o grupos de preguntas se citan los autores que se toman como base en relación con la variable considerada identificados durante la revisión bibliográfica.

Tabla 3.2 Relación de variables de la fase cuantitativa con fabricantes y distribuidores

- Carácter e intensidad de la relación con los principales distribuidores (Lacoste, 2006, 2006b, Bradford *et al*, 2012)
- Ámbitos de colaboración y utilidad del KAM con los principales distribuidores (Lacoste, 2006, 2006b; Shindler y Potter, 2002; Tevelson, 2013; Pardo, 2006; Hennemberg *et al*, 2009, Labajo, 2007; Davies y Ryals, 2014)
- Cuentas manejadas por cada KAM (Tevelson, 2013; Salojarvi, 2010; Pardo, 2013; Delso, 2009)
- Factores clave para el desarrollo del KAM (Gosselin, 2006; Shindler y Potter, 2002; Azila, 2013; Ryals, 2012, Lacoste, 2006,2006b; Guesalaga, 2007, 2010; Tevelson, 2013; Guenzi, 2007; Mc Donald, 1997; Yip y Bink, 2007; Tzempelikos, 2013; Davies y Ryals, 2014)
- Desarrollo y profundidad de las responsabilidades del KAM (Shinder y Potter, 2002; Ryals, 2012; Lacoste, 2006, 2006b; Guenzi, 2007)
- Criterios para la selección de cuentas clave (Shinder y Potter, 2002; Ryals, 2012; Tevelson, 2013; Bradford *et al*, 2012)
- Proceso de planificación del KAM y plan de cuentas (Shindler y Potter, 2006; Tevelson, 2013; Gosselin, 2006; Mc Donald, 1997; Yip y Bink, 2007; Tevelson, 2013)
- Competencias del KAM para el desarrollo de relaciones (Shindler y Potter, 2006; Ryals, 2012; Lacoste, 2006, 2006b; Guenzi, 2007)
- Principales dificultades en los planteamientos de colaboración fabricante distribuidor (Tevelson, 2013; Vanharanta *et al*, 2014; Pressey, 2013; Ivens, 2004)
- Equipos multidisciplinares: conocimiento y familiarización con el concepto, utilización presente, integrantes potenciales de los equipos, y motivos para su desarrollo (Tevelson, 2013; Bradford *et al*, 2012; Salojarvi, 2010; Lacoste, 2006b; Delso, 2009)

-Factores de clasificación:

-Nombre de la empresa	-Número de cuentas manejadas bajo KAM
-Cargo informante	-Número de categorías manejadas
-Mercado	-Ámbito geográfico
-Sector	-Participación extranjera en el capital
-Multimarca/multiproducto	-Facturación

3.5 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

Una vez recogida la información a partir de la investigación empírica cuantitativa que sirve de base para el estudio, debe procederse a su tratamiento estadístico. Para ello se emplean técnicas de análisis univariable, bivariable y multivariable resumidas en la tabla 3.4 Mediante estos análisis se pretende dar cumplimiento a los objetivos de esta fase de la investigación y contrastar las hipótesis de partida referidas a los aspectos que en ella se analizan.

Tabla 3.4 Técnicas estadísticas utilizadas

ANÁLISIS ESTADÍSTICOS UNIVARIABLES	1) Estadísticas básicas - Media aritmética - Mediana - Moda - Varianza - Desviación estándar 2) Tabulación simple
ANÁLISIS ESTADÍSTICOS BIVARIABLES	Tabulación cruzada Tabulación cruzada de valores medios – Análisis de la varianza
ANÁLISIS ESTADÍSTICOS MULTIVARIABLES	1) Análisis de dependencias - Análisis de regresión múltiple 2) Análisis de interdependencias - Análisis de componentes principales - Análisis de grupos (<i>cluster analysis</i>)

Para el tratamiento estadístico de la información, cargada a través de un fichero Excel generado por la plataforma “Encuesta Online”, se han utilizado los programas informáticos de diseño y análisis de encuestas Tesi/Gandía Barbwin y

SPSS que permiten analizar de forma completa y flexible los datos obtenidos mediante encuestas.

3.5.1 Técnicas de análisis univariable y bivariable

En primer lugar, se han obtenido los resultados básicos de la encuesta procedentes de la tabulación simple inicial de las variables y, en su caso, del cálculo de las estadísticas básicas correspondientes. Como la mayor parte de las preguntas son exploratorias, el análisis será en una gran parte a nivel descriptivo (Wengler et al, 2006)

En segundo lugar, se ha considerado interesante la realización de una serie de tabulaciones cruzadas entre distintos grupos de variables con el fin de poner de manifiesto determinados aspectos relevantes para la investigación. Las correspondientes tablas de contingencia, que presentan los valores de las frecuencias conjuntas de las dos variables seleccionadas, van a permitirnos explicar el comportamiento de una de las variables en función de la otra. Para contrastar la hipótesis de independencia entre las variables se ha utilizado el *test ji cuadrado de Pearson*, que determina si existe o no una diferencia significativa entre los valores esperados y los observados de un conjunto de datos. A través de su aplicación a una tabla de contingencia, permite establecer el grado de relación o asociación que existe entre dos variables. En los análisis incorporados, a efectos de la *ji cuadrado*, la “marca” para rechazar la hipótesis nula de no-asociación y sí aceptar contraria se establece en un nivel de significación igual o menor a 0,0450 (0,5), trabajando dentro de un intervalo de confianza del 95,45%. Sin embargo, este test, no ofrece información sobre la dirección de esta asociación, que debe inferirse de las tablas de contingencia. Para salvar esta limitación, en el caso de que las variables cruzadas fueran de carácter numérico o mixto, se ha hallado el coeficiente de correlación lineal.

Tratándose de variables mixtas, la tabulación cruzada se ha referido a los valores medios, recurriendo al análisis de la varianza -a través del *test de la T de Student*- para determinar si existen diferencias significativas en los valores medios en cada uno de los grupos en los que se divide la muestra. En este sentido, se ha utilizado como “marca” un contraste *T de Student* 95-99%: columna de variable - prueba T entre columnas - % verticales - (2 colas) 95% (1.96) -: columna de variable.

Después de esta breve mención del conjunto de técnicas referidas al comportamiento de una sola variable o la relación -de asociación o dependencia- entre dos variables, que comportan una primera aproximación al problema objeto de estudio, se procede a efectuar una sucinta presentación de las técnicas de análisis estadístico multivariable empleadas en la tesis como herramientas que permiten un acercamiento complejo y multidimensional a la realidad del KAM y de las iniciativas de colaboración entre fabricantes y distribuidores.

3.5.2 Técnicas de análisis multivariable

En el contexto de este trabajo se han abordado diferentes análisis estadísticos multivariados si bien con resultados no significativos o poco concluyentes. En lo que atañe al análisis de dependencias, se ha llevado a cabo, por ejemplo, una regresión múltiple. El objetivo del análisis es predecir los cambios de la variable dependiente en respuesta a los cambios en varias de las variables independientes para dilucidar cuáles de los factores clave en el éxito del KAM correlacionan mejor con la percepción global sobre la existencia de condiciones en la empresa para el desarrollo de un verdadero KAM. Por su parte, en lo que toca al análisis de interdependencias se han llevado a cabo algunos análisis de componentes principales sobre diversos grupos de variables (valoración del contenido funcional del KAM o factores de éxito) con el objeto de revelar las dimensiones o factores subyacentes en la asociación o relación existente entre los valores de las variables analizadas.

Dados los escasos resultados obtenidos de los análisis multivariados mencionados, se ha optado, además, por el análisis *cluster*. Con el término análisis *cluster* se designan un conjunto de técnicas descriptivas cuyo propósito es formar grupos a partir de un conjunto de elementos. Tales grupos deben estar compuestos por elementos lo más homogéneos entre sí y, a su vez, ser lo más heterogéneos respecto de los elementos de los restantes grupos.

Las técnicas de análisis de grupos se han aplicado en esta investigación para definir tipologías e identificar segmentos de empresas con formas distintas de concebir y aplicar el KAM y distintas percepciones de la importancia de ciertos atributos como factores de éxito en su implantación y desarrollo. Más en concreto, se ha aplicado a las variables recogidas en la pregunta de la utilidad del KAM para

el desarrollo de ciertas funciones con el fin de extraer distintos grupos de fabricantes según su concepción de las posibilidades funcionales del KAM.

Igualmente, se ha optado por el análisis de *cluster* jerárquico, que reúne dos características principales: 1) la distancia entre cada dos observaciones es la distancia euclídea al cuadrado sobre todas las variables ajustadas. La distancia entre dos observaciones puede calcularse con infinidad de métodos, pero pensamos que esta medida funciona muy bien en multitud de casos. 2) Por otra parte, el algoritmo por el que se van uniendo las observaciones más cercanas es el método de Ward. Este método maximiza la varianza entre grupos y, por, tanto, minimiza la varianza dentro de los propios grupos. Este método resulta aconsejable porque hace lo mismo que el algoritmo de regresión, que es el generalmente aceptado en todos los estudios (la regresión maximiza la varianza explicada por el modelo, y consecuentemente, minimiza la varianza no explicada; esto es, la varianza de los residuos). El método de Ward tiende a generar grupos compactos, convexos y con un número de miembros más o menos igual entre todos los grupos. Con todo esto, la representación gráfica que se obtiene como *ouput* es el dendrograma, que me muestra a qué distancia se unen los diferentes grupos.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA EXPLORATORIA PREVIA

4.1 INTRODUCCIÓN

A continuación, se procederá a presentar las primeras conclusiones derivadas de la investigación cualitativa exploratoria previa como base y validación a la posterior fase cuantitativa.

Como se detalla en el capítulo previo, la obtención de información para este estudio exploratorio previo se ha desarrollado como un continuo desde 2008 a 2014 -con origen en el trabajo de este autor valedero para obtener el DEA-. La actualización de las conclusiones y la validación del cuestionario de la investigación posterior cuantitativa se han garantizado a través de una “oleada” de entrevistas ad hoc llevada a cabo en 2014. Así, se ha profundizado particularmente en la evolución de la figura del KAM en el desarrollo de la relación fabricante-distribuidor.

En este capítulo se procede a analizar las preguntas que se han realizado en las entrevistas en profundidad, entre las que se encuentran las referentes a los cambios que se han producido en contexto de la relación fabricante-distribuidor, cómo han afectado estos cambios, a las organizaciones de fabricantes, la aportación del GAM al KAM, el perfil del KAM y su desarrollo funcional y en último lugar la selección y planificación de las cuentas clave. Al final de cada epígrafe, a modo de conclusión, se exponen las proposiciones y gaps que se proponen en aquellos aspectos sobre los que la revisión de la literatura no ha arrojado conclusiones o hallazgos relevantes al objeto de la tesis.

4.2 CONTEXTO DE LA RELACIÓN ACTUAL ENTRE FABRICANTE Y DISTRIBUIDOR

Los principales cambios en la relación fabricante-distribuidor vienen causados por la mayor concentración de los actores y por el desarrollo de nuevas metodologías de gestión como el KAM, en las que comparten visión fabricantes y distribuidores, como ya han expuesto algunos autores, entre los que puede citarse a McDonald *et al.* (1997).

Esta respuesta se da por ambos lados de la relación: tanto los fabricantes como los distribuidores ponen de manifiesto la relevancia que cobra este fenómeno del KAM como elemento clave en las relaciones fabricante-distribuidor. En todos los casos se ha mencionado en primer lugar, por los que se puede afirmar que ocupa el *top of mind*.

Cuando se profundiza en el significado del término concentración con los entrevistados, aparece de forma inmediata la consecuencia que tiene la concentración. Estamos ante lo que ya en su día apuntó Toffler (1970) en un trabajo ya clásico: se está produciendo un cambio de poder. En primer lugar el poder en las relaciones comerciales estaba, por completo, en manos del fabricante, pero sucesivas acciones por parte de los distribuidores, desde las centrales de compras hasta grandes fusiones han alterado completamente la balanza del poder. Hoy el poder está mucho más equilibrado, y la percepción unánime de los fabricantes apunta a que los distribuidores han alcanzado una cuota de poder mayor que la mayoría de los fabricantes. Así el profundizar en la metodología del KAM alcanzando mayores niveles de desarrollo facilita esta relación de poder que se ha reequilibrado.

Así un fabricante comentaba: “La colaboración fabricante-distribuidor ya no es una alternativa estratégica con la que conseguir ventajas competitivas. Con el poder que ahora tienen todos los distribuidores es una obligación tener un KAM desarrollado para no quedar en una importante desventaja competitiva”. Un distribuidor incidía en esta apreciación: “Ahora, hasta con los fabricantes más poderosos, ha cambiado la forma en la que se nos aproximan, ya no hay exigencias o tantas amenazas. En especial con los KAM más formados, es más fácil tener un discurso colaborativo, aunque no sea de forma amistosa”.

Del mismo modo, las altas direcciones se han ido involucrando de una forma progresiva en las relaciones a través de las negociaciones entre KAM y compradores, aportando valor a la relación. Un jefe de compras de un distribuidor comentaba: “Sabido que ahora los directores generales de los fabricantes más importantes se reúnen formalmente, al menos una vez al año con nuestro Director general, tenemos una mayor responsabilidad para que las negociaciones sean productivas para la estrategia de crecimiento de nuestra empresa”, yo creo que tiene que ver con cambios en las relaciones.

Todos los fabricantes han comentado de forma unánime que se ha producido un aumento en la presión en los resultados en ambos lados. Esto ha llevado a una situación definida por un distribuidor como “*Una polarización en las negociaciones*”, lo cual significa que con un grupo de proveedores se desarrollan bajo las nuevas metodologías del KAM más desarrolladas y bajo los principios de “*tú ganas yo gano*”. Sin embargo, las negociaciones que deben afrontar los KAM que no caen en este ámbito son mucho más duras y competitivas que antes.

Los distribuidores también mencionan como uno de los cambios más significativos, el mayor número de temas o áreas a negociar con los proveedores. De una negociación basada en el volumen y el precio se ha pasado a negociar muchos más aspectos para el desarrollo de la categoría y la enseñanza y la mejora del posicionamiento competitivo de la misma. Un fabricante comentaba: “Antes, incluso en las grandes cuentas se primaba el volumen a corto plazo por encima de todo, ahora se buscan soluciones integradas con una visión más a largo plazo” que concuerda con la visión de un distribuidor: “Los KAM han pasado de negociar precio y volumen a incluir otros muchos aspectos más estratégicos. Ahora aspectos como los logísticos o el encaje estratégico de las propuestas los fabricantes en nuestros planes, son cada vez más importantes”.

P 18: Cuanto más estratégicas y complejas son las negociaciones entre fabricantes y distribuidores, más necesario resulta profundizar en la metodología del KAM hacia niveles de desarrollo pleno.

4.3 CAMBIOS EN LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS COMO RESPUESTA DEL FABRICANTE

La consecuencia de esta concentración es el aumento del poder de negociación que repercute en las respectivas cuentas de resultados al ceder u obtener unas condiciones de venta o compra mejores, tal y como varios autores han concluido (Lacoste, 2006: 2006b, Bradford et al, 2012). Como resultado de este proceso de concentración se han producido cambios en las organizaciones tanto de los fabricantes como de los distribuidores, creándose y después desarrollándose con distintos niveles nuevas figuras tales como KAM, *Trade Marketing*, o gestores

por categorías (*Category managers*), perdiendo importancia relativa los departamentos clásicos de ventas y compras (En línea con lo apuntado por trabajos como los de Labajo, 2007; Liria, 2001).

Tal y como han ido manifestando los fabricantes, esta iniciativa tiene su origen con el objetivo de compensar e intentar recuperar un entorno más similar al que disfrutaban en el pasado: “Un KAM desarrollado puede dar ventajas en la negociación con las grandes cuentas”.

Pero el desarrollo de estas nuevas figuras o las soluciones adoptadas para dar este nuevo enfoque a la relación comercial no ha sido homogéneo, esto ha llevado a que no haya un pleno alineamiento en los fabricantes que proporcione un verdadero foco al distribuidor (Labajo, 2007b, Liria, 2001).

En la mayoría de las empresas se han creado y desarrollado estas nuevas posiciones de una forma diferente según la tipología del fabricante. La motivación es siempre crear ventajas competitivas, mejorando la relación fabricante-distribuidor para luego ser incorporadas por los adoptadores más tardíos de una forma más imitativa, para evitar quedar en desventaja competitiva (Pardo et al, 2006; 2007). Así, en dos de las empresas fabricantes entrevistadas la posición de *Trade Marketing* ha desaparecido para algunos clientes o canales: “Ahora el Trade marketing para la cuenta más importante que supone más del 20% de nuestra cifra de negocio lo hace el KAM con su equipo para dar un mejor servicio a la cuenta”. Así, se han separado sus funciones entre los KAM y marketing tal y como expone Lacoste (2006b). La función y figura de *Trade Marketing* se mantiene sólo para aquellos canales que todavía no están muy concentrados.

De estos distintos niveles de desarrollo del KAM surge uno de los gaps que esta tesis quiere cubrir profundizando en la preposición de cómo se refleja la aplicación y desarrollo del KAM en distintos niveles en el contexto de los fabricantes .de gran consumo que operan en nuestro país.

Los fabricantes han argumentado que la menor concentración del mercado español, en comparación con otros mercados europeos más concentrados, hacía que los *Trade Marketing* fuesen los responsables de la estrategia comercial de su empresa para cada canal de venta, hipermercados, supermercados, canal especialista, etc. Así, comentaba un fabricante: “El departamento de *Trade marketing* se creó para poner un poco de orden en la estrategia por canales, pero

una vez que cada vez más hacemos planes por clientes, los KAM han ganado peso”. Una vez que el mercado se concentra y adquiere una dimensión nacional deja de tener sentido hacer estrategia por canales y cobra más sentido hacerla por clientes, concluyendo con lo ya subrayado por autores como Liria (2001).

Sin embargo, cuando se profundiza en los comentarios de las empresas fabricantes multinacionales, el mercado español, no ha llegado todavía a los mismos niveles que en otros mercados más desarrollados. El Director general de un fabricante argumentaba: “Hace unos años integramos las funciones y departamento de *Trade Marketing* bajo los KAM a imitación de otros mercados más desarrollados, Sin embargo, recientemente hemos creado el departamento de *Category Management* separado de los KAM que recoge alguna de las funciones que hacia *Trade Marketing*. Dado que todavía tenemos un número importante de KAM hace falta alguien que coordine las estrategias de las categorías, quizás cuando haya una mayor concentración de distribuidores volvamos a unificarlo”.

En otros mercados más desarrollados como los escandinavos o centro europeos, donde los KAM son responsables únicos de la gestión de los clientes y las funciones de *Trade Marketing* o *Category Management* han pasado a estar bajo su responsabilidad. Por el contrario, el nivel de concentración del mercado español es más bajo, lo cual hace que estas figuras puedan quedar fuera de la responsabilidad de los KAM. Así, un Director general de un fabricante multinacional comentaba de la misma forma que el anterior: “No puedo replicar la estructura de otras filiales de mi empresa que su mercado está más concentrado. Aquí se sigue necesitando la figura de *Trade Marketing* o *Category Manager* para que coordine las estrategias de los distintos clientes. Antes la tenían que hacer por canales, pero el tener muchos KAM nos obliga a que alguien sincronice la estrategia”. También añadía: “Esto nos ha llevado a que los perfiles de los KAM no estén tan desarrollados como en otros mercados más concentrados, pero su función sigue creciendo gracias a la coordinación internacional de los GAM a la que se ven sometidos”.

Se concluye este epígrafe, haciendo referencia a que las posiciones de *Trade Marketing* y KAM se separaron con el objeto de ofrecer una mejor adecuación de los perfiles a las necesidades y debido a la baja concentración del mercado español hasta hace pocos años, lo que hacía que hubiese muchas cuentas bajo KAM. Siendo así, el número de cuentas a manejar por cada KAM es

muy numeroso, lo cual le impedía desarrollar plenamente todo el contenido de su posición, esto coincide con lo expuesto por Liria (2001).

P 19: En las empresas donde se ha reducido el número de cuentas bajo cada KAM y/o aumentando el número de KAM se ha desarrollado la metodología del KAM con mayor profundidad.

Esta proposición complementa la ya formulada a resultas de la revisión de la literatura como proposición 6 y que aludía a condiciones relativas a planificación de cuentas en el contexto de un KAM desarrollado.

4.4 LOS GAM Y SU APORTACIÓN AL KAM

La figura del GAM ha ayudado a que se consoliden y desarrollen los KAM locales. Y todo esto ha hecho que la gestión de clientes adquiriera una mayor relevancia para los comités de dirección de los fabricantes,

Esto es algo que se manifiesta con comentarios como: “Los GAM empezaron negociando un mero acuerdo anual que iba por encima de las plantillas locales, pero ahora hace un verdadero plan de negocio que consolida todos los planes de cuentas de todas las filiales y se presenta ante el *comex* mundial del mismo modo que los planes de marketing de los productos, de hecho hay un par de clientes que facturan más que la marca más importante”. De esta forma la involucración de las altas direcciones se ha convertido en un aspecto clave. Un fabricante español añade: “En un principio no era un tema que no nos preocupaba. Nuestros distribuidores internacionales se encargaban de ello, pero últimamente los grandes distribuidores nos llaman para que les negociemos acuerdos para nuestras marcas que sean válidos incluso para nuestros distribuidores. Algunos de nuestros KAM se han tenido que convertir en GAM ampliando así su relevancia en la empresa. Los GAM nos ayudan a desarrollar las metodologías locales, casi todo se puede aplicar”.

Estas aseveraciones vienen a reafirmar la conclusión derivada de la revisión de la literatura que dio lugar a la proposición 8 y que subrayaba la validez de los avances de la literatura en torno al GAM –tanto en términos de su

conceptualización como en la identificación de mejores prácticas de gestión en la praxis de la empresas- para propiciar avances en la definición y consecución de un KAM desarrollado.

4.5 LOS KAM Y SU RELACIÓN CON *TRADE MARKETING* Y EQUIPOS MULTIDISCIPLINARES

Otro planteamiento de concentración se da en las grandes empresas fabricantes que se han fusionado para ganar tamaño mediante compras o han realizado consolidaciones de divisiones que anteriormente se gestionaban separadamente (por ejemplo, Procter & Gamble o Unilever). Así, pasan a manejar un gran número de diferentes categorías de productos por lo que sigue siendo necesario departamentos de *Trade Marketing* que se encarguen de facilitar a los KAM la elaboración de planes por categorías para los clientes. Un Director de ventas de un fabricante que ha pasado por varias fusiones de divisiones de la misma empresa antes separadas comentaba: “Desde la última fusión ha tomado de nuevo relevancia los equipos virtuales, separándose el departamento de *Category Management* de los KAM. Antes con la mitad de las categorías podía tener equipos con reporte jerárquico a los KAM para las cuentas del top 5, ahora ya no”. De la misma forma un Director general de un fabricante exponía: “Hoy con la gran cantidad de distintas categorías que un KAM tiene que manejar hace falta un departamento de *Category Management* que ayude a coordinar por lo que hemos vuelto a equipos virtuales”.

Por su parte, los distribuidores manifiestan que la concentración por parte de los fabricantes también se ha realizado para adquirir un volumen mayor que reequilibre esta relación. Aquí pueden citarse fusiones tales como la de Procter & Gamble y Gillette, Unilever y Best Foods y las de grupos de bebidas espirituosas.

Estas fusiones han llevado a una enorme complejidad a las empresas fabricantes donde los equipos de KAM de las grandes multinacionales han pasado a gestionar múltiples categorías. Esto ha supuesto una mayor complejidad en la gestión de los distribuidores donde se han multiplicado el número de compradores para estos KAM. Del mismo modo, ha llevado a una dificultad en el alineamiento interno de las empresas fabricantes. El poder equilibrar la importancia de cada producto o marca en relación con las otras marcas o productos de su misma

empresa no siempre está siendo posible entre las figuras del KAM y los responsables de producto o de marca ubicados en los departamentos de marketing.

Las funciones incluidas dentro estos equipos son muy variadas, desde proyectos de gestión por categorías hasta equipos con funciones plenas de negociación, logística, servicio al cliente, control de gestión, *Trade Marketing*, *Category management*, promociones, productos específicos, etc. (O'Connor y Wulf, 2004)

P20: Las funciones de Trade marketing y Category management siguen siendo relevantes en el mercado español de gran consumo tanto por el incompleto y heterogéneo desarrollo del KAM, así como por el elevado número de categorías que manejan con frecuencia los fabricantes.

4.6 EL PERFIL DE LOS KAM Y SU DESARROLLO FUNCIONAL

De acuerdo a lo manifestado por los fabricantes y distribuidores entrevistados, el perfil de los KAM ha evolucionado mucho desde la creación de la posición, lo cual nos lleva a que haya distintos tipos de perfiles según las tipologías de las empresas fabricantes, así un fabricante exponía: “Antes se promocionaba a KAM al mejor vendedor que tuviese buenas habilidades negociadoras, ahora el perfil es mucho más sofisticado, es un desarrollador de negocio, y si no sabe negociar, se le enseña”.

En un principio eran los mejores vendedores o Jefes regionales que eran promocionados a esta posición. Sin embargo, actualmente el perfil ha cambiado y es tan desarrollado como el de cualquier posición del departamento de Marketing. Estudios superiores o de postgrado, dominio de idiomas y de informática, así como todo tipo de capacidades y habilidades comerciales son características habituales en la posición, en especial en los fabricantes que más han desarrollado la metodología de KAM (Sherman, 2003). La experiencia previa requerida a los KAM ha pasado de ser casi únicamente en posiciones del Departamento de Ventas a ser mucho más variada: marketing, finanzas o *Trade Marketing*, *Category Manager* entre otras. El fin de esta evolución es poder proporcionar un mayor nivel de servicio liderando los equipos multidisciplinares ya sean virtuales o bajo su reporte jerárquico (Shindler y Potter, 2002; Lacoste, 2006b). Otro fabricante comentaba: “Ahora los KAM no son perfiles exclusivos de ventas, pueden venir a través de

movilidades internas desde departamentos de marketing incluso desde finanzas, así su perfil es de un verdadero desarrollador de negocio más que un colocador de volumen”

Las competencias que se buscan hoy para un KAM son: desarrollo del negocio, capacidad de desarrollar negociaciones colaborativas al más alto nivel, control financiero, conocimiento del comportamiento del consumidor en el punto de venta y el control y desarrollo de toda la cadena de valor.

Estos hallazgos redundan en las conclusiones de la literatura que derivaron en la formulación de la proposición 4, que aludía a que para una implantación exitosa y desarrollo pleno del KAM, esta figura debe presentar un perfil de competencias, roles y funciones más sofisticadas que las tradicionales de ventas.

El motivo de este desarrollo del perfil del KAM es responder a perfiles de competencias más exigentes que permitan desarrollar con mayor profundidad la relación entre fabricante y distribuidores tal y como exponen Ryals (2012) y Guenzi (2007).

4.7 SELECCIÓN Y PLANIFICACIÓN DE CUENTAS

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

Así, en un principio, el factor para incluir una cuenta bajo KAM ha sido el volumen. Solo ahora los fabricantes empiezan a tener en cuenta otros factores como la rentabilidad o el potencial tal y como exponen McDonald et al, 1997. Así un director de ventas de un fabricante indicaba: "Antes solo nos preocupaba el volumen, tanto para elegir las cuentas a manejar bajo KAM como para la planificación anual, ahora se incluyen otros aspectos como la rentabilidad o el potencial así como el encaje estratégico en concreto para la selección de clientes”.

Como consecuencia de esto, dentro de la planificación de cuentas, en las empresas con un KAM más desarrollado cada vez se tienen más en cuenta objetivos más allá del volumen. Así cada vez se dan más variables cuantitativas como la rentabilidad y el potencial y cualitativas como el desarrollo de relaciones o

el encaje estratégico con el distribuidor. Varios fabricantes han comentado que el incremento de clientes bajo KAM ha hecho necesario tener más KAM lo cual ha incidido positivamente en el desarrollo de la función. Así un Director general comentaba: “Hace unos años no había más que un par de KAM en la empresa, ahora son más de 10. Esto ha hecho profundizar en el desarrollo de la función y en su importancia relativa en la empresa”. Todo ello reafirma desde la práctica empresarial las formuladas a partir de la revisión de la literatura como proposiciones 5, 6 y 7 relativas a la selección y planificación de cuentas, que apuntaban a que cuanto más se profundiza con la metodología del KAM llegando a un mayor nivel de desarrollo, aparecen otras variables más allá del volumen de negocio para la selección y planificación de las cuentas bajo KAM.

4.8 CONCLUSIONES

Como resumen, se pone de manifiesto que en nuestro país se ha venido dando a lo largo del tiempo una mayor concentración de fabricantes y distribuidores. Sin embargo, la concentración de la distribución no es tan elevada como en otros mercados centroeuropeos. Para responder a esta concentración se han producido cambios en las estructuras organizativas de las empresas fabricantes de una forma no homogénea. El GAM ha contribuido al desarrollo de las funciones de KAM. Así el perfil y competencias del KAM han ido evolucionando hacia descripciones de puesto más detalladas y profundas pero no de una forma igual en todas las empresas. La principal motivación para considerar una cuenta bajo KAM es el volumen aunque se han creado otras variables más sofisticadas como el potencial o la rentabilidad que se incluyen en los planes de cuentas. La fusión de fabricantes ha añadido complejidad a la gestión de los KAM por el incremento de categorías, en especial en el mercado español donde la concentración de distribuidores es menor que en otros mercados. Esto ha hecho que el KAM esté menos desarrollado que en estos mercados, siendo aquí todavía relevantes las figuras de *Trade Marketing* y *Category Management* ya sea en departamentos independientes o mediante equipos multidisciplinares.

Así, se puede concluir que, según se profundiza en la metodología del KAM, se producen los siguientes cambios:

- 1º. Las funciones y competencias de los KAM son más amplias.

- 2°. El plan de cuentas es más completo y se integra en mayor medida en la estrategia del fabricante y del distribuidor.
- 3°. La alta dirección se involucra más en el desarrollo de la relación entre fabricantes y distribuidores.
- 4°. Se seleccionan las cuentas a manejar bajo KAM con criterios más estratégicos tales como la rentabilidad o el potencial, medidas que se incluyen en el los planes de cuentas.
- 5°. Del mismo modo una aplicación más profunda de la metodología del KAM redundará en una mejora de las relaciones entre fabricantes y distribuidores.

En las empresas, el avance del KAM no se ha dado con un nivel equivalente de profundidad en todos los fabricantes. Esto nos lleva a concluir que el desarrollo metodológico descrito en el capítulo de revisión bibliográfica no se da en la totalidad de fabricantes españoles. De la misma forma se aprecia una visión matizada de la figura del KAM según el nivel de la persona entrevistada.

De las entrevistas se aprecia que los grupos de fabricantes con mayor desarrollo del KAM pueden ser: los de mayor volumen, aquellos con mayor número de categorías, aquellos con un número mayor de KAM y los que tengan más cuentas bajo KAM.

Por otro lado, también se aprecia que el conocimiento y percepción de la figura del KAM es similar entre fabricantes y distribuidores aunque con matices según el puesto que se ocupe en la escala de las empresas, por lo que en el siguiente capítulo se analizarán los puntos en común y principales diferencias de la visión del KAM entre fabricantes y distribuidores.

En este sentido, y a resultas de la consideración conjunta de los hallazgos de la investigación exploratoria y cualitativa previa que refleja este apartado de conclusiones, se derivan dos nuevas proposiciones.

P21: El planteamiento sobre las utilidades, funciones, perfiles, metodología y factores de éxito del KAM en el mercado español son sustancialmente coincidentes entre fabricantes y distribuidores.

P22: El alineamiento interno de los fabricantes en relación con el contenido y metodología del KAM, necesario para el pleno desarrollo del KAM, no es completo en el mercado español.

CAPÍTULO 5 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA CUANTITATIVA

5.1 INTRODUCCIÓN

La encuesta que se ha realizado para esta fase cuantitativa tiene una gran importancia para el análisis de la figura del KAM y el enfoque de gestión de las relaciones comerciales que el término KAM comporta en la industria española de gran consumo. Por un lado, es la primera vez que se realiza un estudio cuantitativo de esta dimensión para ofrecer una perspectiva de carácter descriptivo sobre la situación de esta figura y filosofía de trabajo. Por otro, se puede destacar la gran cobertura tanto numérica (62,2%) como ponderada (91,5%) en relación con sus colectivos de referencia, lo que le da una importante representatividad de la realidad actual. Esta amplia cobertura, si bien lograda a gracias a la ayuda de la cadena IFA, se puede extrapolar al total de la muestra de fabricantes a nivel nacional, ya que en ningún caso se ha preguntado por cuestiones específicas de la relación entre los fabricantes e IFA. Otro elemento a destacar, es la posibilidad de valorar la situación del concepto KAM desde la doble perspectiva tanto del fabricante como del distribuidor.

A lo largo de este capítulo, tras ofrecer una descripción de las empresas que forman parte de la muestra, se presentan los resultados referidos al análisis de las variables objeto de estudio que se agruparán en dos grandes apartados: en primer lugar, se procede a analizar en la perspectiva del fabricante sobre el KAM y, en segundo lugar, se analiza la perspectiva diádica del KAM y las diferencias en la percepción de fabricantes y distribuidores. Cada uno de estos apartados se va a subdividir en cuatro subepígrafes temáticos: en primer lugar, utilidad del KAM en el contexto de la relación con el distribuidor; en segundo término, evaluación de los factores de éxito del KAM en las empresas fabricantes; tercero, selección y planificación de cuentas y, por último, perfil y competencias del KAM.

Dentro de cada apartado temático se exponen los resultados de los análisis uni y bi-variables realizados (y, en algún supuesto, multi-variables) que procedan en cada caso. De cualquier forma, se quiere recalcar que, pese a que se aborda algún análisis con ánimo de determinar causalidades, las pretensiones sobre el alcance de este capítulo son más bien de carácter descriptivo.

5.2 DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS QUE FORMAN PARTE DE LA MUESTRA

Con la finalidad de poder trazar un detallado panorama sobre la aplicación y alcance del KAM en el mercado español de gran consumo en su doble perspectiva de figura y de metodología de gestión, acorde con el tercero de los objetivos generales definidos en la tesis, por parte de los fabricantes se han obtenido 97 cuestionarios validos que representan el 62.2 % del universo de fabricantes de gran consumo definido anteriormente en 156 empresas. En términos ponderados teniendo en cuenta la facturación que realizan dentro del grupo IFA se ha alcanzado un 91,5% del total de las ventas en la cadena IFA y un 92,4% de la cifra de negocio total que realiza el universo de fabricantes de gran consumo.

Del lado de los distribuidores se han encuestado en su totalidad empresas españolas que operan exclusivamente en el territorio nacional siendo de capital español. Los fabricantes, por el contrario son en su mayoría empresas multinacionales con capital extranjero (79,2%).

Del colectivo de los distribuidores de IFA han contestado las 20 enseñas, lo que supone la totalidad de distribuidores de gran consumo del grupo (Anexo 4). Del mismo modo, se ha incorporado la respuesta del Director de compras de la central para así tener un total de 21 cuestionarios válidos

Es relevante tener en cuenta que una parte importante de los cuestionarios (más de tres cuartas partes) ha sido contestada por personas con puestos de alto nivel, directores funcionales y generales, tanto en los fabricantes como en los distribuidores. Como también se han obtenido respuestas por parte de KAM y de responsables de compras, se realizarán los análisis basados en cruces de variables necesarios para ver si existen diferencias de criterios en las variables estudiadas entre perfiles de encuestados.

Para permitir un análisis más detallado, el cuestionario ha incluido una serie de variables identificadas en la fase exploratoria cualitativa previa para realizar las agrupaciones de fabricantes para así responder al objetivo cuarto de esta tesis.

Así, se han realizado varias agrupaciones identificadas en la fase exploratoria cualitativa previa para permitir un mejor análisis y encontrar determinados grupos de fabricantes con características similares que a continuación de exponen:

Por cifra de negocio: en base a la cifra de negocio del año 2014 de cada fabricante con la cadena IFA se han hecho cuatro agrupaciones:

- 1) Menor de 7,5 millones de euros, con un total de 24 fabricantes
- 2) Entre 7,5 y 15 millones de euros con un total de 27 fabricantes
- 3) Entre 15 y 35 millones de euros con un total de 22 fabricantes
- 4) Más de 35 millones de euros con un total de 24 fabricantes

En sucesivos epígrafes se va a analizar las variables relativas a la profundidad de la relación entre fabricante y distribuidor y el contenido funcional de la figura de KAM para poder comprobar algunas de las proposiciones derivadas de la revisión de la literatura como la idea apuntada de que, cuanto más grande es la facturación del fabricante, mayor es el desarrollo de la figura del KAM.

Por el número de cuentas gestionadas en promedio por cada KAM

- 1) 4 o menos cuentas gestionadas por cada KAM con un total de 27 fabricantes
- 2) Entre 5 y 7 cuentas gestionadas por cada KAM con un total de 32 fabricantes
- 3) Entre 8 y 10 cuentas gestionadas por cada KAM con un total de 13 fabricantes
- 4) Más de 10 cuentas gestionadas por cada KAM con un total de 25 fabricantes

De esta forma, se podrá analizar si cuantos más KAM hay en la organización, más desarrollados están los conceptos del KAM. Como se expondrá más adelante, tener más KAM no implica necesariamente ser una empresa de mayor tamaño que justifique el mayor número de efectivos comerciales, sino que puede ser una clara señal de mayor foco al distribuidor.

Número total de cuentas manejadas bajo la metodología de KAM:

- 1) Menos de 18 cuentas manejadas bajo KAM con un total de 27 fabricantes
- 2) Entre 18 y 30 cuentas manejadas bajo KAM con un total de 37 fabricantes

- 3) Entre 31 y 60 cuentas manejadas bajo KAM con un total de 25 fabricantes
- 4) Más de 60 cuentas manejadas bajo KAM con un total de 8 fabricantes.

Se van a analizar las diferencias que puede haber en la interpretación del KAM en las empresas fabricantes según el número de total de cuentas de distribuidores que tengan bajo la metodología de KAM. De esta forma, se pretende comprobar si cuantas más cuentas bajo KAM hay en la organización más desarrollados están los conceptos del KAM.

Por el número de categoría manejados por la empresa fabricante

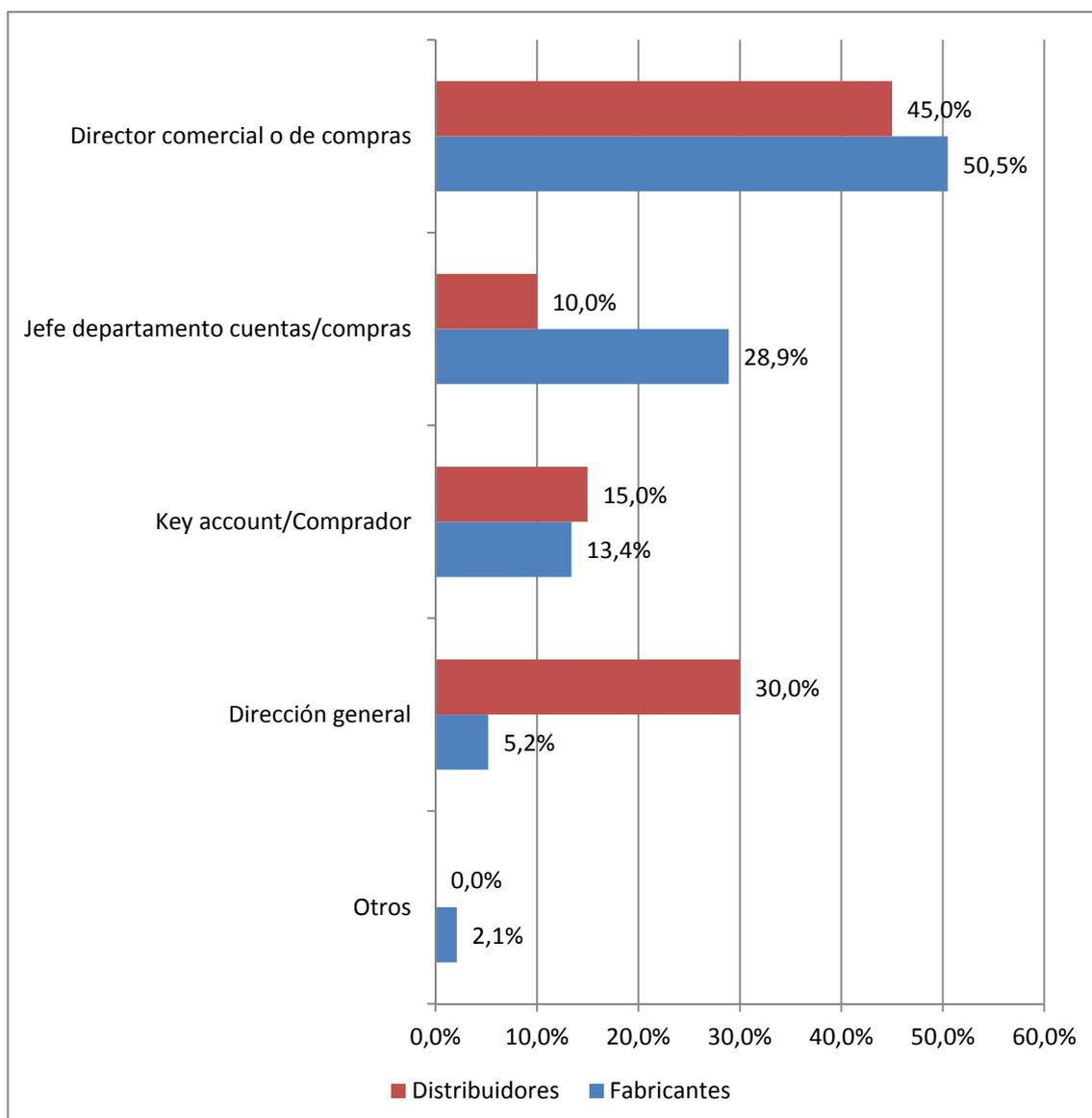
- 1) 1 categorías de productos manejada por la empresa con un total de 21 fabricantes
- 2) 2 categorías de productos manejadas por la empresa con un total de 14 fabricantes
- 3) 3 categorías de productos manejadas por la empresa con un total de 17 fabricantes
- 4) Entre 4 y 6 categorías manejadas por la empresa con un total de 25 fabricantes
- 5) Más de 6 categorías manejadas por la empresa con un total de 20 fabricantes

Esta agrupación permitirá descubrir cómo afecta el número de categorías al desarrollo del KAM.

Según el nivel del cargo de quien responde al cuestionario

Para el análisis de los datos de esta agrupación se han acumulado las respuestas de fabricantes y distribuidores para disponer de una muestra mayor. Así, de las 118 respuestas válidas y teniendo en cuenta a quién ha respondido, 11 son Directores generales, 58 Directores comerciales de ventas o de compras, 30 son Jefes de departamento de KAM o de compras, 16 son KAM o compradores y 3 ocupan otros cargos. A lo largo de este punto se va a analizar si según el cargo que se ostenta, la visión sobre las relaciones entre fabricantes y distribuidores es distinta.

Gráfico 5.1 Cargo de quién responde al cuestionario



Por otra parte, pueden describirse otros aspectos de estructura organizativa de la función KAM en función de estas variables de clasificación empleadas para definir los grupos.

En primer lugar, de los análisis de tabulaciones cruzadas de valores medios se desprende una clara relación entre el mayor número de KAM y el total de cuentas manejadas bajo KAM. Así cuantos más KAM hay en el fabricante mayor es el número de cuentas que se pueden gestionar bajo esta metodología.

Del mismo modo, los fabricantes que tienen más KAM son las que más categorías comercializan desde su empresa. Así, las empresas del grupo 4 manejan de promedio 7,9 categorías, mientras que las del grupo 1 solo manejan de media 2,6 categorías. En este sentido, el test de la T de Student confirma que las diferencias entre las medias de los grupos resultan estadísticamente significativas.

Tabla 5.1 Número de categorías en función del número de KAM

Número de categorías que comercializa su empresa:					
% Verticales	Total	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Número de KAM		<= 4	5-7	8-10	11 y +
P68_FAB	97	27	32	13	25
Media	4,907	2,630	4,438	4,923	7,960
Desviación	5,380	1,757	2,929	5,235	8,473

Por otra parte, se analiza la relación entre número de KAM y la facturación que hace cada fabricante a partir de la correspondiente tabla de contingencia. Si bien desde el grupo 1 al grupo 3 se cumple la relación de a mayor número de KAM mayor es la facturación, en el grupo 4 -que es donde están los fabricantes que tienen más de 11 KAM- también aparecen empresas de más pequeña dimensión (el valor de la ji cuadrado de Pearson, <0,05, permite rechazar la hipótesis de no asociación entre ambas variables). Esto nos lleva a concluir que puede haber empresas que no teniendo una mayor cifra de negocio, deciden profundizar en el KAM creando un mayor número de puestos de KAM.

Tabla 5.2 Facturación en función del número de KAM

Agrupación en intervalos de facturación					
% Verticales	Total	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Número de KAM		<= 4	5-7	8-10	11 y +
FACTURACION_COD	97	27	32	13	25
< 7,5 mill.	24,7	44,4	15,6	7,7	24,0
7.5 - 15 mill.	27,8	25,9	37,5	23,1	20,0
15 - 35 mill.	22,7	22,2	28,1	30,8	12,0
> 35 mill.	24,7	7,4	18,8	38,5	44,0

Dentro del resto de variables aparecen factores adicionales que ayudan a definir con mayor precisión los grupos y justificar mejor aún las conclusiones anteriores. Así, como se comprueba a partir de las tabulaciones cruzadas

(frecuencias) y tabulaciones cruzadas de valores medios (medias), que reflejan diferencias estadísticamente significativas, según aumenta el número de cuentas bajo KAM se incrementa -pero menos que proporcionalmente- el número de KAM. Por este motivo el grupo 1 es donde se da el menor número de cuentas bajo KAM con un media de 2,7 cuentas por cada KAM que va subiendo hasta llegar al grupo 4 (empresas con 60 cuentas bajo KAM) donde cada KAM maneja de media 4,8 cuentas. Esto, junto con el mayor número de categorías que también maneja este grupo, lleva a que sea el grupo que más manifiesta la necesidad de que siga habiendo departamentos de *Trade Marketing* y *Category Management* separados. Y todo esto a pesar de que las empresas del grupo 4 son las de mayor dimensión como se pone de manifiesto en la siguiente tabla.

Tabla 5.3 Otras características de los grupos según número de cuentas bajo KAM

% Verticales	Total	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Numero de cuentas bajo KAM		<18	18 - 30	31 - 60	>60
Número de puestos de KEY ACCOUNT MANAGERS en su empresa:					
Media	7,784	4,407	6,405	9,920	18,875
Desviación	5,306	3,141	3,427	3,451	6,105
Numero de KAM en la empresa					
P66_COD	97	27	37	25	8
<= 4	27,8	59,3	29,7	0,0	0,0
5-7	33,0	29,6	43,2	32,0	0,0
8-10	13,4	3,7	13,5	24,0	12,5
11 y +	25,8	7,4	13,5	44,0	87,5
Número de cuentas claves					
P67_TODOS	97	27	37	25	8
Media	30,258	12,111	23,243	41	90,375
Desviación	22,332	3,816	3,789	8,944	19,101
Número de categorías que comercializa su empresa:					
P68_FAB	97	27	37	25	8
Media	4,907	4,778	5,486	3,08	8,375
Desviación	5,38	5,508	6,248	2,691	5,579
El número de categorías manejado por el fabricante es elevado y hace necesario un departamento de Trade					
P64_4	97	27	37	25	8
Media	0,216	0,185	0,243	0,12	0,5
Desviación	0,414	0,396	0,435	0,332	0,535
Agrupación en intervalos de facturación					
FACTURACION_COD	97	27	37	25	8
< 7,5 mill.	24,74	37,04	16,22	32	0
7.5 - 15 mill.	27,84	18,52	32,43	40	0
15 - 35 mill.	22,68	22,22	32,43	12	12,5
> 35 mill.	24,74	22,22	18,92	16	87,5

En último lugar, se detallan las principales variables de clasificación de estos cinco grupos. Con respecto a la cifra de negocio se concluye que, si bien es cierto que se aprecia una cierta relación entre número de categorías y una mayor facturación, en todos los grupos aparecen fabricantes en cualquiera de las franjas de cifra de negocio.

Donde sí se encuentra una diferencia significativa estadísticamente es en el número de cuentas manejadas bajo KAM donde los cuatro primeros grupos se mueven en una cifra promedio del entorno de 27 cuentas bajo KAM. Sin embargo, los fabricantes del grupo 5 suben a un promedio de 40 cuentas. Esto puede ser debido a que estas empresas, al trabajar tantas categorías, puedan considerar

como cuentas claves a distribuidores del canal especialista como, por ejemplo, droguería y perfumería.

En cuanto al número de KAM dentro de los fabricantes, se ve una clara tendencia creciente en su número según sube el número de categorías, pasando de 6 KAM en las empresas del grupo 1 a 11,2 en las del grupo 5.

Tabla 5.4 Otras variables de organización del KAM según número de categorías

		Grupo1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
	Subtotal	1 categoría	2 categorías	3 categorías	4 y 6 categorías	+ de 6 categorías
% Verticales						
Número de puestos de KEY ACCOUNT MANAGERS en su empresa:						
P66_TODOS	97	21	14	17	25	20
Media	7,784	6,048	7,500	6,353	7,640	11,200
Desviación	5,306	5,305	6,022	3,463	4,020	6,305
Número de puestos de KEY ACCOUNT MANAGERS en su empresa:						
P66_COD	97	21	14	17	25	20
<= 4	27,8	47,6	35,7	29,4	24,0	5,0
5-7	33,0	19,0	35,7	41,2	36,0	35,0
8-10	13,4	9,5	14,3	17,6	16,0	10,0
11 y +	25,8	23,8	14,3	11,8	24,0	50,0
Número de cuentas claves manejadas bajo KAM:						
P67_TODOS	97	21	14	17	25	20
Media	30,258	28,810	28,857	27,118	26,400	40,250
Desviación	22,332	15,191	20,475	16,248	19,259	34,089
Agrupación en intervalos						
FACTURACION_COD	97	21	14	17	25	20
< 7,5 mill.	24,74	47,62	35,71	23,53	12,00	10,00
7.5 - 15 mill.	27,84	33,33	35,71	29,41	28,00	15,00
15 - 35 mill.	22,68	9,52	14,29	23,53	36,00	25,00
> 35 mill.	24,74	9,52	14,29	23,53	24,00	50,00

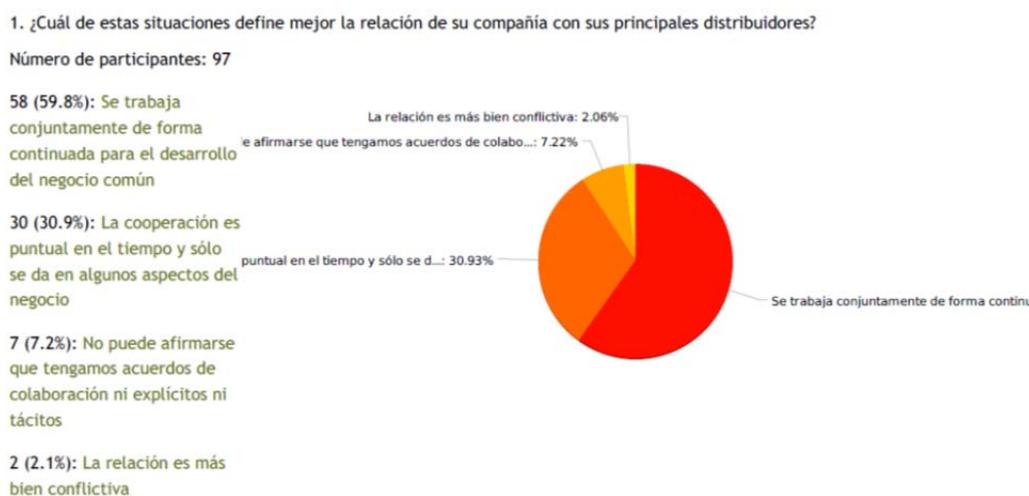
Junto con el grueso de los análisis ofrecidos en el presente capítulo, dirigidos a cubrir el objetivo segundo de la tesis, este análisis previo en términos de perfiles de empresas va a permitir realizar las agrupaciones de fabricantes para así responder al objetivo tercero. Así, se han realizado varias agrupaciones para permitir un mejor análisis y encontrar determinados grupos de fabricantes con características similares que permitan justificar una cierta homogeneidad a partir las variables analizadas sobre la situación del KAM.

5.3 PERSPECTIVA DEL FABRICANTE SOBRE EL KAM

5.3.1 Utilidad del KAM en el contexto de la relación con el distribuidor

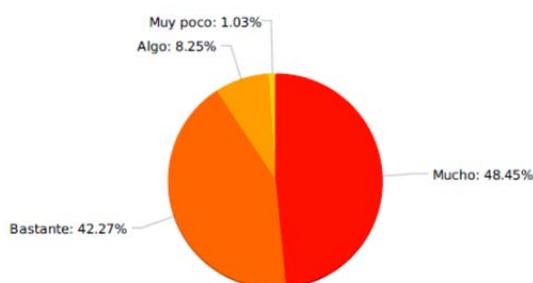
Tal y como se puede comprobar en el gráfico siguiente (5.2), casi el 60% de los fabricantes manifiesta trabajar de forma continuada de la mano de los distribuidores para el desarrollo del negocio común. Ciertamente se podría esperar un porcentaje mayor. La colaboración fabricante-distribuidor no se encuentra completamente desarrollada en el mercado español. Así, casi un 31% exponen que la cooperación es puntual en el tiempo y solo se da en algunos aspectos del negocio y un 9% expresa que no existe el trabajo conjunto entre fabricantes y distribuidores.

Gráfico 5.2 Definición de la situación de la relación con distribuidores por parte de los fabricantes



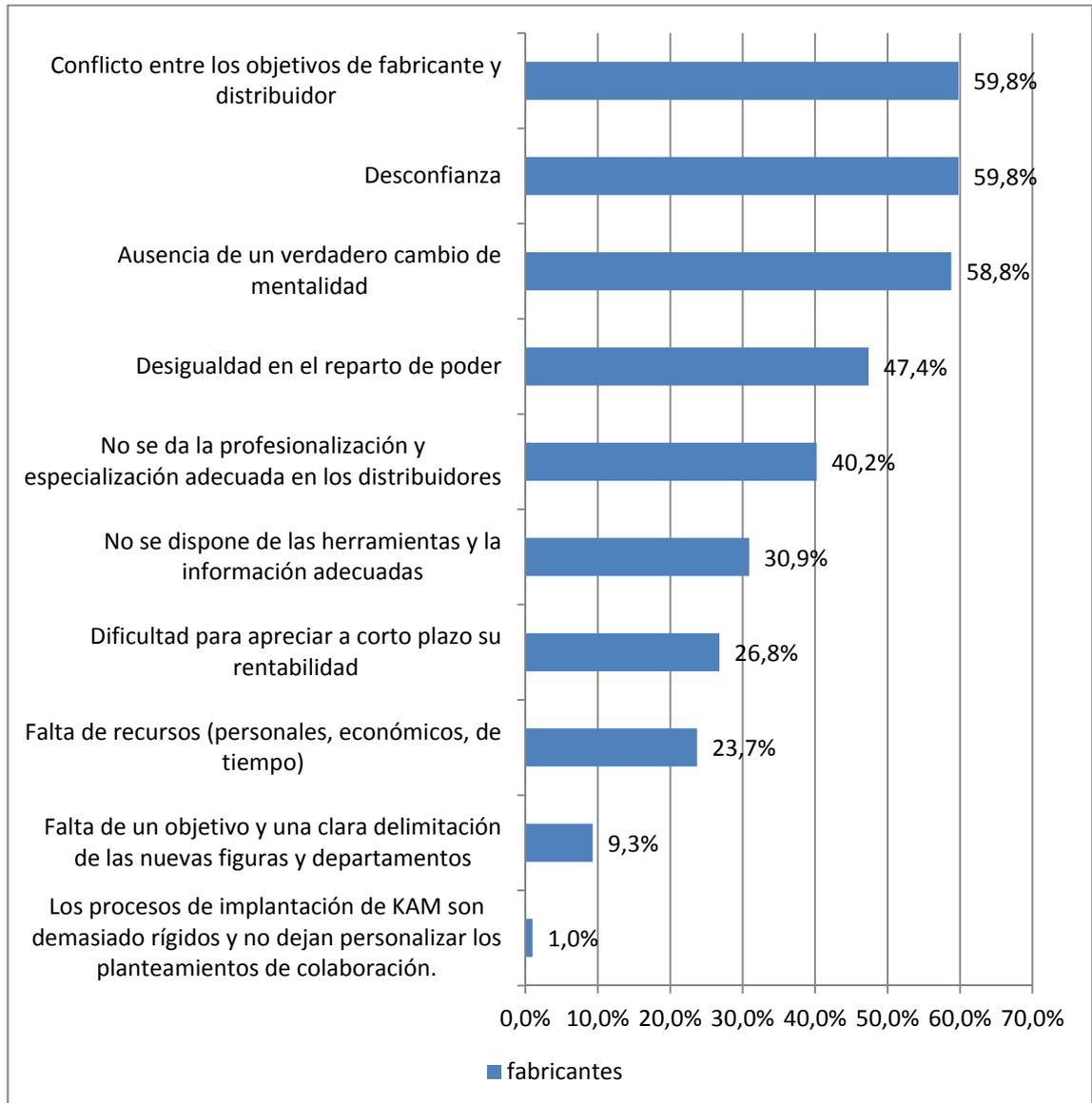
Respecto a la intensidad con la que se aplica el KAM, tal y como muestra el siguiente gráfico (5.3), se ha llegado a un importante nivel de práctica. Así, entre los que manifiestan aplicarlo mucho (48,5%) y los que manifiestan hacerlo bastante (42,3%) se alcanza que más de un 90% de las empresas participantes aplican de una forma relevante el KAM.

Gráfico 5.3 intensidad con la que los fabricantes aplican el KAM



En cuanto a los factores que dificultan la colaboración entre fabricante y distribuidor, en el gráfico 5.4 se puede apreciar que no hay ninguna respuesta que genere un consenso mayoritario. Entre las puntuaciones más altas que se alcanzan, se observa que ninguna llega al 60% de respuestas afirmativas. Sin embargo, las cuatro dificultades que obtienen las puntuaciones más altas demuestran que para una mayoría de las respuestas, no existe una plena relación de colaboración. Así con un 59,8% aparece la primera dificultad “Conflicto entre los objetivos de fabricantes y distribuidores”. Las otras tres primeras son “Desconfianza” (59,8%), “Ausencia de un cambio de mentalidad” (58,8%) y “Desigualdad en el reparto del poder” (47,4%). Muy destacable resulta que sólo haya una respuesta que piense que los procesos de implantación del KAM son demasiado rígidos, lo cual cuadra con el importante número de fabricantes que personaliza los planes de cuenta (64%). Igualmente, sólo un 9,3% opina que todas las nuevas figuras que han aparecido en los departamentos de ventas están mal definidas.

Gráfico 5.4 Factores que dificultan la colaboración



Si se analiza para el conjunto de la muestra las respuestas sobre la utilidad del KAM con relación a un conjunto de funciones, tal y como muestra el siguiente gráfico (5.5), se extraen los siguientes resultados:

Gráfico 5.5 Utilidad de la figura del KAM para el desempeño de funciones



En primer lugar, aparece como función más relevante para KAM, el cierre de acuerdos anuales con una puntuación de 4,7. Esta función está en relación con la creación de planes operativos y la definición del plan comercial que aparecen en cuarto y quinto lugar con 4,3. En segundo y en tercer lugar aparecen dos funciones relacionadas con el conocimiento del distribuidor (4,5) y el desarrollo de una

relación para ganar cuota de mercado con (4,3). Sin embargo otras funciones que para varios autores -entre otros, Shindler y Potter (2006), Ryals (2012), Bradford et al. (2012)- son relevantes para el KAM obtienen muy baja puntuación, colocándose en últimos lugares, como son los casos de la adaptación y la realización de productos para el distribuidor (3,0 y 2,4). Del mismo modo, tampoco obtiene alta puntuación la función de favorecer las relaciones de las altas direcciones con 3,5, variable de gran relevancia para un KAM plenamente desarrollado para varios autores y en especial para Guesalaga (2007).

Tras analizar de un modo muy descriptivo la situación de la relación fabricante-distribuidor, se va a proceder a efectuar análisis bi-variables a efectos de permitir identificar diferencias en términos de las agrupaciones efectuadas a partir de las variables de clasificación.

A continuación, se exponen otros resultados relevantes respecto a la utilidad percibida del KAM diferenciando en función de las distintas agrupaciones de fabricantes. A estos efectos, se emplean tabulaciones cruzadas, representándose la correspondiente tabla de contingencia y señalando como test para el análisis de significación de la diferencia de las frecuencias de los grupos la *ji cuadrado de Pearson*.

Así, comenzando por el criterio de cifra de negocio, tal y como refleja la tabla 5.5, los dos grupos de empresas más grandes, el 3 y el 4, manifiestan en un 80% de los casos que se trabaja conjuntamente de forma continuada para el desarrollo del negocio común. Y en el grupo 4 el resto de respuestas manifiestan una cooperación puntual. Por el contrario, en los grupos 1 y 2 donde están los fabricantes con menor cifra de negocio, la mayoría de las respuestas se centran en situaciones de colaboración más limitada.

Se pone de manifiesto, con diferencias significativas conforme a la *ji cuadrado*, que el tamaño empresa medido en cifra de negocio predispone a una mayor colaboración entre fabricantes y distribuidores. Según va creciendo, mayores son los planteamientos de desarrollo conjunto de negocio.

Tabla 5.5 Situación de la relación fabricante distribuidor según facturación

¿Cuál de estas situaciones define mejor la relación de su compañía con sus principales distribuidores?

% Verticales	FACTURACIÓN ANUAL DE FABRICANTES EN IFA			
	Grupo 1 < 7,5 mill.	Grupo 2 7.5 - 15 mill.	Grupo 3 15 - 35 mill.	Grupo 4 > 35 mill.
P1_COD	24	27	22	24
Se trabaja conjuntamente de forma continuada para el desarrollo del negocio común	33,33	48,15	81,82	79,17
La cooperación es puntual en el tiempo y sólo se da en algunos aspectos del negocio	45,83	40,74	13,64	20,83
La relación es más bien conflictiva	8,33	0	0	0
No puede afirmarse que tengamos acuerdos de colaboración ni explícitos ni tácitos	12,5	11,11	4,55	0

Cuanto mayor es la cifra de negocio se aprecian indicios de que se está aplicando el KAM con más intensidad, con resultados parejos entre los grupos 3 y 4 que son los de mayor facturación (tabla 5.6).

Tabla 5.6 Intensidad de aplicación del KAM según facturación

¿Con qué intensidad aplica el concepto de Key account management?

% Verticales	FACTURACIÓN ANUAL DE FABRICANTES EN IFA			
	Grupo 1 < 7,5 mill.	Grupo 2 7.5 - 15 mill.	Grupo 3 15 - 35 mill.	Grupo 4 > 35 mill.
P2_COD	24	27	22	24
Mucho	29,17	48,15	54,55	62,5
Bastante	50	44,44	36,36	37,5
Algo	20,83	7,41	4,55	0
Muy poco	0	0	4,55	0

De la misma manera, y tal y como aparece en la siguiente tabla (5.7) los fabricantes con un mayor número de KAM parece que tienen más desarrolladas las

relaciones fabricantes y distribuidores, por lo que manifiestan en un 80% de los casos que se trabaja de forma continuada para el desarrollo del negocio común.

Tabla 5.7 Situación de la relación fabricante distribuidor por número de KAM

¿Cuál de estas situaciones define mejor la relación de su compañía con sus principales distribuidores/proveedores?					
% Verticales	Total	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Número de KAM		<= 4	5-7	8-10	11 y +
P1_COD	97	27	32	13	25
Se trabaja conjuntamente de forma continuada para el desarrollo del negocio común	59,8	40,7	56,3	69,2	80,0
La cooperación es puntual en el tiempo y sólo se da en algunos aspectos del negocio	30,9	40,7	34,4	30,8	16,0
La relación es más bien conflictiva	2,1	7,4	0,0	0,0	0,0
No puede afirmarse que tengamos acuerdos de colaboración ni explícitos ni tácitos	7,2	11,1	9,4	0,0	4,0

De forma análoga en la tabla 5.8 se dan indicios de que cuando los fabricantes tienen más KAM en sus equipos la intensidad con la que aplican el KAM es mayor.

Tabla 5.8 Intensidad en la aplicación del KAM por número de KAM en la empresa

¿Con qué intensidad aplica el concepto de Key account management?					
% Verticales	Total	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Número de KAM		<= 4	5-7	8-10	11 y +
P2_COD	97	27	32	13	25
Mucho	48,5	37,0	37,5	61,5	68,0
Bastante	42,3	40,7	56,3	38,5	28,0
Algo	8,2	22,2	3,1	0,0	4,0
Muy poco	1,0	0,0	3,1	0,0	0,0

Pasando a la agrupación de cuentas bajo KAM, cuantas más se gestionan bajo KAM parece que mayor es el índice de respuestas que alcanza “Se trabaja conjuntamente de forma continuada para el desarrollo del negocio común”, tal y como muestra la tabla 5.9, lo manifiestan el 87,5% de los fabricantes del grupo 4 (el

que presenta con mayor número de cuentas bajo KAM). En los otros tres grupos se da una tasa de respuestas similares.

Tabla 5.9 Situación de la relación fabricante distribuidor según número de cuentas bajo KAM

% Verticales	¿Cuál de estas situaciones define mejor la relación de su compañía con sus principales distribuidores/proveedores?				
	Total	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Numero de cuentas bajo KAM		<18	18 - 30	31 - 60	>60
P1_COD	97	27	37	25	8
Se trabaja conjuntamente de forma continuada para el desarrollo del negocio común	59,8	55,6	62,2	52	87,5
La cooperación es puntual en el tiempo y sólo se da en algunos aspectos del negocio	30,9	37	21,6	44	12,5
La relación es más bien conflictiva	2,1	3,7	2,7	0	0
No puede afirmarse que tengamos acuerdos de colaboración ni explícitos ni tácitos	7,2	3,7	13,5	4	0

De la misma forma, cuando se analiza la agrupación por número de cuentas bajo KAM, en el grupo 4, donde manejan más de 60 cuentas bajo KAM, (tabla 5.10) se dan indicios de que se aplica con más intensidad el KAM que el resto de grupos.

Tabla 5.10 Intensidad en la aplicación el KAM según número de cuentas bajo KAM

% Verticales	¿Con qué intensidad aplica el concepto de Key account management?				
	Total	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Numero de cuentas bajo KAM		<18	18 - 30	31 - 60	>60
P2_COD	97	27	37	25	8
Mucho	48,5	51,9	43,2	48	62,5
Bastante	42,3	33,3	45,9	48	37,5
Algo	8,2	14,8	8,1	4	0
Muy poco	1	0	2,7	0	0

Si se pasa a analizar en la tabla 5.11 la agrupación por número de categorías que maneja el fabricante, en primer lugar aparece que cuantas más categorías trabaja el fabricante mejor manifiestan que es la relación con los

distribuidores. Sin embargo ya en el grupo 4 se dan unos resultados similares a los ligeramente más altos del grupo 5.

Tabla 5.11 Situación de la relación entre fabricantes y distribuidores según el número de categorías

	Grupo1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
	1 categoría	2 categorías	3 categorías	4 y 6 categorías	+ de 6 categorías
% Verticales					
¿Cuál de estas situaciones define mejor la relación de su compañía con sus principales distribuidores					
P1_COD	21	14	17	25	20
Se trabaja conjuntamente de forma continuada para el desarrollo del negocio común	42,9	64,3	41,2	72,0	75,0
La cooperación es puntual en el tiempo y sólo se da en algunos aspectos del negocio	38,1	28,6	47,1	24,0	20,0
La relación es más bien conflictiva	0,0	7,1	5,9	0,0	0,0
No puede afirmarse que tengamos acuerdos de colaboración ni explícitos ni tácitos	19,0	0,0	5,9	4,0	5,0

Asimismo, como refleja la tabla 5.12, los fabricantes con más categorías parece que aplican el KAM con mayor intensidad. En concreto, la más alta puntuación de “mucho y bastante” la obtienen los grupos 4 y con un 92% y 95% respectivamente. Sin embargo, en el grupo 4 la respuesta “mucho” destaca por encima de la del grupo 5.

Tabla 5.12 Intensidad en la aplicación el KAM según el número de categorías

	Grupo1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
	1 categoría	2 categorías	3 categorías	4 y 6 categorías	+ de 6 categorías
% Verticales					
¿Con qué intensidad aplica el concepto de Key account management?					
P2_COD	21	14	17	25	20
Mucho	28,6	57,1	41,2	64,0	50,0
Bastante	57,1	35,7	47,1	28,0	45,0
Algo	14,3	7,1	11,8	8,0	0,0

Con este análisis previo, se dan hallazgos diversos coincidentes con el estudio cualitativo exploratorio previo donde ya se apuntaba que las empresas de mayor dimensión, con mayor número KAM o con más cuentas bajo KAM mostraban

una mayor predisposición y un desarrollo más pleno del KAM. De la misma manera, se dan algunos indicios de que un gran número de categorías puede hacer que el KAM esté menos desarrollado o su aplicación se perciba de menor intensidad que en el caso de empresas con menos categorías.

A continuación, procede analizar las diferencias en función de las distintas agrupaciones de perfiles de fabricantes en la utilidad que se otorga al KAM en relación con las funciones propuestas. En lo que atañe a las relaciones extra comerciales, se intuye que cuanto menor es la cifra de negocio de la empresa fabricante más se espera que tenga relaciones informales que ayuden en la gestión del distribuidor. Tal y como muestra la tabla 5.13 (tabulaciones cruzadas de valores medios) parece que las empresas más grandes dan una menor importancia a esta variable. Esto es un indicio de que las empresas más grandes enfocan a sus KAM en aspectos relacionales más alineados con el desarrollo comercial conjunto.

Tabla 5.13 Desarrollo de relaciones extra comerciales según facturación

Favorecer el desarrollo de relaciones extra comerciales que faciliten la gestión del distribuidor P6	24	27	22	24
	FACTURACIÓN ANUAL DE FABRICANTES EN IFA			
	Grupo 1 < 7,5 mill.	Grupo 2 7.5 - 15 mill.	Grupo 3 15 - 35 mill.	Grupo 4 > 35 mill.
% Verticales				
Media	3,917	3,852	3,455	3,167
Desviación	0,929	0,718	1,011	1,129

Respecto al desarrollo de planes de gestión por categorías con *Trade Marketing* y *Category Management*, la importancia de esta función ha obtenido una puntuación de más de 4 en todos los grupos según su facturación (tabla 5.14). Sin embargo, el grupo 4, el de mayor facturación ha obtenido una puntuación superior, por lo que se comprueba, con diferencias significativas de medias de acuerdo al test de la T de *Student*, que en empresas grandes es aún más importante esta función del KAM.

Tabla 5.14 Desarrollo de planes de gestión por categorías según facturación

Desarrollar planes de gestión por categorías con Trade Marketing/Category managers				
P8	24	27	22	24
FACTURACIÓN ANUAL DE FABRICANTES EN IFA				
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
% Verticales	< 7,5 mill.	7.5 - 15 mill.	15 - 35 mill.	> 35 mill.
Media	4,125	4	4	4,417
Desviación	0,612	0,832	0,617	0,654

A raíz de la investigación cualitativa exploratoria previa se detectó en primer lugar que los departamentos de *Trade Marketing* y *Category Management* todavía ocupan un lugar destacado en las estructuras comerciales de las empresas que operan en el mercado español de gran consumo. En segundo lugar, se concluyó que el aún importante desarrollo de estos departamentos, ya sean independientes o integrados en equipos multidisciplinares, podría estar causando un menor desarrollo del KAM en el mercado español. Y en tercer lugar, se identificaba que esta relevancia podría estar motivada por dos factores: una menor concentración de la distribución, o por las fusiones de fabricantes donde se han creado empresas con un muy elevado número de categorías.

Anteriormente se aludía a la importancia que los fabricantes otorgaban a la función “desarrollo de planes de gestión por categorías con *Trade Marketing* y *Category Management*” que, tal como se apreciaba en la tabla 5.14, presentaba una puntuación de más de 4 en todos los grupos según su facturación. Sin embargo, el grupo 4, el de mayor facturación ha obtenido una puntuación superior, por lo que se comprueba que en empresas grandes es aún más importante esta función del KAM.

Para la variable “creación de planes operativos para alcanzar los objetivos de cada marca del fabricante” (tabla 5.15), se han obtenido resultados con diferencias de medias significativas a partir de la T de *Student*. Se da una alta puntuación, mayor de 4, en los todos los grupos. Sin embargo, de nuevo el grupo de mayor facturación (grupo 4) manifiesta que esta función es aún más relevante con una puntuación en el grado de importancia de 4,7 sobre 5.

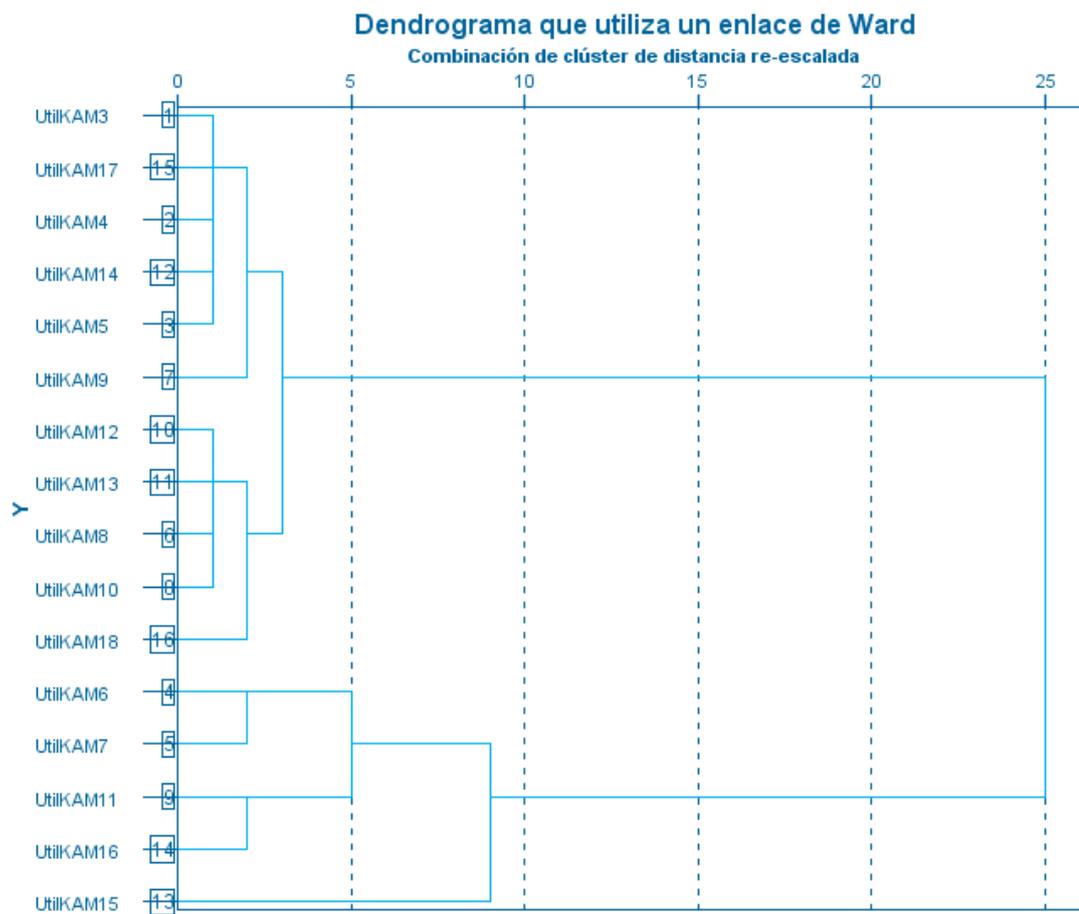
Tabla 5.15 Creación de planes operativos según facturación

Crear planes operativos para el distribuidor para alcanzar los objetivos de cada de las marcas del fabricante				
P14	24	27	22	24
FACTURACIÓN ANUAL DE FABRICANTES EN IFA				
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
% Verticales	< 7,5 mill.	7.5 - 15 mill.	15 - 35 mill.	> 35 mill.
Media	4,042	4,222	4,273	4,708
Desviación	0,55	0,641	0,767	0,464

Seguidamente, con el fin de identificar distintas agrupaciones de fabricantes según su concepción de las posibilidades funcionales del KAM, se ha realizado un análisis *cluster* jerárquico (algoritmo de Ward) aplicado a las variables recogidas en la pregunta de la utilidad del KAM para el desarrollo de ciertas funciones.

Una vez halladas las correlaciones entre las variables originales (medidas con la escala 1-5), se presentan correlaciones negativas entre ciertas variables y en general, las correlaciones son muy bajas, lo que apunta a posibilidades interesantes en términos de análisis. Después se han determinado las correlaciones entre las mismas variables pero ajustadas de manera que reflejen la importancia relativa de las mismas. El resultado es revelador ya que las variables presentan correlaciones más extremas. Finalmente en base a estas variables ajustadas se ha procedido a clasificar a las empresas fabricantes.

Gráfico 5.6 Dendrograma de segmentos



El dendrograma resultante (Gráfico 5.6) muestra una agrupación en cuatro segmentos o *cluster*, que definimos a continuación según su perfil observado. El análisis ha facilitado extraer el grupo al que pertenece cada fabricante y los estadísticos de cada *cluster*.

Tabla 5.16 Cluster de fabricantes

Variables	Ward Method											
	Grupo 1			Grupo 2			Grupo 3			Grupo 4		
	Recuento	Media	Desviación estándar	Recuento	Media	Desviación estándar	Recuento	Media	Desviación estándar	Recuento	Media	Desviación estándar
3. Desarrollar y transmitir un profundo conocimiento del distribuidor en la empresa fabricante	19	1,06	0,37	30	0,4	0,56	20	0,57	0,63	26	0,58	0,6
17- Cierre de acuerdos anuales y plantillas comerciales	19	1,11	0,39	30	0,6	0,61	20	1,02	0,33	26	0,66	0,6
4. Desarrollo de la relación comercial con los distribuidores para ganar cuota demercado	19	0,48	0,83	30	0,24	0,48	20	0,62	0,49	26	0,43	0,39
14. Crear planes operativos para el distribuidor para alcanzar los objetivos del fabricante	19	0,85	0,41	30	0,2	0,45	20	0,62	0,57	26	0,23	0,59
5. Desarrollo de la relación comercial con los distribuidores para mejorar su rentabilidad	19	0,53	0,72	30	0,14	0,51	20	0,37	0,74	26	0,35	0,55
9. Administrar presupuesto de gastos comerciales por distribuidor	19	0,9	0,62	30	0,17	0,64	20	0,37	0,89	26	0,16	0,67
12. Colaborar en la gestión del espacio de los establecimientos del distribuidor	19	0,58	0,62	30	-0,06	0,58	20	0,07	0,68	26	-0,07	0,57
13. Definir aspectos de animación del punto de venta con el distribuidor	19	0,37	0,48	30	0,14	0,45	20	0,22	0,66	26	0	0,64
8. Desarrollar planes de gestión por categorías con Trade Marketing/Category managers	19	0,37	0,82	30	0	0,56	20	0,42	0,56	26	0,27	0,43
10. Definir el plan promocional para los distribuidores a su cargo	19	0,21	0,79	30	0,2	0,61	20	0,67	0,51	26	0,43	0,48
18 Gestionar las personas y/o equipos multidisciplinares dedicados al distribuidor	19	-0,26	0,81	30	-0,4	0,67	20	0,42	0,55	26	-0,04	0,59
6. Favorecer el desarrollo de relaciones extra comerciales que faciliten la gestión del distribuidor	19	0,16	0,61	30	-0,16	0,68	20	-1,43	0,77	26	0,19	0,46
7. Favorecer el desarrollo de relaciones entre las altas direcciones fabricante-distribuidor	19	-0,37	0,74	30	-0,43	0,76	20	-0,78	0,76	26	-0,15	0,57
11. Adaptar el producto (tamaño, envase, etc.) a las especificaciones del distribuidor	19	-2	0,89	30	-0,46	0,71	20	-0,68	0,87	26	-0,65	0,9
15. Negociar marcas del distribuidor y de primer precio	19	-2,63	0,42	30	-0,03	0,65	20	-1,98	0,84	26	-2	0,91
16. Ocuparse de aspectos logísticos y de cadena de suministro para compartir posibles ahorros	19	-1,37	0,78	30	-0,56	0,74	20	-0,48	0,66	26	-0,38	0,66

Tabla 5.17 Criterios para establecer perfiles de fabricantes

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
	Media	Media	Media	Media
66. Número de puestos de KEY ACCOUNT MANAGERS en su empresa:	8,47	6,37	9,75	7,31
67. Número de cuentas claves manejadas bajo KAM:	28,79	29,80	33,75	28,38
68. Número de categorías que comercializa su empresa:	5,21	3,80	6,90	4,35
72. ¿Qué porcentaje aproximado de la facturación de su empresa se realiza directamente en establecimientos de libreservicio?	69,11	63,93	72,15	71,35

Los grupos se han así teniendo en cuenta la identificación, a su vez, de las variables en 4 grupos:

Las variables: 1, 3, 17, 4, 14, 5 y 9: hace referencia a la parte operativa de gestión y negociación para el crecimiento del volumen y la rentabilidad

Las variables: 2, 12, 13 8 10 y 18 hacen referencia a la aplicación de las negociaciones del KAM en el PDV

Las variables: 3, 6 y 7: desarrollo de relaciones para desarrollar el negocio

Las variables: 4 11, 15 y 16: personalización del mix de la empresa fabricante para el desarrollo del negocio común

En función de esta agrupación, se determinan 4 perfiles de empresas fabricantes, según su concepción de la virtualidad del KAM en diferentes esferas

funcionales, cuya caracterización se completa con las variables de clasificación de perfiles de empresas ya expuesta en el apartado de descripción de la muestra. Así se obtienen cuatro grupos con grados de desarrollo de la metodología de KAM diferente:

Grupo 1 "KAM desarrollado relacional": fuerte en V1, V2, V3. Tiene un importante número de categorías KAM y cuentas bajo KAM, pero busca el desarrollo de las relaciones como facilitador.

Grupo 2 "KAM Completo": todos los elementos son importantes. Tiene pocas categorías de producto y pocos KAM.

Grupo 3 "KAM desarrollado pragmático": fuerte en V1 y V2. Es el que más categorías de producto, KAM y cuentas bajo KAM tiene. Es autosuficiente e impone sus planes.

Grupo 4 "KAM básico" solo fuerte en V1 muestra un perfil bajo en la aplicación.

Esta clasificación nos ilustra de los distintos grados de sofisticación en la concepción del KAM en el mercado español. Por un lado, las empresas agrupadas bajo la etiqueta de "KAM básico" muestran un perfil bajo en su noción del KAM. El caso opuesto son los fabricantes agrupados bajo la etiqueta "KAM completo" donde todas las variables les son de utilidad. Este grupo muestra que estas empresas han llegado al nivel de desarrollo más avanzado mostrado por la literatura. En término medio nos encontramos con dos agrupaciones con un elevado grado de desarrollo del KAM, pero que muestran una orientación en el desarrollo de las relaciones fabricante-distribuidor diferente. El "grupo desarrollado relacional" busca con el KAM desarrollar las relaciones como un facilitador del desarrollo de negocio. Por el contrario el grupo "KAM desarrollado pragmático" se sirve del KAM para el desarrollo del negocio de una manera más unilateral, dejando de lado el desarrollo de relaciones. Es destacable que sea el grupo que más categorías de producto maneja, lo cual coincide con las conclusiones del apartado anterior y del estudio cualitativo exploratorio previo, donde los fabricantes con más categorías pueden tener una idea de KAM más desarrollado pero sin enfocarlo a la mejora de las relaciones fabricante-distribuidor.

A continuación, se analiza -como otro de los factores que en la literatura ha revelado una mayor profundidad y plenitud en la concepción y aplicación del KAM- la relación con los equipos multidisciplinares de los distintos grupos de fabricantes.

Según el número de categorías que maneja cada empresa (tabla 5.18), a partir de las correspondientes tabulaciones cruzadas y tabulaciones cruzadas de valores medios. En primer lugar, hay una clara tendencia (diferencias de frecuencias significativas estadísticamente según la ji cuadrado) a una mayor familiarización con estos equipos cuantas más categorías maneja el fabricante. Así los grupos 4 y 5 (entre 4 y 6 categorías y más de 6) tienen un índice de respuestas para “mucho” y “bastante” de un 68% y 85% respectivamente. Queda claro que los equipos multidisciplinares van ligados a un mayor número de categorías manejadas por el fabricante, ya que en las empresas con una o dos, su tasa de familiarización (mucho y bastante) es de un 38% y un 32,9% respectivamente.

En las dificultades para su implantación hay dos variables relevantes, por un lado se manifiesta como causa la “falta de recursos” con una relación claramente inversa al número de categorías (diferencias de medias significativas según la T de *Student*). Así se pasa de un 71,4% de respuestas positivas para el grupo 1 a un 35% para el grupo 5 que es el que maneja más categorías. Está claro que cuantas más categorías hay en el fabricante más recursos se ponen a disposición de los KAM para el desarrollo de los equipos multidisciplinares. Respecto a la necesidad de un departamento de *Trade Marketing* o *Category Management* se hace muy necesario según aumenta el número de categorías. Así en las empresas del grupo 1 (1 categoría) no se ve necesarios estos departamentos. La necesidad va creciendo según aumenta el número de categorías y solo alcanza una tasa relevante para los grupos 4 y 5 con un 28% y 45% respectivamente de respuestas positivas.

Tabla 5.18 Equipos multidisciplinares según el número de categorías

		Grupo1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
		1 categoría	2 categorías	3 categorías	4 y 6 categorías	+ de 6 categorías
% Verticales						
¿Está su compañía familiarizada con el concepto de equipos multidisciplinares para la gestión de distribuidores?	Subtotal					
P61_COD	97	21	14	17	25	20
Mucho	35,1	19,0	28,6	23,5	48,0	50,0
Bastante	24,7	19,0	14,3	35,3	20,0	35,0
Algo	30,9	38,1	50,0	35,3	28,0	10,0
Muy poco	8,2	23,8	0,0	5,9	4,0	5,0
Nada	1,0	0,0	7,1	0,0	0,0	0,0
Falta de recursos						
P64_1	97	21	14	17	25	20
Media	0,588	0,714	0,714	0,647	0,56	0,35
Desviación	0,495	0,463	0,469	0,493	0,507	0,489
El número de categorías manejado por el fabricante es elevado y hace necesario un departamento de Trade marketing/Category management						
P64_4	97	21	14	17	25	20
Media	0,216	0,000	0,143	0,176	0,280	0,450
Desviación	0,414	0,000	0,363	0,393	0,458	0,510

Por último, se analizan cuáles son los motivos que se dan para que los equipos multidisciplinares no estén más desarrollados (tabla 5.19) reflejando aquellos factores que arrojen diferencias de medias estadísticamente significativas conforme al test de la T de *Student*. Salvo para la variable “Los distribuidores no están lo suficientemente concentrados para justificar su desarrollo” que tiene un total de 33% de respuestas positivas con pocas diferencias entre grupos, en el resto hay diferencias notables que se comentan a continuación; la falta de recursos es la causa más citada (mencionada por 58,8%), aunque muestra una gran diferencia entre grupos: en el 1 es mencionado por un 87,5% mientras que el grupo 4 solo es mencionado por un 16,7%. Por el contrario, muestran una relación de signo creciente con la facturación las variables “conflictos internos funcionales” y “número de categorías manejado”: por un lado, en los grupos 3 y 4 aparecen con mayor relevancia los conflictos internos funcionales que han surgido de la implantación de estas nuevas formas de gestión de distribuidores. Por otro, el que los fabricantes tengan muchas categorías diferentes de producto hace más difícil su implantación, haciendo necesario un departamento de *Trade Marketing* o *Category Management* independiente.

Tabla 5.19 Factores por los que nos están completamente desarrollados los equipos multidisciplinares por facturación

	FACTURACIÓN ANUAL DE FABRICANTES EN IFA			
	Grupo 1 < 7,5 mill.	Grupo 2 7.5 - 15 mill.	Grupo 3 15 - 35 mill.	Grupo 4 > 35 mill.
% Verticales				
Falta de recursos				
P64_1	24	27	22	24
Media	0,875	0,741	0,545	0,167
Desviación	0,338	0,447	0,51	0,381
Los distribuidores no están suficientemente concentrados para justificar su completo desarrollo				
P64_2	24	27	22	24
Media	0,292	0,407	0,318	0,25
Desviación	0,464	0,501	0,477	0,442
Conflictos internos entre departamentos funcionales				
P64_3	24	27	22	24
Media	0,042	0,148	0,318	0,208
Desviación	0,204	0,362	0,477	0,415
El número de categorías manejado por el fabricante es elevado y hace necesario un departamento de Trade marketing/Category management				
P64_4	24	27	22	24
Media	0,125	0,111	0,182	0,458
Desviación	0,338	0,32	0,395	0,509

Así, se puede concluir que los equipos multidisciplinares son plenamente conocidos y están bastante extendidos. Las principales funciones que se integran en los mismos son las relacionadas con *Trade Marketing*, *Category Management* y todo lo relacionado con el *merchandising* y el punto de venta.

De la misma forma que en epígrafes anteriores, el grado de implantación de los equipos multidisciplinares es diferente para cada uno de los grupos de fabricantes. Así nos encontramos que a mayor facturación, número de cuentas bajo KAM y número de KAM las funciones de este tipo de estructuras son más variadas y profundas. Sin embargo, el número de categorías juega un papel contrario en este caso. Así las empresas con más categorías manifiestan necesitar un departamento separado de *Trade Marketing* o *Category Management* separado de los KAM. Esto hace que el KAM tenga un desarrollo de sus funciones menor a lo señalado por varios autores -entre otros, Tevelson (2013) y Salojarvi (2010)- que afirman que los equipos multidisciplinares deben depender de los KAM para una mejor operativa.

Pasando al análisis de otros factores, a lo largo de la revisión de la literatura se hace mención a la necesidad de que ambas estructuras organizativas de fabricantes y distribuidores estén alineadas en todos los sentidos, tanto internamente como con la otra parte de la relación. Cuanto esto se consigue se da el mayor y más fácil implementación de la metodología de KAM para el desarrollo de las relaciones (Ryals, 2012; Shinder y Potter, 2002, Lacoste, 2006b).

Así, tal y como parece indicar la tabla 5.20, la percepción de la situación de la relación fabricante-distribuidor en las empresas encuestadas varía según el cargo que se ocupa no pudiéndose predicar el alineamiento interno antes comentado. De esta manera, las dos posiciones de los extremos de las pirámides organizativas, Directores generales y KAM/comprador, tienen una visión más positiva. Por el contrario, los Directores y Jefes de departamento tienden a ser menos positivos en su valoración.

Tabla 5.20 Situación de la distribución según el cargo

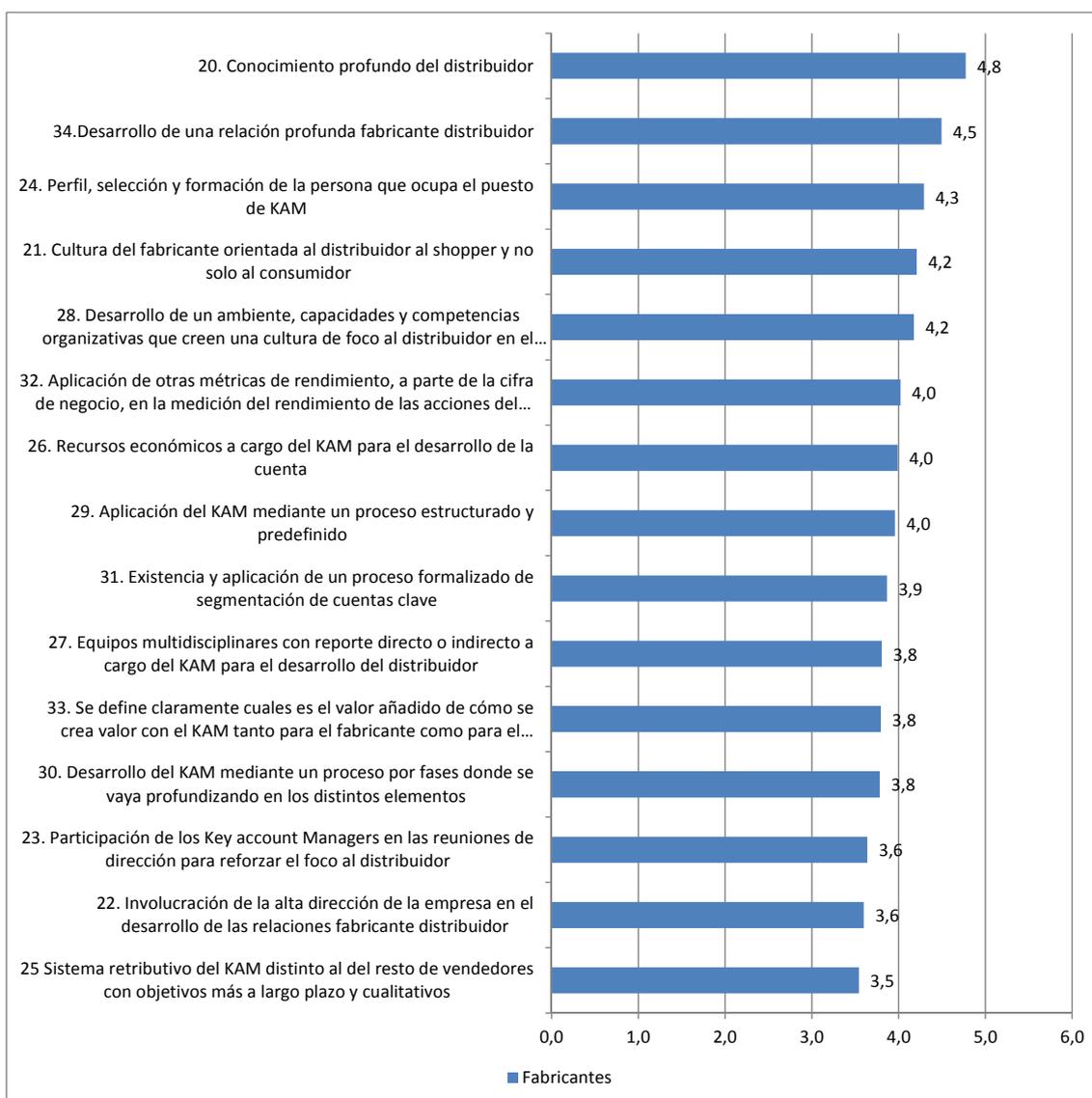
	Director General	Director comercial /de ventas/de compras	Jefe de departamento de KAMs/Compras	Key account manager Comprador	Otros :	
% Verticales						
¿Cuál de estas situaciones define mejor la relación de su compañía con sus principales distribuidores/proveedores?						
P1_COD	118	11	58	30	16	3
Se trabaja conjuntamente de forma continuada para el desarrollo del negocio común	62,7	72,7	53,4	66,7	75	100
La cooperación es puntual en el tiempo y sólo se da en algunos aspectos del negocio	29,7	18,2	37,9	26,7	18,8	0
La relación es más bien conflictiva	1,7	0	1,7	0	6,3	0
No puede afirmarse que tengamos acuerdos de colaboración ni explícitos ni tácitos	5,9	9,1	6,9	6,7	0	0

5.3.2 Evaluación de los factores de éxito del KAM en las empresas fabricantes

A lo largo de este apartado se va a contrastar cuál es la percepción de la importancia que los fabricantes otorgan para el desarrollo exitoso del KAM a los quince factores de éxito del KAM identificados a partir de la revisión bibliográfica, en línea con el segundo de los objetivos generales de la tesis. De esta forma se pueden establecer distintos niveles de valoración de los fabricantes encuestados en relación con cada factor de éxito. Adicionalmente, se establecen grupos de fabricantes con aplicación semejante de los mismos para cubrir el objetivo tercero. Para este fin se han utilizado análisis estadísticos uni-variable y bi-variables. En concreto tabulaciones cruzadas de valores medios, representándose la correspondiente tabla de contingencia y señalando como test para el análisis de significación de la diferencia de medias la *T de Student* cuando esta diferencia resulte estadísticamente significativa.

En primer lugar, se analizan los resultados generales de la muestra en términos uni-variables. Como se puede comprobar en el siguiente gráfico (5.7), no todos los factores de éxito compilados en la revisión de la literatura obtienen las más altas puntuaciones. Para las empresas de la muestra, la involucración de la alta dirección, factor que elabora detalladamente, entre otros, Guesalaga (2007) y Ryals (2012) como factor clave de éxito solamente obtiene un 3,6 (en una escala de 1 a 5). Con una puntuación similar (3,5) aparece en último lugar el tener un sistema retributivo diferente a los vendedores, factor destacado por autores como Salojarvi (2010) y Guenzi (2007), tal como se expone en la revisión de la literatura que ocupa el capítulo segundo. Asimismo, con 3,7, aparece el tener equipos multidisciplinares con reporte directo al KAM. Se pone de manifiesto que el conjunto de la muestra no valora de forma unánime todos los identificados como factores de éxito, lo cual puede conllevar un KAM no tan sofisticado como el que cabría esperar conforme al nivel de desarrollo del concepto que predica la literatura más reciente.

Gráfico 5.7 factores clave para el desarrollo del KAM



Quando se pasa a estudiar la importancia concedida por los encuestados a las variables clave para el desarrollo del KAM (tabla 5.21) a partir de los diversos perfiles de fabricantes, de los 15 factores de éxito extraídos de la literatura aparecen indicios, aunque no puedan corroborarse con diferencias de medias estadísticamente significativas, de algunos de ellos que resultan más valorados o que manifiestan una tendencia de ganar importancia según se incrementan el número de KAM en las empresas fabricantes. Así, cuando se observa en función del mencionado criterio la relevancia otorgada a la cultura orientada al *shopper* y no solo al consumidor, alcanza 4,6 puntos para el grupo 4 (más de 11 KAM) teniendo también tanto el grupo 3 (8-10 KAM) como el grupo 2 (5-7 KAM) puntuaciones

mayores a 4 puntos. También se le da una mayor importancia a la involucración de la alta dirección en el desarrollo de las relaciones fabricantes y distribuidores, al tener un sistema retributivo diferente al del resto del equipo de ventas y al que se pueda desarrollar el KAM mediante un proceso por fases donde se va profundizando en los distintos elementos.

Tabla 5.21 Factores clave para el desarrollo del KAM por número de KAM

% Verticales	Total	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Número de KAM		<= 4	5-7	8-10	11 y +
Cultura del fabricante orientada al distribuidor al shopper y no solo al consumidor					
P21	97	27	32	13	25
Media	4,2	3,8	4,2	4,4	4,6
Desviación	0,7	0,7	0,7	0,7	0,6
Involucración de la alta dirección de la empresa en el desarrollo de las relaciones fabricante distribuidor					
P22	97	27	32	13	25
Media	3,6	3,4	3,5	3,8	3,8
Desviación	1,0	1,0	1,0	1,0	0,9
Sistema retributivo del KAM distinto al del resto de vendedores con objetivos más a largo plazo y cualitativos					
P25	97	27	32	13	25
Media	3,5	3,2	3,8	3,4	3,7
Desviación	1,0	1,1	0,8	1,1	0,9
Desarrollo del KAM mediante un proceso por fases donde se vaya profundizando en los distintos elementos					
P30	97	27	32	13	25
Media	3,8	3,6	3,8	3,8	4,0
Desviación	0,8	0,7	0,7	0,8	0,8

Cuando se analizan estos factores de éxito conforme al número de cuentas gestionadas bajo KAM (tabla 5.22) aparecen varias variables con tendencia creciente, con diferencias de medias significativas a partir de la T de *Student*, alcanzándose las máximas puntuaciones con el grupo 4 (con más de 60 cuentas bajo KAM). Este es el caso de “cultura orientada al *shopper*” “involucración de la alta dirección” y “desarrollo del KAM mediante un proceso por fases”.

Aparecen también variables muy cualitativas que muestran cómo los grupos con mayor número de cuentas son más sensibles a estos aspectos para profundizar en mayor medida en la metodología de KAM. Así, para el grupo 4, el desarrollo de una cultura orientada al *shopper* alcanza una puntuación de 4,5, la involucración de

la alta dirección para el desarrollo de relaciones entre fabricantes y distribuidores 4,1 y el desarrollo del KAM mediante un proceso por fases alcanza un 4,3.

Tabla 5.22 Factores clave en el desarrollo del KAM según número de cuentas bajo KAM

Factores clave para el desarrollo del KAM					
% Verticales	Total	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Numero de cuentas bajo KAM		<18	18 - 30	31 - 60	>60
Cultura del fabricante orientada al distribuidor al shopper y no solo al consumidor					
P21	97	27	37	25	8
Media	4,208	3,923	4,162	4,480	4,500
Desviación	0,710	0,796	0,646	0,653	0,535
Involucración de la alta dirección de la empresa en el desarrollo de las relaciones fabricante distribuidor					
P22	97	27	37	25	8
Media	3,598	3,519	3,568	3,560	4,125
Desviación	0,975	1,014	1,042	0,917	0,641
Desarrollo del KAM mediante un proceso por fases donde se vaya profundizando en los distintos elementos					
P30	97	27	37	25	8
Media	3,781	3,704	3,676	3,880	4,286
Desviación	0,757	0,823	0,709	0,781	0,488

Igualmente, la variable de involucración de la alta dirección en el desarrollo de las relaciones fabricante-distribuidor -con diferencias significativas en el test de la T de *Student*,-, que en el conjunto de fabricantes no alcanzaba los más altos niveles de importancia, al analizarlo por grupos de facturación (tabla 5.23), se aprecia que, de nuevo, las grandes empresas dan mayor importancia a esta variable. Consigue una puntuación ligeramente más alta el grupo 3 que el grupo 4 (grupos de mayor facturación).

Tabla 5.23 Involucración de la alta dirección según facturación

Involucración de la alta dirección de la empresa en el desarrollo de las relaciones fabricante distribuidor					
P22	24	27	22	24	
FACTURACIÓN ANUAL DE FABRICANTES EN IFA					
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	
% Verticales	< 7,5 mill.	7.5 - 15 mill.	15 - 35 mill.	> 35 mill.	
Media	3,458	3,185	4	3,833	
Desviación	1,021	1,075	0,816	0,761	

Ocurre algo similar con el disponer de un sistema retributivo del KAM con objetivos a más largo plazo y cualitativos distinto al del resto de vendedores, con diferencias significativas de medias según la T de *Student* (tabla 5.24). Así como para el conjunto de la muestra no es tan relevante, según crece el tamaño de la empresa se considera más necesario el tener un sistema de retributivo para los KAM distinto al del resto de vendedores. Esto debe conducir a que los objetivos se cobren en periodos más largos que los habituales para los vendedores que suelen ser mensuales o trimestrales y que los KAM tengan una serie de objetivos cualitativos que complementen los meramente cuantitativos.

Tabla 5.24 Sistema retributivo específico para KAM según facturación

P25	Sistema retributivo del KAM distinto al del resto de vendedores con objetivos más a largo plazo y cualitativos			
	24	27	22	24
	FACTURACIÓN ANUAL DE FABRICANTES EN IFA			
% Verticales	Grupo 1 < 7,5 mill.	Grupo 2 7.5 - 15 mill.	Grupo 3 15 - 35 mill.	Grupo 4 > 35 mill.
Media	3,375	3,37	3,591	3,87
Desviación	1,279	1,006	0,734	0,815

Por otra parte, se destacan diversos hallazgos en los análisis de tabulaciones cruzadas de valores medios sobre las agrupaciones de fabricantes basadas en la cifra de negocio, el número de KAM y el número de cuentas bajo KAM que establecen relaciones de signo positivo con la relevancia que se otorga a los factores de éxito. Esta mayor relevancia hace presumir un mayor desarrollo en su planteamiento de la función KAM. Sin embargo no hemos encontrado esta misma relación con la agrupación en base al número de categorías. Así, tal y como exponen varios autores recogidos en la revisión bibliográfica -entre otros: Lacoste (2006, 2006b); Friend y Johnson, (2013); Gounaris y Tzempelikos (2014)- el desarrollo de una profunda cultura orientada al cliente es un claro factor de éxito que se manifiesta vinculado a la cifra de negocio, el número de KAM y el número de cuentas bajo KAM por una relación positiva.

Respecto a la involucración de la alta dirección como factor clave para el desarrollo del KAM, son muchos los autores que pueden citarse entre otros Gosselin (2006); Guesalaga, (2007); Ryals (2012); Azila (2013); Marcos et al., (2014); Tzempelikos y Gounaris (2015). Los análisis confirman un mayor nivel de

importancia como factor de éxito para KAM conforme aumentan la cifra de negocio, el número de KAM y el número de cuentas bajo KAM-.

El siguiente factor de éxito donde se han reflejado diferencias es el tener un proceso por fases tal y como se ha manifestado en la revisión de la literatura a partir de autores como McDonald et al., 1997; Yip y Bink, 2007; Zupancic, 2008; Tevelson 2013; o Ryals y Davies, 2013).

Por último tal y como exponen varios autores (Guenzi, 2007; Salojarvi, 2010; Marcos et al., 2014) el tener un sistema retributivo diferente es un factor de éxito cuya relevancia aparece también vinculada por na relación directa con los tres criterios antes mencionados,

5.3.3 Selección y planificación de cuentas

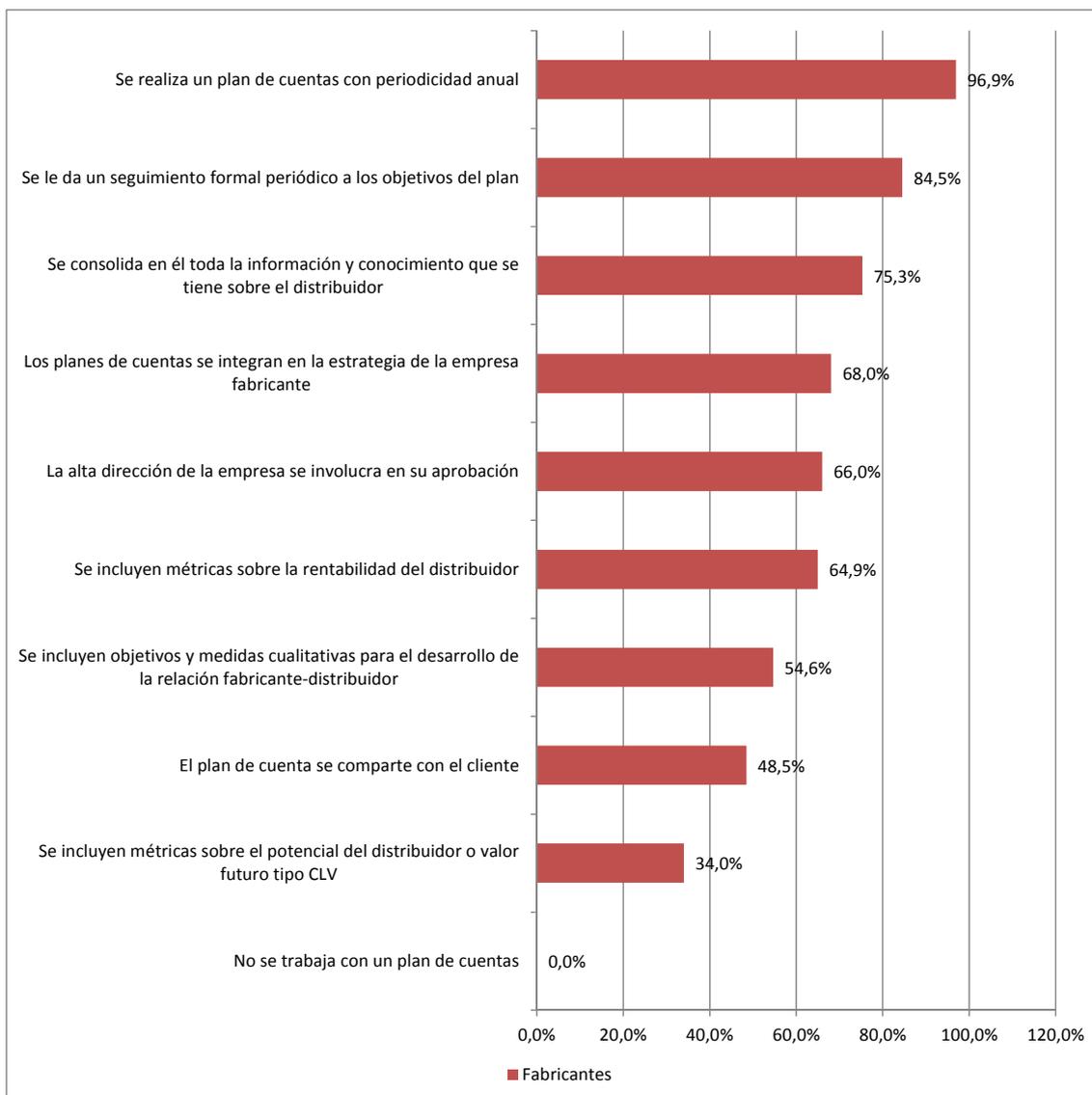
A lo largo de este apartado se analiza cómo es la selección y planificación de cuentas en comparación a lo descrito en la revisión bibliográfica. De esta forma, se pueden establecer los distintos niveles de aplicación en los criterios identificados en la literatura que suponen una mayor sofisticación en la concepción y aplicación del KAM. Adicionalmente, se proponen grupos de fabricantes con indicios de aplicación semejante de los mismos para cubrir específicamente el objetivo tercero de esta tesis. Se han utilizado, de nuevo, análisis estadísticos uni-variable y bi-variables.

Entrando en la adaptación del proceso y planificación del KAM para cada distribuidor aunque los resultados reflejan que una gran parte de las empresas personalizan el proceso y planificación del KAM para cada distribuidor -coherentemente con la necesidad que expresa la literatura (Yip y Bink, 2007; Vanharanta, 2013)-, solamente el 36,1% de las mismas utilizan exactamente el mismo proceso.

Al analizar el conjunto de la muestra, tal y como muestra el siguiente gráfico (5.8), la práctica totalidad de las empresas realiza un plan de cuentas (96,9%). Sin embargo, los elementos más recientes y sofisticados que se han expuesto en la revisión de la literatura no están completamente desarrollados en toda la muestra. En último lugar, aparece el tener métricas sobre el potencial o CLV con un 34,0% que para tanto Marcos et al. (2014) y Bradford et al. (2012) son determinantes para medir de forma adecuada el progreso de la cuenta. Otros elementos que muestran

que no todas las empresas de la muestra han aplicado todavía las mejores prácticas recogidas en la literatura son: el compartir el plan con el cliente con 48,5%, expuesto como clave por Ryals y Rogers (2007). De la misma manera, sólo un 66% manifiesta que la alta dirección se involucra en su aprobación y un 68% lo incluyen en la estrategia de su propia empresa elemento también puesto en relevancia por los anteriores autores.

Gráfico 5.8 Nivel con el que se trabaja el plan de cuentas en su compañía



Y al analizar por grupos de facturación (tabla 5.25) las tabulaciones cruzadas reflejan que las empresas más grandes son las que personalizan más el

proceso y la planificación con diferencias de frecuencias significativas conforme a la ji cuadrado de *Pearson*. Esto, tal y como se ha descrito en la revisión de la literatura -Yip y Bink (2007); Zunpancic (2008); Vanharanta (2013)- es un factor de éxito en el desarrollo del KAM. Las empresas del grupo 4 son las que más desarrollado tienen el KAM y más personalizan el proceso y la planificación.

Tabla 5.25 Personalización del proceso de planificación de cuentas clave según facturación

P55_FAB_COD	¿Su compañía aplica el mismo proceso y planificación cuentas clave para todos los distribuidores gestionados por un KAM?			
	24	27	22	24
	FACTURACIÓN ANUAL DE FABRICANTES EN IFA			
% Verticales	Grupo 1 < 7,5 mill.	Grupo 2 7.5 - 15 mill.	Grupo 3 15 - 35 mill.	Grupo 4 > 35 mill.
Se utiliza exactamente el mismo proceso y planificación para todas las cuentas clave bajo el KAM	50	40,74	45,45	8,33
Se utiliza un proceso y planificación similar para todas las cuentas clave bajo el KAM	37,5	29,63	22,73	37,5
Se da una personalización del proceso y planificación según la cuenta clave bajo el KAM	12,5	29,63	27,27	29,17
Se utiliza un proceso y planificación diferente para cada cuenta clave bajo el KAM	0	0	4,55	20,83
No contesta	0	0	0	4,17

Asimismo, cuando se analiza la variable del grado de personalización de los planes de cuentas (tabla 5.26), se muestra una clara asociación con una aplicación específica de los planes mediante adaptaciones o incluso el uso de un proceso distinto, con el número de cuentas manejadas bajo KAM. Se puede deducir que el incremento de cuentas manejadas bajo KAM hace que un solo proceso no sirva para realizar adecuadamente todos los planes de cuentas, como ya constataban autores como Yip y Bink (2007); Zupancic (2008) o Vanharanta (2013).

Tabla 5.26 Planes de cuentas según el número de cuentas manejadas bajo KAM

¿Su compañía aplica el mismo proceso y planificación cuentas clave para todos los distribuidores gestionados por un KAM?					
% Verticales	Total	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Numero de cuentas bajo KAM		<18	18 - 30	31 - 60	>60
P55	97	27	37	25	8
Se utiliza exactamente el mismo proceso y planificación para todas las cuentas clave bajo el KAM	36,1	37	48,6	28	0
Se utiliza un proceso y planificación similar para todas las cuentas clave bajo el KAM	32	29,6	24,3	44	37,5
Se da una personalización del proceso y planificación según la cuenta clave bajo el KAM	24,7	25,9	21,6	20	50
Se utiliza un proceso y planificación diferente para cada cuenta clave bajo el KAM	6,2	3,7	5,4	8	12,5

Igualmente, según crece el tamaño de la empresa el plan de cuentas toma una mayor relevancia (tabla 5.27) para consolidar toda la información y conocimiento que se tienen sobre el distribuidor, en línea con lo que exponen Ryals y Rogers (2007). Lo mismo ocurre con la involucración de la alta dirección, que se desarrolla según crece la cifra de facturación (tabla 5.28), en el 75% de los casos las empresas del grupo 4 los planes son aprobados por la alta dirección.

Tabla 5.27 Consolidación de información en el plan de cuentas según facturación

Se consolida en él toda la información y conocimiento que se tiene sobre el distribuidor				
FACTURACIÓN ANUAL DE FABRICANTES EN IFA				
% Verticales	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
P56_3	< 7,5 mill.	7.5 - 15 mill.	15 - 35 mill.	> 35 mill.
P56_3	24	27	22	24
Media	0,583	0,704	0,818	0,917
Desviación	0,504	0,465	0,395	0,282

Tabla 5.28 Involucración de la alta dirección en la aprobación de planes de cuentas según facturación

La alta dirección de la empresa se involucra en su aprobación

	FACTURACIÓN ANUAL DE FABRICANTES EN IFA			
	Grupo 1 < 7,5 mill.	Grupo 2 7.5 - 15 mill.	Grupo 3 15 - 35 mill.	Grupo 4 > 35 mill.
% Verticales				
P56_4	24	27	22	24
Media	0,667	0,593	0,636	0,75
Desviación	0,482	0,501	0,492	0,442

La medición de la rentabilidad del distribuidor en el plan de cuentas (tabla 5.29) crece según crece la facturación de la empresa –lo que es coherente con apreciaciones anteriores de Ryals y Rogers (2007); Pardo (2006); Henneberg et al. (2009), con la excepción del grupo 3 que cae respecto al grupo 2 pero es claramente superior a la del grupo 1, dándose diferencias de medias significativas conforme al test de la T de *Student*.

Tabla 5.29 Inclusión de métricas de rentabilidad en el plan de cuentas según facturación

Se incluyen métricas sobre la rentabilidad del distribuidor

	FACTURACIÓN ANUAL DE FABRICANTES EN IFA			
	Grupo 1 < 7,5 mill.	Grupo 2 7.5 - 15 mill.	Grupo 3 15 - 35 mill.	Grupo 4 > 35 mill.
% Verticales				
P56_5	24	27	22	24
Media	0,458	0,704	0,591	0,833
Desviación	0,509	0,465	0,503	0,381

También se considera importante un seguimiento periódico al plan -con diferencias de medias significativas- (tabla 5.30), mejorando según crece la cifra de negocio. Así alcanza valores entorno al 85% en los grupos 2 y 3 y un 95,8% en el grupo 4 tal y como exponen Ryals y Rogers (2007).

Tabla 5.30 Seguimiento formal al plan de cuentas según facturación

Se le da un seguimiento formal periódico a los objetivos del plan

	FACTURACIÓN ANUAL DE FABRICANTES EN IFA			
	Grupo 1 < 7,5 mill.	Grupo 2 7.5 - 15 mill.	Grupo 3 15 - 35 mill.	Grupo 4 > 35 mill.
% Verticales				
P56_6	24	27	22	24
Media	0,708	0,852	0,864	0,958
Desviación	0,464	0,362	0,351	0,204

Anteriormente, se ha comentado que los planes no incluyen muy frecuentemente métricas sobre el potencial del distribuidor o indicadores de su valor futuro tales como el CLV. Sin embargo, analizando según los grupos de facturación (tabla 5.31), se ponen de manifiesto dos niveles en su grado de implantación; por un lado, los grupos de menor facturación 1 y 2 que tienen índices equivalentes en torno al 25% y por otro los grupos de mayor facturación 3 y 4 con valores mucho más altos de 40,9% y 45,8% respectivamente, dándole la importancia que varios autores como Bradford et al. (2012), Ryals (2012), Marcos et al. (2014) ponen de manifiesto.

Tabla 5.31 Inclusión en el plan de cuentas de métricas sobre el potencial del distribuidor según facturación

Se incluyen métricas sobre el potencial del distribuidor o valor futuro tipo CLV

	FACTURACIÓN ANUAL DE FABRICANTES EN IFA			
	Grupo 1 < 7,5 mill.	Grupo 2 7.5 - 15 mill.	Grupo 3 15 - 35 mill.	Grupo 4 > 35 mill.
% Verticales				
P56_7	24	27	22	24
Media	0,25	0,259	0,409	0,458
Desviación	0,442	0,447	0,503	0,509

La integración del plan del cliente en la estrategia de la empresa fabricante es otra variable que crece con la facturación y que alcanza una alta cota en el grupo 4 con un 87,5% (tabla 5.32) con diferencias de medias significativas según la T de *Student*. Se consigue así el necesario alineamiento interno cuya importancia se subraye en la revisión bibliográfica -Lacoste (2006b); Ryals (2012)-.

Tabla 5.32 Integración de los planes de cuentas en la estrategia del fabricante según facturación

Los planes de cuentas se integran en la estrategia de la empresa fabricante

	FACTURACIÓN ANUAL DE FABRICANTES EN IFA			
	Grupo 1 < 7,5 mill.	Grupo 2 7.5 - 15 mill.	Grupo 3 15 - 35 mill.	Grupo 4 > 35 mill.
% Verticales				
P56_9	24	27	22	24
Media	0,5	0,667	0,682	0,875
Desviación	0,511	0,48	0,477	0,338

Asimismo, el compartir el plan del cliente con los clientes es un claro signo de confianza y de desarrollo del KAM (tabla 5.33) y de que las relaciones entre fabricantes y distribuidores han alcanzado un buen nivel de desarrollo, como apunta Tzempelikos (2013). En este caso la variable se mueve en unos valores similares entorno al 40% para los 3 primeros grupos, alcanzando una puntuación muy superior el grupo 4 con un 70,8% con diferencias de medias estadísticamente significativas.

Tabla 5.33 El plan de cuenta se comparte con el cliente según facturación

El plan de cuenta se comparte con el cliente				
FACTURACIÓN ANUAL DE FABRICANTES EN IFA				
% Verticales	Grupo 1 < 7,5 mill.	Grupo 2 7.5 - 15 mill.	Grupo 3 15 - 35 mill.	Grupo 4 > 35 mill.
P56_10	24	27	22	24
Media	0,417	0,444	0,364	0,708
Desviación	0,504	0,506	0,492	0,464

Cuando se contemplan estas variables según el número de KAM en la empresa (tabla 5.34), cuantos más KAM hay en el fabricante mayor es el nivel de detalle con el que se trabaja en el plan de cuentas. En la siguiente tabla se exponen las variables donde más altas son las puntuaciones para los grupo 3 y 4 (8-10 y más de 11 KAM en la empresa). De esta forma se puede consolidar más la información y conocimiento que se tiene sobre el distribuidor, alcanzando niveles alrededor del 90%. La aprobación de la alta dirección llega a un 88% para el grupo 4, integrándose en la estrategia de la empresa en un mismo porcentaje tal y como Ryals y Rogers, (2007), Pardo, (2006), Henneberg et al. (2009) exponen como algo necesario para la efectividad y profundidad del KAM. Otras métricas más sofisticadas que el volumen, tales como la rentabilidad o el potencial del distribuidor también tienen una clara tendencia creciente según se aumenta el número de KAM. Estas métricas son algo que Lacoste (2006b) o Ryals (2012) exponen como señal de KAM desarrollado. Con esta misma tendencia también aparece el elemento permite un mayor seguimiento formal y que se detalles objetivos cualitativos, tal y como Tzempelikos, (2013) propone para el desarrollo de la relación entre fabricantes y distribuidores así como la integración de los planes de KAM en la estrategia de la empresa.

Tabla 5.34 Planes de cuentas por número de KAM

% Verticales	Total	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Número de KAM		<= 4	5-7	8-10	11 y +
Se consolida en él toda la información y conocimiento que se tiene sobre el distribuidor					
P56_3	97	27	32	13	25
Media	0,753	0,556	0,750	0,923	0,880
Desviación	0,434	0,506	0,440	0,277	0,332
La alta dirección de la empresa se involucra en su aprobación					
P56_4	97	27	32	13	25
Media	0,660	0,593	0,594	0,538	0,880
Desviación	0,476	0,501	0,499	0,519	0,332
Se incluyen métricas sobre la rentabilidad del distribuidor					
P56_5	97	27	32	13	25
Media	0,649	0,444	0,656	0,846	0,760
Desviación	0,480	0,506	0,483	0,376	0,436
Se le da un seguimiento formal periódico a los objetivos del plan					
P56_6	97	27	32	13	25
Media	0,845	0,741	0,844	0,923	0,920
Desviación	0,363	0,447	0,369	0,277	0,277
Se incluyen métricas sobre el potencial del distribuidor o valor futuro tipo CLV					
P56_7	97	27	32	13	25
Media	0,340	0,259	0,281	0,385	0,480
Desviación	0,476	0,447	0,457	0,506	0,510
Se incluyen objetivos y medidas cualitativas para el desarrollo de la relación fabricante-distribuidor					
P56_8	97	27	32	13	25
Media	0,536	0,370	0,500	0,538	0,760
Desviación	0,501	0,492	0,508	0,519	0,436
Los planes de cuentas se integran en la estrategia de la empresa fabricante					
P56_9	97	27	32	13	25
Media	0,680	0,444	0,719	0,692	0,880
Desviación	0,469	0,506	0,457	0,480	0,332

Cuando se pasa a analizar los criterios de selección de cuentas clave, el criterio que alcanza la mayor puntuación es el volumen actual del distribuidor con un 92,8%. Sin embargo, cuando se analizan otros criterios de selección más estratégicos (tabla 5.35), de rentabilidad o de valor futuro, las respuestas del grupo 4 son muy superiores al resto de grupos (con diferencias de medias estadísticamente significativas), volviendo a reflejarse que cuanto más alta es la facturación del grupo más alta es la puntuación de estas variables. Autores como Ryals, (2012), Tevelson, (2013) o Tzempelikos y Gounaris (2015) ya apuntan a una

relación entre un mayor nivel de facturación y una mayor sofisticación en los mecanismos de selección de cuentas bajo KAM.

Tabla 5.35 El potencial, rentabilidad y encaje estratégico como criterio de selección de cuentas por facturación

% Verticales	FACTURACIÓN ANUAL DE FABRICANTES EN IFA			
	Grupo 1 < 7,5 mill.	Grupo 2 7.5 - 15 mill.	Grupo 3 15 - 35 mill.	Grupo 4 > 35 mill.
Potencial de desarrollo o valor futuro del cliente/distribuidor				
P58_2	24	27	22	24
Media	0,333	0,333	0,636	0,875
Desviación	0,482	0,48	0,492	0,338
Rentabilidad del distribuidor				
P58_3	24	27	22	24
Media	0,292	0,333	0,318	0,417
Desviación	0,464	0,48	0,477	0,504
Encaje estratégico entre fabricante y distribuidor				
P58_4	24	27	22	24
Media	0,333	0,556	0,636	0,792
Desviación	0,482	0,506	0,492	0,415

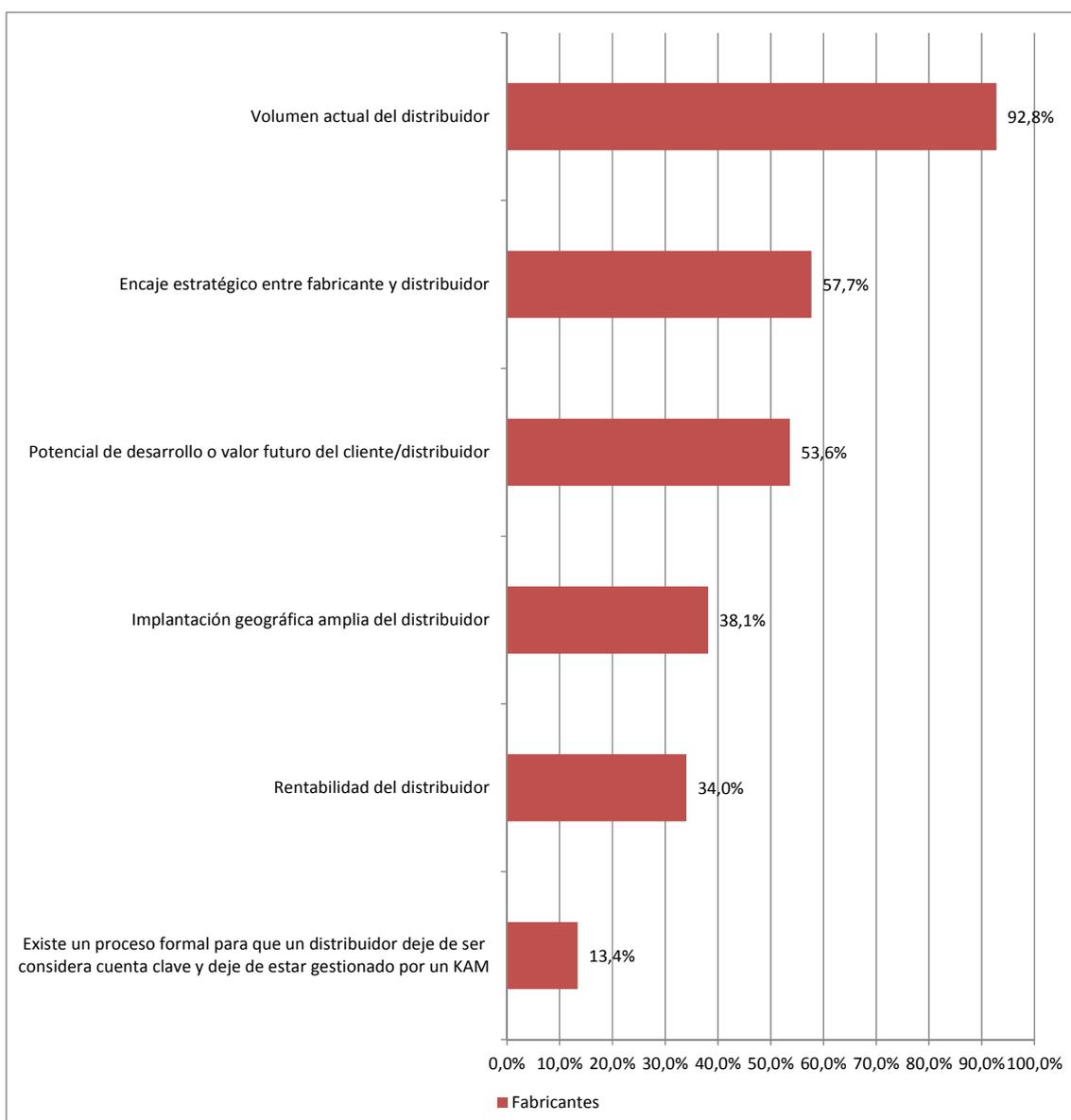
Igualmente, cuantos más KAM hay en la empresa (tabla 5.36), más importancia tienen a la hora de seleccionar las cuentas a gestionar bajo KAM factores más estratégicos (Ryals, 2012; Tevelson, 2013; Tzempelikos y Gounaris, 2015) que el volumen tales como el potencial del distribuidor que llega a un 64% y el encaje estratégico entre fabricantes y distribuidores que alcanza un 68%.

Tabla 5.36 Criterios de selección de cuentas bajo KAM según número de KAM

Criterios utilizados para la selección de cuentas clave bajo KAM					
% Verticales	Total	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Número de KAM		<= 4	5-7	8-10	11 y +
Potencial de desarrollo o valor futuro del cliente/distribuidor					
P58_2	97	27	32	13	25
Media	0,536	0,407	0,563	0,538	0,640
Desviación	0,501	0,501	0,504	0,519	0,490
Encaje estratégico entre fabricante y distribuidor					
P58_4	97	27	32	13	25
Media	0,577	0,296	0,688	0,692	0,680
Desviación	0,497	0,465	0,471	0,480	0,476

En el siguiente gráfico (5.9) se detallan los criterios de selección para manejar una cuenta bajo KAM. Sin duda el volumen es el primer criterio con un 92,8% de respuestas afirmativas. Sin embargo, según se analizan otros criterios más sofisticados recogidos en la literatura, solamente un 34,0% tiene en cuenta la rentabilidad y un 57,7% el encaje estratégico, subrayado por Lacoste (2006b). Por otro lado, la aportación de Vandeuve y Houver (2008) referente a las selección de clientes en base a su potencial solo es realizada por un 53,6% de la muestra, no alcanzándose así un desarrollo pleno del KAM.

Gráfico 5.9 Criterios utilizados para la selección de cuentas bajo KAM



Al analizar los criterios de selección de cuentas bajo KAM para la agrupación de fabricantes según número de cuentas bajo KAM (tabla 5.37), se muestran indicios de otros factores que se utilizan para la selección de distribuidores a manejar bajo KAM aparte del criterio plenamente compartido que es la facturación. Así los tres criterios que más destacan en el grupo 4 (más de 60 cuentas bajo KAM) son el potencial de desarrollo del distribuidor y el encaje estratégico entre fabricantes y distribuidores (con un 87,5% de respuestas afirmativas) y el criterio de rentabilidad del distribuidor que alcanza un 50%. De esta forma se aprecia que según va creciendo el número de cuentas es necesario utilizar más criterios que exclusivamente la facturación, algo acorde con lo que autores como Ryals (2012), Tevelson, (2013), Tzempelikos y Gounaris (2015) exponen.

De forma análoga, el tener numerosos distribuidores bajo KAM hace más probable que, en algún momento, pueda dejar de ser interesante la inversión que requiere mantenerlos bajo KAM y se les deje de considerar cuentas clave, tal y como expone Brouillard, (2006). De esta forma, el grupo 4 es donde encontramos un mayor número de respuestas positivas.

Tabla 5.37 Criterios de selección de cuentas bajo KAM según número de cuentas bajo KAM

Criterios para la selección de cuentas clave bajo KAM					
% Verticales	Total	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Numero de cuentas bajo KAM		<18	18 - 30	31 - 60	>60
P58	97	27	37	25	8
Potencial de desarrollo o valor futuro del distribuidor					
Media	0,536	0,593	0,595	0,280	0,875
Desviación	0,501	0,501	0,498	0,458	0,354
Rentabilidad del distribuidor					
Media	0,34	0,481	0,297	0,200	0,500
Desviación	0,476	0,509	0,463	0,408	0,535
Encaje estratégico entre fabricante y distribuidor					
Media	0,577	0,519	0,595	0,520	0,875
Desviación	0,497	0,509	0,498	0,510	0,354
Existe un proceso formal para que un distribuidor deje de ser considera cuenta clave y deje de estar gestionado por un KAM					
Media	0,134	0,074	0,135	0,120	0,375
Desviación	0,342	0,267	0,347	0,332	0,518

Retomando la agrupación de fabricantes por cifra de facturación, y de forma análoga al caso anterior, son también muy pocas las empresas que tienen formalizado un proceso para que los distribuidores dejen de ser considerados cuentas clave bajo un KAM (algo que reclama Brouillard, 2006), pero de nuevo la más puntuación la obtiene el grupo 4 con un 20,8%.

Tabla 5.38 Existencia de proceso formal para dejar de ser cuenta clave por facturación

Existe un proceso formal para que un distribuidor deje de ser considera cuenta clave y deje de estar gestionado por un KAM

% Verticales	FACTURACIÓN ANUAL DE FABRICANTES EN IFA			
	Grupo 1 < 7,5 mill.	Grupo 2 7.5 - 15 mill.	Grupo 3 15 - 35 mill.	Grupo 4 > 35 mill.
P58_6	24	27	22	24
Media	0	0,185	0,136	0,208
Desviación	0	0,396	0,351	0,415

Como primera conclusión, el plan de cuentas es una herramienta que tiene un amplio desarrollo. Asimismo se da una importante personalización en su ejecución lo cual permite un mejor foco al distribuidor -Yip y Bink (2007), Zupancic (2008), Vanharanta (2013)-. Del mismo modo, el volumen de negocio es la principal variable para la selección de distribuidores a manejar bajo KAM. Sin embargo, aparecen también aquí oportunidades de mejora en estos dos elementos. Así, la aprobación de los planes por parte de la dirección, incluir métricas de rentabilidad y CLV -criterios subrayados por Lacoste (2006b) o Ryals (2012)- así como compartirlos con los clientes no logra un pleno desarrollo en toda la muestra. Lo mismo ocurre con la selección de cuentas donde factores como el potencial o el encaje estratégico (Vandeuve y Houver, 2008) no están plenamente desarrollados en los fabricantes encuestados.

Adicionalmente, cuando se analizan los planes de cuentas por la agrupación según el cargo de quién ha respondido a la encuesta se dan indicios (aunque sin diferencias de medias estadísticamente significativas) de que los planes de cuentas no son compartidos suficientemente, necesidad que expone Ryals (2007:2012). Así, según se desciende por la estructura de las organizaciones (tabla 5.39), se puede hallar con mayor relevancia que en ellos se consolida toda la información disponible sobre los clientes. Los Directores generales solo lo creen en un 63,6% de los casos mientras que los KAM o compradores lo creen en un 81,3% de los casos. Del

mismo modo, los KAM/compradores parecen indicar que se les da un seguimiento a los objetivos del plan en un 93,8% de los casos mientras que para los Directores generales es de un 72,7%. Los planes de cuentas incluyen para los KAM/compradores en un 81,3% de los casos objetivos medidas cualitativas para el desarrollo de la relación entre fabricantes y distribuidores mientras que para los Directores generales solo se da en un 54,5% de los casos. Y por último es relevante señalar que solo un 27,3% de los Directores generales manifiesta que los planes se comparten con los clientes cuando para los otros tres niveles la tasa de respuesta positiva es cercana al 50%.

Tabla 5.39 Los planes de cuentas según el cargo de quién ha respondido a la encuesta

% Verticales						
	Director General	Director comercial /de ventas/de compras	Jefe de departamento de KAMs/Compras	Key account manager Comprador	Otros	
Planes de cuentas						
En los planes de cuentas se consolida en él toda la información y conocimiento que se tiene sobre el distribuidor						
P56_3	118	11	58	30	16	2
Media	0,703	0,636	0,655	0,767	0,813	1,000
Desviación	0,459	0,505	0,479	0,430	0,403	0,000
Se le da un seguimiento formal periódico a los objetivos del plan de cuentas						
P56_6	118	11	58	30	16	2
Media	0,797	0,727	0,724	0,933	0,938	0,000
Desviación	0,404	0,467	0,451	0,254	0,250	0,000
Se incluyen objetivos y medidas cualitativas para el desarrollo de la relación fabricante-distribuidor						
P56_8	118	11	58	30	16	2
Media	0,525	0,545	0,414	0,567	0,813	1,000
Desviación	0,501	0,522	0,497	0,504	0,403	0,000
El plan de cuenta se comparte con el cliente						
P56_10	118	11	58	30	16	2
Media	0,475	0,273	0,483	0,500	0,500	0,500
Desviación	0,501	0,467	0,504	0,509	0,516	0,707

La visión resulta también diferente cuando se analizan los criterios para la selección de cuentas clave en función del perfil que responde al cuestionario (tabla 5.40). El potencial, la rentabilidad y el encaje estratégico son mucho más importantes para la Dirección general que para el resto de niveles mostrando una importancia decreciente llegando al mínimo de respuestas positivas en el grupo de los KAM/compradores. Estos variados hallazgos indican que, o se manejan criterios

distintos o no se debaten y comparten estas variables dentro de las empresas. Asimismo los Directores generales manifiestan la existencia de un proceso formalmente establecido para que un distribuidor deje de ser considerado cuenta clave en un 36,4% de los casos cuando para niveles inferiores las tasas de respuestas son cercanas a cero. Para esta variable también se dan indicios de que no se debate y comparte lo suficiente para que así haya una postura común, requisito necesario tal y como se ha expuesto en la revisión de la literatura (Ryals (2012), Shinder y Potter (2002), Lacoste (2006b)).

Tabla 5.40 Criterios para la selección de cuentas clave según cargo

		Director comercial /de ventas/de compras	Jefe de departame nto de KAMs/Co mpras	Key account manager Comprador	Otros
% Verticales					
Criterios para la selección de cuentas clave					
Potencial de desarrollo o valor futuro del distribuidor					
P58_2	118	11	58	30	2
Media	0,517	0,636	0,517	0,533	0,375
Desviación	0,502	0,505	0,504	0,507	0,500
Rentabilidad del distribuidor					
P58_3	118	11	58	30	2
Media	0,322	0,636	0,328	0,267	0,188
Desviación	0,469	0,505	0,473	0,450	0,403
Encaje estratégico entre fabricante y distribuidor					
P58_4	118	11	58	30	2
Media	0,593	0,818	0,569	0,700	0,375
Desviación	0,493	0,405	0,500	0,466	0,500
Existe un proceso formal para que un distribuidor deje de ser considera cuenta clave y deje de estar gestionado por					
P58_6	118	11	58	30	2
Media	0,136	0,364	0,138	0,067	0,125
Desviación	0,344	0,505	0,348	0,254	0,342

Por último, esta falta de alineamiento interno también queda patente cuando se analizan los factores que dificultan la implantación de planteamientos de colaboración entre fabricantes y distribuidores (tabla 5.41) según la agrupación realizada en base al cargo que ostenta quién ha respondido a la encuesta. Así, la visión de los Directores generales no es la misma que la del resto de niveles. Tienen una mayor idea de que no se da un verdadero cambio de mentalidad y continúa existiendo un conflicto entre los objetivos de fabricantes y distribuidores. Esto puede hacer más difícil el desarrollo de estrategias de colaboración al tener

todavía la alta dirección una opinión, aunque no compartida con los niveles inferiores que están más cerca del cliente, de que la relación es difícil y compleja.

De forma análoga, la Dirección general no es consciente de que para los niveles inferiores puede que no se tengan ni los recursos suficientes ni las herramientas necesarias para la implantación de planteamientos de colaboración.

Tabla 5.41 Factores que dificultan la colaboración según cargo

% Verticales	Director General	Director comercial /de ventas/de compras	Jefe de departamento de KAMs/Compras	Key account manager Comprador	Otros	
Factores que dificultan la implantación de planteamientos de colaboración						
Ausencia de un verdadero cambio de mentalidad						
P60_2	118	11	58	30	16	2
Media	0,585	0,818	0,603	0,500	0,563	0,000
Desviación	0,495	0,405	0,493	0,509	0,512	0,000
Conflicto entre los objetivos de fabricante y distribuidor						
P60_4	118	11	58	30	16	2
Media	0,644	0,818	0,586	0,633	0,688	1,000
Desviación	0,481	0,405	0,497	0,490	0,479	0,000
No se dispone de las herramientas y la información adecuadas						
P60_7	118	11	58	30	16	2
Media	0,271	0,000	0,293	0,200	0,438	1,000
Desviación	0,446	0,000	0,459	0,407	0,512	0,000
Falta de recursos (personales, económicos, de tiempo)						
P60_8	118	11	58	30	16	2
Media	0,263	0,000	0,241	0,333	0,375	0,500
Desviación	0,442	0,000	0,432	0,479	0,500	0,707

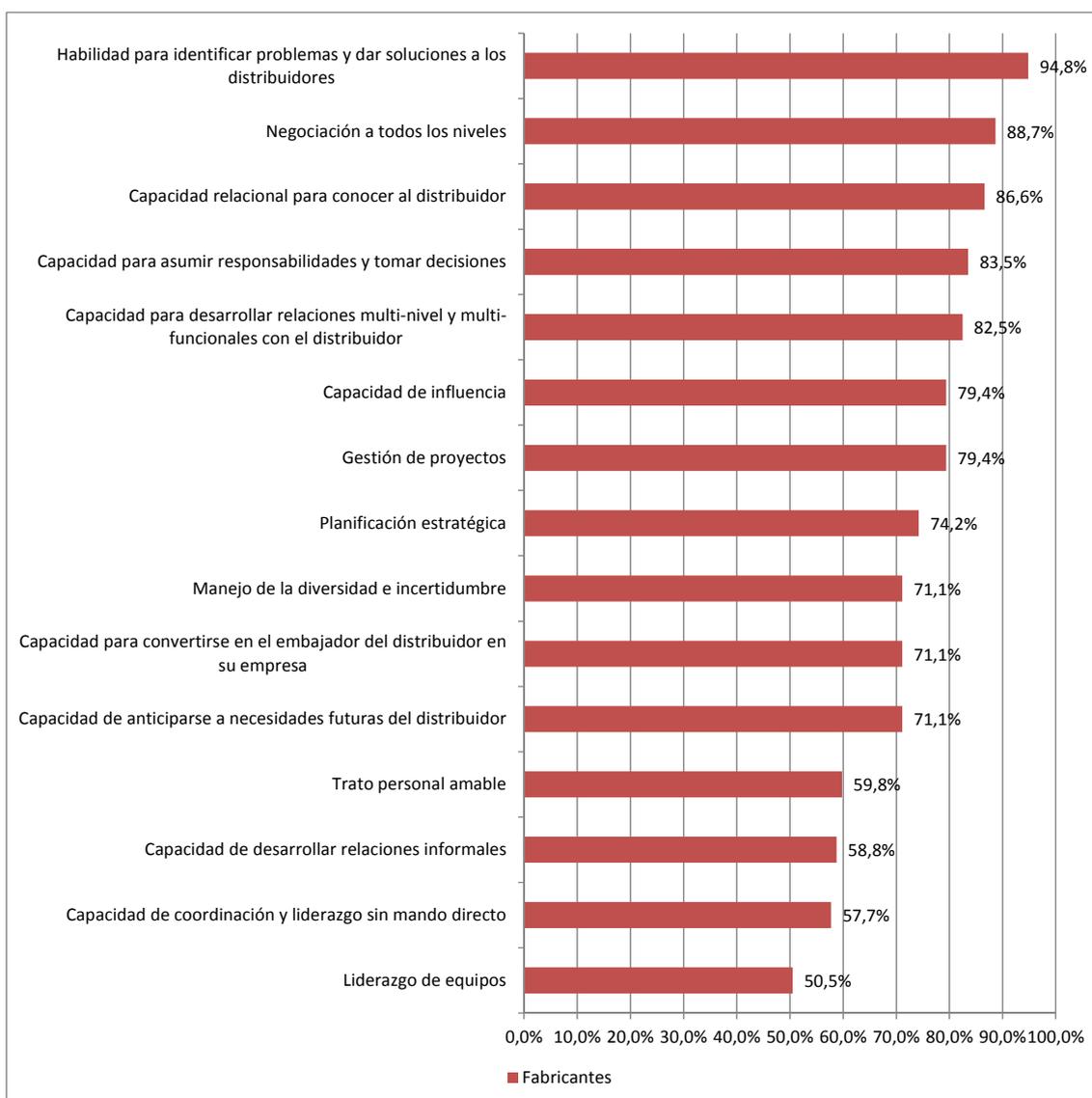
Se han hallado indicios variados de que el alineamiento interno dentro de los fabricantes no es completo, la visión de los planes de cuenta, la selección de distribuidores a manejar bajo KAM y las dificultades a las que manifiestan enfrentarse, no son homogéneos entre los diferentes niveles de la pirámide organizativa. En especial los Directores generales tienen una visión especialmente distinta. Así, se puede concluir que el necesario alineamiento descrito en la bibliografía (Ryals (2012), Shinder y Potter (2002), Lacoste (2006b)) no se da por completo.

5.3.4 Perfil y competencias del KAM

A lo largo de este apartado se analiza el perfil y competencias del KAM al hilo de los elementos más significativos identificados a partir de la revisión bibliográfica, para poder evaluar la situación del KAM tal como se prevé en el objetivo tercero de la tesis. Adicionalmente y como complemento a los análisis univariados, se analizan estas variables de forma cruzada en función de los grupos de fabricantes extraídos de las variables de clasificación.

Cuando se entra a valorar las competencias que debe tener el KAM para el desarrollo eficaz de los clientes a su cargo, se constata en el siguiente gráfico (5.10) que no todas las competencias propuestas han tenido altas puntuaciones para el conjunto de la muestra por lo que no se da un KAM desarrollado pleno en toda la muestra. La planificación estratégica que para autores como Ryals (2012) cobra gran importancia obtiene un 74,2% de respuestas positivas. En relación con esta competencia, la capacidad para anticiparse a necesidades futuras del distribuidor que expone Guenzi (2007) ha sido reflejada por un 71,1% de la muestra. Las competencias con más bajas puntuaciones son las relacionadas con el liderazgo de equipos, elementos desarrollados por Lacoste (2006) y por Shinder y Potter (2002). Así, la capacidad de liderazgo sin mando directo obtiene un 57,7% y el liderazgo de equipos solo un 50,5%.

Gráfico 5.10 Relevancia de las competencias del KAM



Buscando diferencias por grupos según la facturación, se aprecian valoraciones similares entre los diferentes perfiles, con excepción de la competencia “Capacidad de anticiparse a necesidades futuras del distribuidor” que crece con la facturación alcanzando una muy alta tasa de respuestas (91,7%) en el grupo 4, con diferencias de medias significativas según la T de *Student* (Tabla 5.42). Esto indica que el perfil del KAM debe ser más estratégico según crece la cifra de negocio de la empresa que lo emplea y en el grupo 4 esta competencia debe estar plenamente desarrollada, algo coherente con lo subrayado por Guenzi (2007).

Tabla 5.42 Competencia de anticiparse a necesidades futuras del distribuidor según facturación

Capacidad de anticiparse a necesidades futuras del distribuidor				
FACTURACIÓN ANUAL DE FABRICANTES EN IFA				
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
% Verticales	< 7,5 mill.	7.5 - 15 mill.	15 - 35 mill.	> 35 mill.
P57_3	24	27	22	24
Media	0,625	0,593	0,727	0,917
Desviación	0,495	0,501	0,456	0,282

Otras competencias que refuerzan el carácter estratégico del perfil idóneo para KAM son la planificación estratégica, la capacidad para desarrollar relaciones multi-nivel y multi-funcionales con el distribuidor y la capacidad de negociación a todos los niveles (tabla 5.43). En este sentido, a partir de las tabulaciones cruzadas de valores medios se aprecia que los grupos de mayor facturación son las que les otorgan un mayor peso a estas competencias, con diferencias entre medias significativas. Estos resultados muestran coherencia con referencias previas de la literatura (Shinder y Potter, 2002; Guenzi, 2007; Ryals 2012).

Tabla 5.43 Otras competencias de los KAM según facturación

FACTURACIÓN ANUAL DE FABRICANTES EN IFA				
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
% Verticales	< 7,5 mill.	7.5 - 15 mill.	15 - 35 mill.	> 35 mill.
P59_2	24	27	22	24
Planificación estratégica				
Media	0,75	0,593	0,773	0,875
Desviación	0,442	0,501	0,429	0,338
Capacidad para desarrollar relaciones multi-nivel y multi-funcionales con el distribuidor				
P59_4	24	27	22	24
Media	0,75	0,778	0,864	0,917
Desviación	0,442	0,424	0,351	0,282
Negociación a todos los niveles				
P59_8	24	27	22	24
Media	0,875	0,852	0,818	1
Desviación	0,338	0,362	0,395	0

Como ya se ha manifestado anteriormente, la profundidad y desarrollo del KAM se muestra mayor cuanto más KAM haya en la empresa, y esto llevaría a las empresas a dar mayor importancia a ciertas competencias cuya valoración en el

conjunto de la muestra puede resultar menor. En primer lugar (tabla 5.44) la relevancia otorgada a planificación estratégica crece con según aumenta el número de KAM hasta el grupo 3 alcanzando un 92,3% de respuestas positivas, aunque en el grupo 4 se manifiesta un ligero descenso. Por su parte, la capacidad de influencia tiene su más alta puntuación con un 88% en el grupo 4. Esto mismo ocurre con la capacidad de coordinación y liderazgo sin mando directo que alcanza un 72%. Ambos resultados muestran consistencia con apreciaciones como las efectuadas por Lacoste (2006, 2006b) que expone que cuanto más desarrollado esté el KAM más estratégicas deben ser las competencias del KAM.

Tabla 5.44 Competencias del KAM según número de KAM

Competencias que debe tener un KAM para el desarrollo eficaz de sus funciones					
% Verticales	Total	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Número de KAM		<= 4	5-7	8-10	11 y +
Planificación estratégica					
P59_2	97	27	32	13	25
Media	0,742	0,630	0,719	0,923	0,800
Desviación	0,440	0,492	0,457	0,277	0,408
Capacidad de influencia					
P59_7	97	27	32	13	25
Media	0,794	0,815	0,719	0,769	0,880
Desviación	0,407	0,396	0,457	0,439	0,332
Capacidad de coordinación y liderazgo sin mando directo					
P59_9	97	27	32	13	25
Media	0,577	0,519	0,563	0,462	0,720
Desviación	0,497	0,509	0,504	0,519	0,458

El número de cuentas que los fabricantes manejen bajo KAM también afecta a la importancia que se arroge a determinadas competencias propias perfil de los KAM. En el grupo 4 (fabricantes con más de 60 cuentas bajo KAM), se manifiestan competencias clave con puntuaciones más altas que la media (tabla 5.45), lo cual da un indicio de una mayor profundidad en el desarrollo de estas variables. Así, como refleja la tabla 5.45, nos encontramos con competencias de liderazgo de equipos y la capacidad de coordinación sin mando directo (a las que se han referido autores como Shinder y Potter, 2002; Lacoste, 2006). Y también competencias de relación y negociación como el desarrollo de relaciones multinivel y multifunción junto con la capacidad de influencia. En todas ellas, el grupo con el mayor número de cuentas es el que les otorga una mayor puntuación, que llega a ser la máxima para las

competencias de gestión de proyectos y la planificación estratégica, lo que confirma su importancia dentro del perfil del KAM.

Tabla 5.45 Competencias del KAM según número de cuentas bajo KAM

Competencias necesarias del KAM para el desarrollo de los distribuidores a su cargo					
% Verticales	Total	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Numero de cuentas bajo KAM		<18	18 - 30	31 - 60	>60
P59	97	27	37	25	8
Planificación estratégica					
Media	0,742	0,778	0,649	0,760	1,000
Desviación	0,440	0,424	0,484	0,436	0,000
Liderazgo de equipos					
Media	0,505	0,593	0,486	0,400	0,625
Desviación	0,503	0,501	0,507	0,500	0,518
Capacidad para desarrollar relaciones multi-nivel y multi-funcionales con el distribuidor					
Media	0,825	0,852	0,865	0,680	1,000
Desviación	0,382	0,362	0,347	0,476	0,000
Gestión de proyectos					
Media	0,802	0,704	0,806	0,840	1,000
Desviación	0,401	0,465	0,401	0,374	0,000
Capacidad de influencia					
Media	0,794	0,852	0,784	0,720	0,875
Desviación	0,407	0,362	0,417	0,458	0,354
Capacidad de coordinación y liderazgo sin mando directo					
Media	0,577	0,741	0,459	0,520	0,750
Desviación	0,497	0,447	0,505	0,510	0,463

A modo de conclusión de este epígrafe relativo a la visión de los fabricantes, conviene poner el acento en que parece que el KAM no ha llegado al pleno desarrollo en términos de los factores de éxito y del contenido funcional de la figura en el mercado español. Este punto puede convertirse en una buena oportunidad para enfocar a los KAM a aspectos más cualitativos, tal y como expone Ryals (2012), que refuercen el desarrollo de las relaciones fabricantes y distribuidores.

Los grupos de fabricantes donde se dan indicios de un mayor desarrollo de los factores de éxito y las funciones del KAM son los de mayor facturación, los que tienen un mayor número de cuentas bajo KAM y un mayor número de KAM. Por el contrario, no se ha detectado tal relación de una mayor sofisticación del KAM para las empresas con mayor número de categorías. El tener un mayor número de

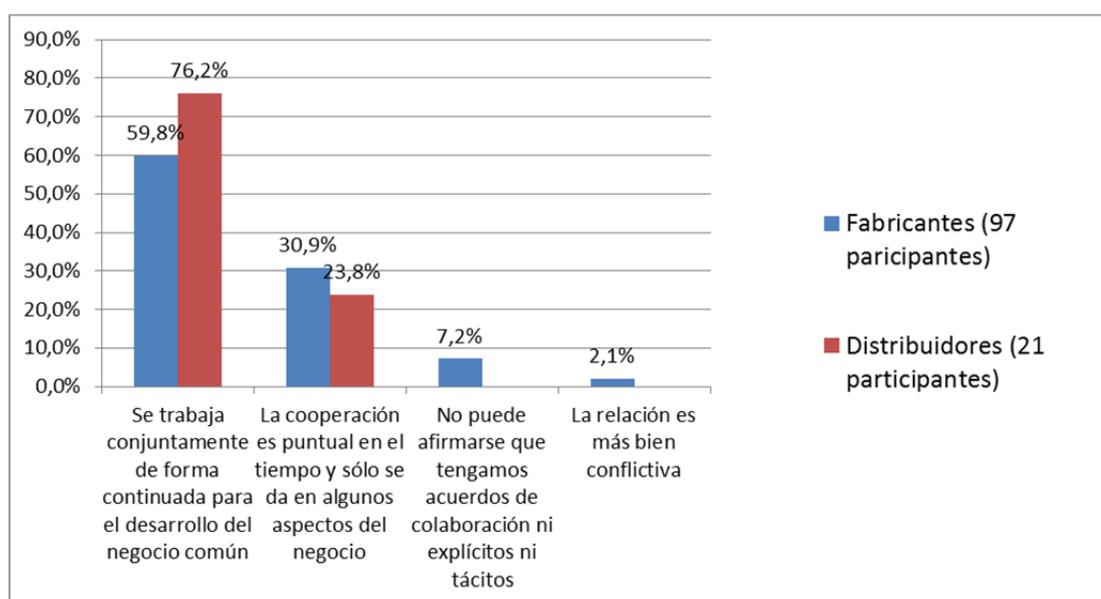
categorías a gestionar por cada KAM parece que hace que las funciones y los factores de éxito estén menos desarrollados.

5.4 PERSPECTIVA DIÁDICA DEL KAM Y DIFERENCIAS EN LA PERCEPCIÓN DE FABRICANTES Y DISTRIBUIDORES

5.4.1 Utilidad del KAM en el contexto de la relación con el distribuidor

Abordando un análisis descriptivo y en términos generales es relevante señalar que los distribuidores manifiestan que trabajan conjuntamente de una forma continuada en mayor medida (76,2%) que los fabricantes (59,2%) tal como refleja el gráfico 5.11. Es interesante reseñar que ningún distribuidor manifiesta que no tenga alguna relación o que la relación sea conflictiva, algo que sí apunta algún fabricante.

Gráfico 5.11 Comparación de la percepción de relación entre fabricantes y distribuidores



Los resultados de las preguntas del cuestionario correspondientes a los niveles de conocimiento y aplicación del KAM reflejan buenas perspectivas sobre la figura en el conjunto de los mercados de gran consumo.

Entrando en el comparativo de los factores que dificultan la colaboración entre fabricantes y distribuidores las respuestas a las que se da mayor relieve son: “Conflicto entre los intereses de fabricantes y distribuidores”; “Desconfianza”; “Ausencia de un verdadero cambio de mentalidad” y “Desigualdad en el reparto de poder” (tabla 5.46). A destacar también tres factores donde la visión es muy distinta entre fabricantes y distribuidores: “Conflicto entre los objetivos de fabricante y distribuidor” donde un 85,7% de los distribuidores manifiesta que existe frente a un 59,8% de los fabricantes. Esto indica que no se ha producido un alineamiento de los objetivos comunes, probablemente por la poca importancia que se da a los contactos entre las altas direcciones de fabricantes y distribuidores. Respecto a la profesionalización de la parte contraria, son mucho más críticos los fabricantes con los distribuidores en un 40,2% contra solo un 9,5% de distribuidores que expresan la falta de profesionalización de los fabricantes. Así también, los fabricantes se lamentan más de no tener la información y herramientas necesarias en un 30,9 % de los casos mientras que los distribuidores solo lo expresan en un 9,5% de los casos. Todo esto pone de manifiesto que la distribución tiene la información y la utiliza como poder para influir en las negociaciones.

A modo de conclusión, conviene destacar que aunque hay una clara predisposición a la colaboración, la relación entre fabricantes y distribuidores puede mejorar si de una forma común se reduce el conflicto en las negociaciones y estas se enfocan en la búsqueda del beneficio común mediante la alineación de objetivos estratégicos donde las altas direcciones deben jugar un importante papel, tal y como manifiestan Marcos et al. (2014) y Shindler y Potter (2002).

Tabla 5.46 Factores que dificultan la implantación de planteamientos de colaboración para fabricantes y distribuidores

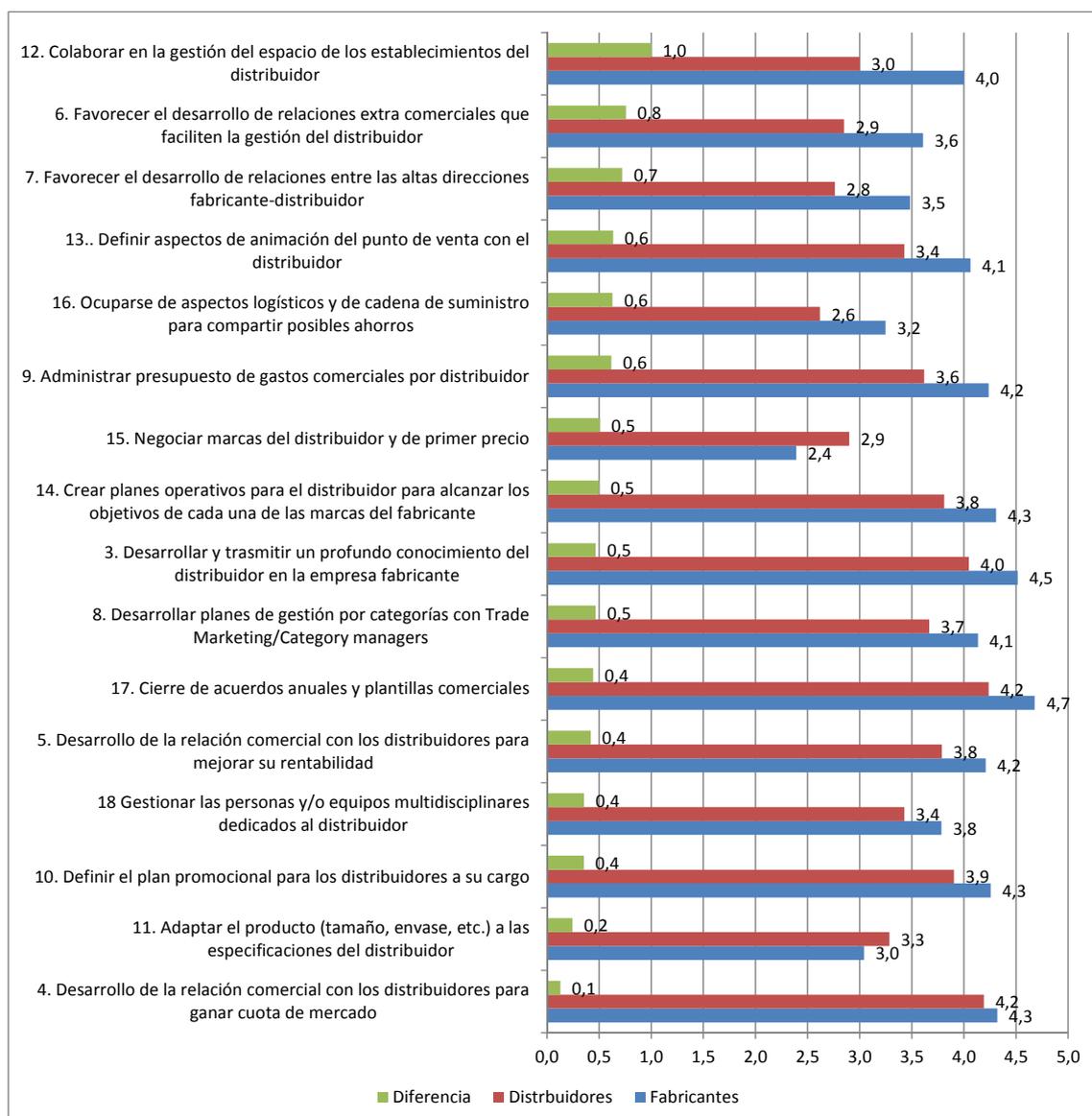
¿Qué factores dificultan la implantación de planteamientos de colaboración en la gestión de cuentas clave?			
	Total	Fabricantes	Distribuidores
Total	118	97	21
Desigualdad en el reparto de poder			
	118	97	21
si	57	47,4%	52,4%
no	61	52,6%	47,6%
Ausencia de un verdadero cambio de mentalidad			
	118		
si	69	58,8%	57,1%
no	49	41,2%	42,9%
Desconfianza			
	118		
si	73	59,8%	71,4%
no	45	40,2%	28,6%
Conflicto entre los objetivos de fabricante y distribuidor			
	118		
si	76	59,8%	85,7%
no	42	40,2%	14,3%
Falta de un objetivo y una clara delimitación de las nuevas figuras y departamentos			
	118		
si	10	9,3%	4,8%
no	108	90,7%	95,2%
No se da la profesionalización y especialización adecuada en los distribuidores/fabricantes			
	118		
si	41	40,2%	9,5%
no	77	59,8%	90,5%
No se dispone de las herramientas y la información adecuadas			
	118		
si	32	30,9%	9,5%
no	86	69,1%	90,5%
Falta de recursos (personales, económicos, de tiempo)			
	118		
si	31	23,7%	38,1%
no	87	76,3%	61,9%
Dificultad para apreciar a corto plazo su rentabilidad			
	118		
si	29	26,8%	14,3%
no	89	73,2%	85,7%
Los procesos de implantación de KAM son demasiado rígidos			
	118		
si	3	1,0%	9,5%
no	115	99,0%	90,5%

A continuación, se presentan análisis gráficos comparativos de la perspectiva de fabricante y distribuidor que muestran las variables ordenadas por las diferencias absolutas encontradas, ordenadas de mayor a menor diferencia,

Analizando qué utilidad otorgan al KAM para el desempeño de determinadas funciones de índole comercial, como se aprecia en el gráfico 5.12 (los factores más importantes son los aspectos más operativos y de desarrollo de la relación que resultan valorados con más de 4 puntos sobre 5, todos ellos con una diferencia

entre fabricantes y distribuidores menor a 0,6 puntos, lo cual indica una percepción similar.

Gráfico 5.12 Utilidad del KAM para Fabricantes y distribuidores



Estos son: “Cierre de acuerdos anuales” con 0,4 de diferencia, con 0,5 “Desarrollar y transmitir un profundo conocimiento del distribuidor en la empresa fabricante”; con 0,5, “Desarrollo de la relación comercial con los distribuidores para ganar cuota de mercado”, con 0,1, “Definir el plan promocional para distribuidores a su cargo”, con 0,4, “Desarrollo de la relación comercial para mejorar su rentabilidad” con 0,4 y “Administrar presupuesto de gastos comerciales” con 0,6, y con

“Desarrollar planes de gestión por categorías con *Trade Marketing/Category managers*” 0,5. Esto indicaría que, en general, aparte de un consenso sobre el contenido de la función de KAM, en el mercado español la figura del KAM se ocupa principalmente de aspectos operativos.

Los aspectos donde la utilidad del KAM es menos destacada, con una opinión bastante común entre fabricantes y distribuidores, son: “Negociar marcas del distribuidor y de primer precio” con una diferencia de 0,5; con 0,2 “adaptar el producto a las especificaciones del distribuidor” y con 0,6 de diferencia “Ocuparse de aspectos logísticos y de la cadena de suministro para compartir posibles ahorros”.

Una de las mayores diferencias de criterio en la utilidad de la posición de KAM se encuentran en los dos aspectos relacionados con la “Colaboración en la gestión del espacio” y en “La definición de la animación del punto de venta” con diferencias de 1,0 y 0,6 puntos donde el papel del KAM es diferencialmente destacado por los fabricantes.

Dentro del desarrollo de las relaciones, destaca la relativa poca importancia que para ambos tiene para el KAM “El desarrollo de relaciones entre las altas direcciones que faciliten la gestión del distribuidor” con 3,5, pero con una importante diferencia de 0,7 puntos. A destacar también que el “Desarrollo de relaciones extra comerciales” que está mucho mejor valorado por los fabricantes (3,5) que por los distribuidores (2,9). Los fabricantes parece que piensan que pueden mejorar la gestión de los distribuidores con el desarrollo de las relaciones entre las altas direcciones mientras que para los distribuidores este aspecto no es tan relevante.

Para concluir, puede destacarse que la figura del KAM se aprecia como de gran utilidad para fabricantes y distribuidores para el desarrollo de unas relaciones basadas en un profundo conocimiento del distribuidor, y que se instrumentan a través de la negociación de acuerdos anuales y la ejecución de planes de negocio. Por el contrario, fabricantes y distribuidores no tienen la misma visión sobre la función del KAM para favorecer relaciones extra comerciales. Tampoco hay un consenso sobre la utilidad de la figura para todo lo relacionado con el punto de venta.

Como clara oportunidad de mejora queda que se logre una postura común para que el KAM pueda favorecer el desarrollo de las relaciones a través de una

mayor involucración de las altas direcciones tal y como exponen Gosselin, (2006), Ryals (2012), Azila, (2013), Marcos et al. (2014) y Tzempelikos (2015).

5.4.2 Evaluación de los factores de éxito del KAM por fabricantes y distribuidores

A lo largo de este apartado se pretende contrastar cuál es la valoración que ambos colectivos realizan en relación con los quince factores de éxito del KAM, para determinar diferentes niveles en su concepción de la figura.

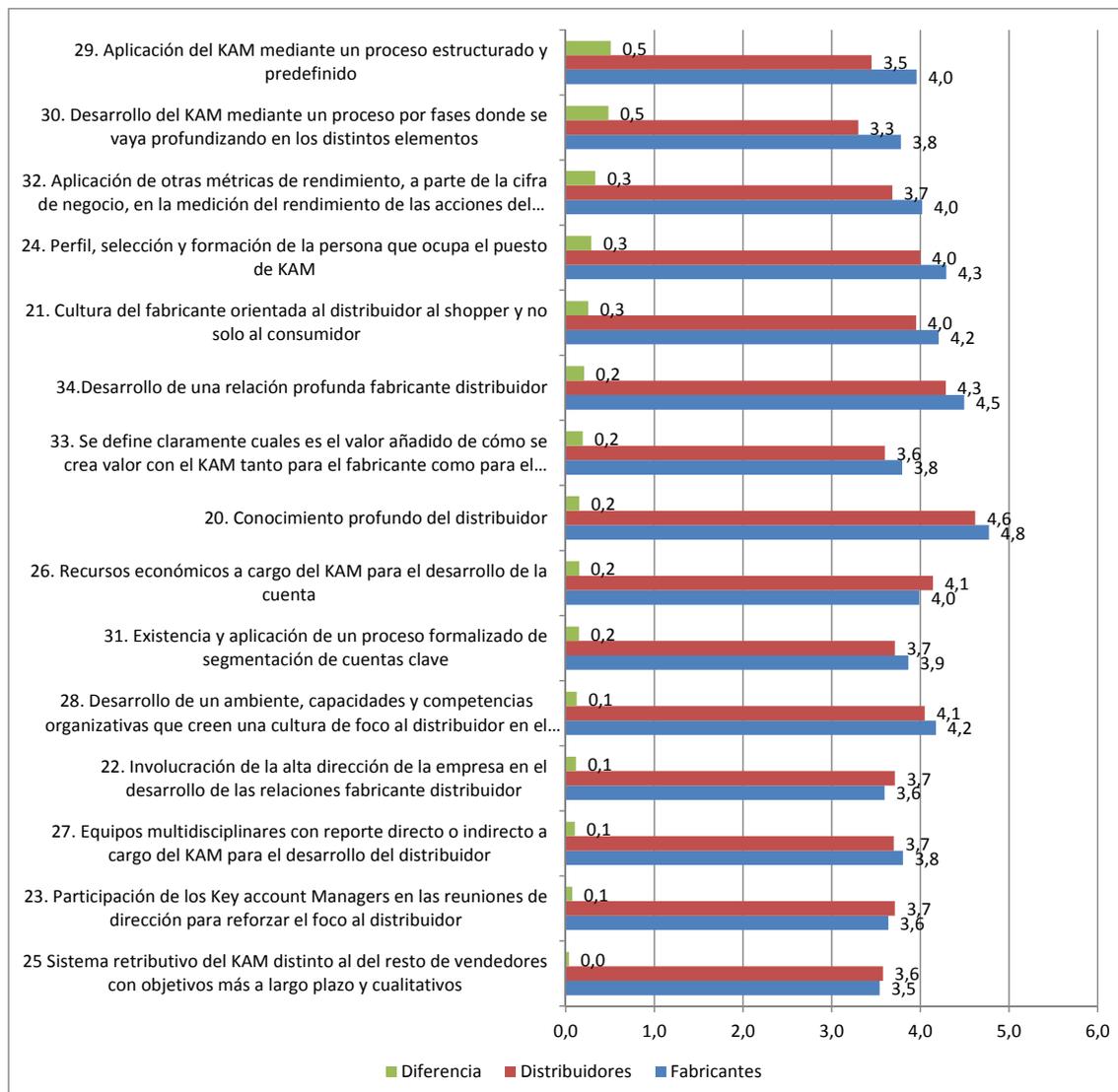
Cuando se entra a ver la comparativa de los factores clave para el desarrollo del KAM hay una posición común entre fabricantes y distribuidores. No hay variables donde existan grandes diferencias de puntuación. Como se puede apreciar en el gráfico 5.13 los elementos más destacados como variables clave del desarrollo del KAM, y sin apenas diferencias entre fabricantes y distribuidores, son: conocimiento profundo del distribuidor (4,7); desarrollo de una relación profunda mutua (4,5); perfil, selección y formación del KAM (4,2); cultura del fabricante orientada al *shopper* y desarrollo de un ambiente, capacidades y competencias organizativas que creen una cultura de foco al cliente (ambos 4,1). También resultan destacables los recursos económicos a cargo del KAM para el desarrollo de la cuenta (4,0) sin apenas diferencias entre fabricantes y distribuidores aunque con una mayor puntuación por parte de los distribuidores. Menor importancia se le da al proceso de desarrollo del KAM (con puntuaciones las tres preguntas entre 3,7 y 3,8) donde parece que los distribuidores le dan una menor importancia al tratarse de algo interno a la operativa del fabricante.

La existencia de equipos multidisciplinares ocupa una posición intermedia con 3,7 sin apenas diferencias entre fabricantes y distribuidores. Para finalizar aparecen los factores relacionados con la involucración de la alta dirección en el desarrollo de la relación fabricantes y distribuidores, como la participación de los KAM en las reuniones de dirección, ambas con 3,6. Con pocas diferencias entre fabricantes y distribuidores pero con mayor puntuación por parte de los distribuidores. También es el caso de un sistema retributivo diferencial (3,5).

De esta forma, se concluye que todos los factores de éxito a lo largo de capítulos anteriores son relevantes para ambas partes de una forma similar. El

único aspecto en el que tienen una visión distinta con 0,5 puntos es lo relacionado con el proceso de aplicación y desarrollo del KAM.

Gráfico 5.13 Comparativo factores clave para Fabricantes y distribuidores para el desarrollo del KAM



5.4.3 Selección y planificación de cuentas

En primer lugar, es significativo señalar de nuevo que todos los fabricantes que han respondido al cuestionario utilizan el plan de cuentas. Según se puede apreciar en el gráfico 5.14, se dan matices en personalización del plan de cuentas.

Cabe destacar que solo un 36% usa exactamente el mismo proceso para todas las cuentas. Esto puede venir motivado, tal ya constataban autores como Yip y Bink (2007); Zupancic (2008) o Vanharanta (2013) por el importante número de cuentas que manejan bajo KAM dando lugar a planes más completos con las cuentas más importantes, dejando planes más sencillos para cuentas de menor peso.

Gráfico 5.14 Aplicación del mismo sistema de planificación a cada distribuidor para fabricantes y distribuidores

8. 55. ¿Su compañía aplica el mismo proceso y planificación cuentas clave para todos los distribuidores gestionados por un KAM?

Número de participantes: 96

35 (36.5%): Se utiliza exactamente el mismo proceso y planificación para todas las cuentas clave bajo el KAM

31 (32.3%): Se utiliza un proceso y planificación similar para todas las cuentas clave bajo el KAM

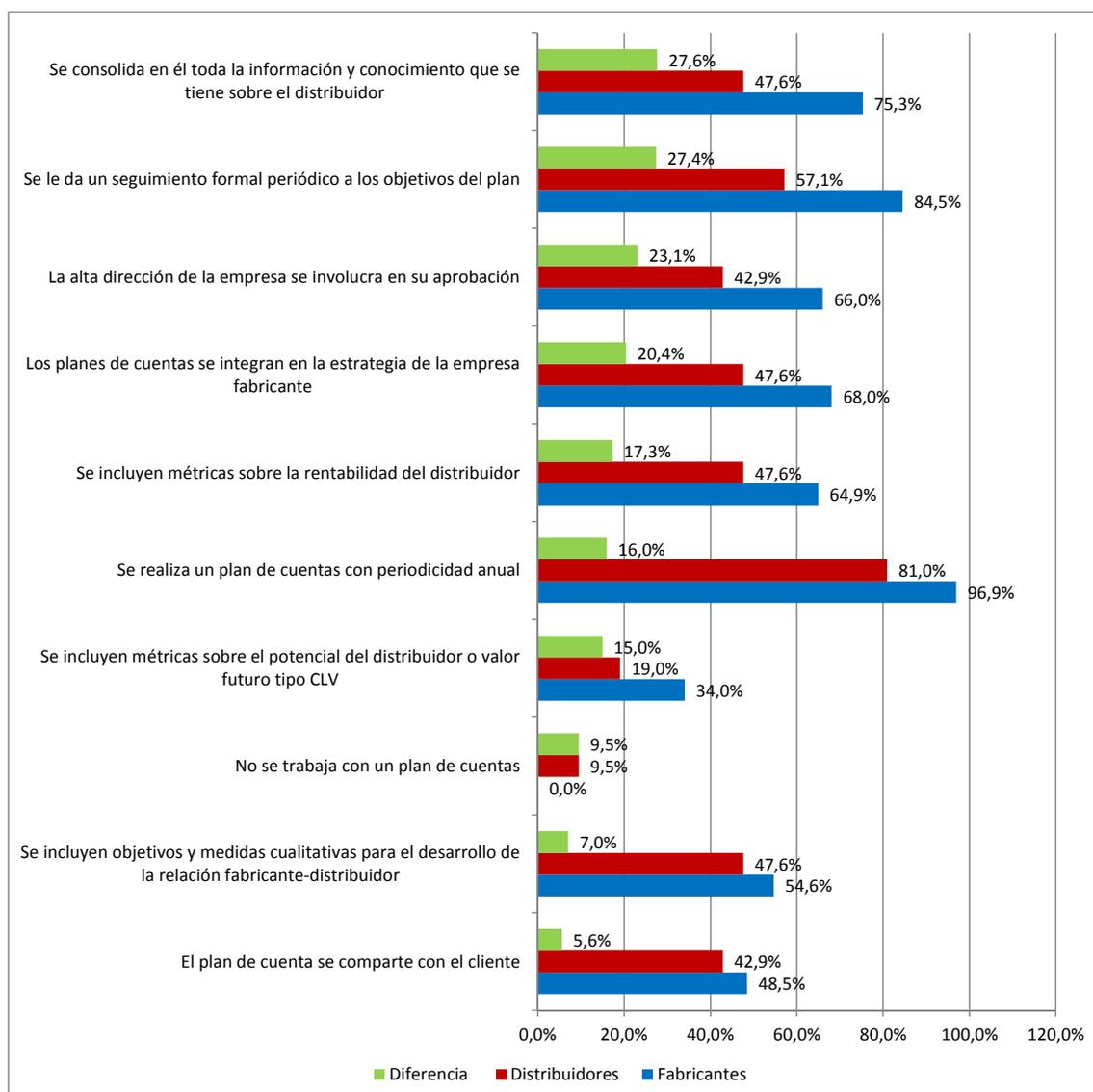
24 (25.0%): Se da una personalización del proceso y planificación según la cuenta clave bajo el KAM

6 (6.3%): Se utiliza un proceso y planificación diferente para cada cuenta clave bajo el KAM



A continuación, se muestran en el siguiente gráfico (5.15) el comparativo de las opiniones sobre el plan de cuentas entre fabricantes y distribuidores. Todas las respuestas están condicionadas ya que solo se comparte el plan entre fabricantes y distribuidores en un 47,5% de los casos.

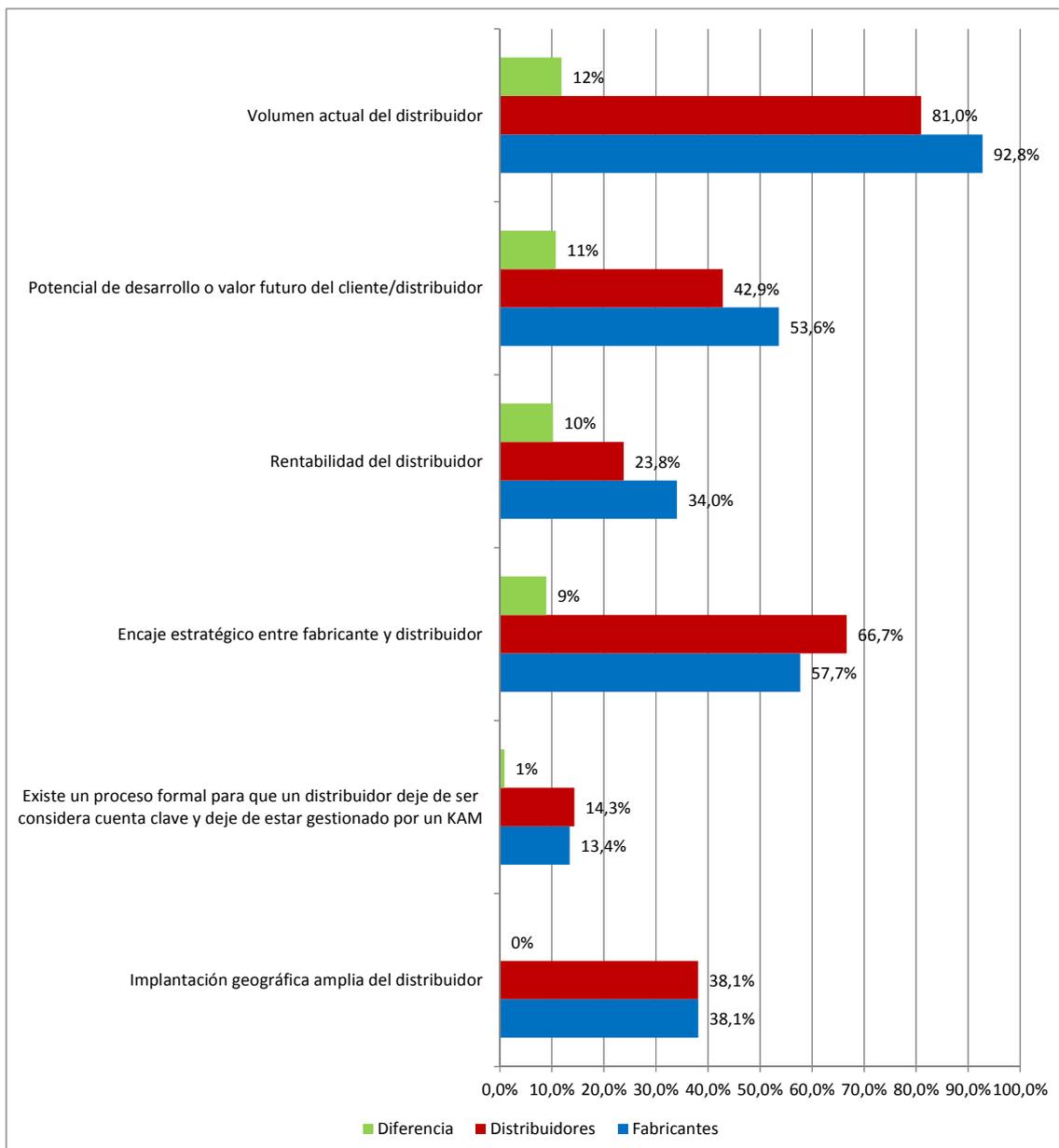
Gráfico 5.15 Comparativo del contenido del plan de cuentas para Fabricantes y distribuidores



Como consecuencia de esto, tal y como muestra el gráfico, son múltiples las variables donde hay diferencia de criterio, lo cual queda como una importante oportunidad de mejora en la metodología del KAM en el mercado español, coincidiendo con lo que señala Ryals (2007).

Cuando se analizan los criterios de selección de cuentas clave bajo KAM se obtienen unas respuestas similares (gráfico 5.16) quedando claramente reflejado que el principal criterio para la selección de cuentas para manejar bajo KAM es el volumen actual del distribuidor con una diferencia de 12 puntos porcentuales.

Gráfico 5.16 Comparativo de criterios de selección de cuentas clave para Fabricantes y distribuidores



Llama la atención la poca importancia del criterio de rentabilidad. Está claro que es una métrica que no tiene amplia difusión en los departamentos de ventas hoy en día y con menor importancia aún para los distribuidores con 10 puntos porcentuales menos. Y del mismo modo son muy pocos casos donde hay un proceso formal para que un distribuidor deje de ser considerado cuenta clave. Puede ser debido a los pocos casos que se haya producido este suceso, pero la

realidad es que si se da el caso se hará de una forma no formalizada que puede tener como única ventaja una posible personalización del proceso.

En resumen, dentro de los criterios de selección de cuentas hay una coincidencia entre fabricantes y distribuidores, sin embargo, como se ha comentado anteriormente, el único criterio de selección con gran difusión entre toda la muestra es el volumen actual. Otras variables más sofisticadas que muestran un KAM más desarrollado tienen, de una forma similar por ambas partes, menor importancia.

5.4.4 Perfil y competencias del KAM

Para un análisis sintético de las competencias del KAM, se reunieron los dos grupos de preguntas sobre competencias que deben tener los KAM tanto para el desarrollo de relaciones como de las cuentas a su cargo (Gráfico 5.17).

En las tres competencias más importantes para el desarrollo de relaciones vuelve a haber acuerdo entre fabricantes y distribuidores, con diferencias de solo hasta 5 puntos porcentuales: “Identificar problemas y dar soluciones”, “Capacidad de para asumir responsabilidades y tomar decisiones”, “Capacidad de anticiparse a necesidades futuras del distribuidor. En la cuarta competencia vinculada a las anteriores, “Capacidad de desarrollar relaciones informales”, se produce la primera divergencia entre fabricantes y distribuidores ya que es mucho más relevante para los fabricantes con una diferencia de casi 40 puntos porcentuales (en adelante, pp).

Por el contrario, el “Trato personal amable” es más importante para los distribuidores con 16pp. Esto indica que los fabricantes pueden adoptar en ocasiones posturas en la relación con momentos poco amables que luego quieren compensar con el desarrollo de relaciones informales.

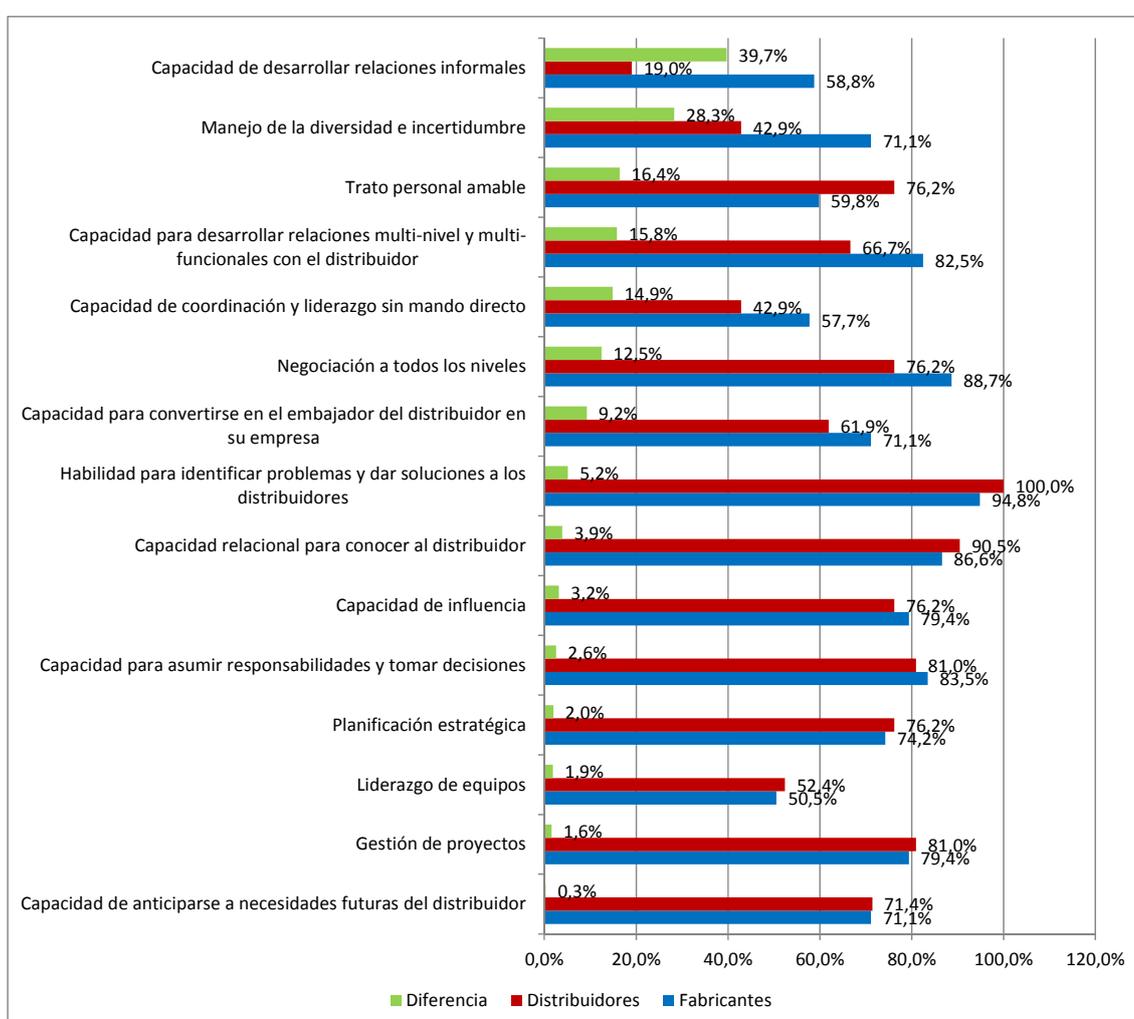
En las competencias para el desarrollo del negocio hay una coincidencia entre fabricantes y distribuidores en cuatro competencias con pequeñas diferencias: “Capacidad relacional para conocer al distribuidor” 3,9 pp; “Gestión de proyectos” 1,6 pp; “Capacidad de influencia” 3,2 pp y “Planificación estratégica” 2 pp; sin embargo en “Negociación a todos los niveles” el consenso es menor con una diferencia de 12,5 pp.

También hay coincidencia entre fabricantes y distribuidores en las señaladas por ambas partes como menos importantes que son las relacionadas con

el liderazgo: “Liderazgo de equipos” con una diferencia de 1,9 pp y en menor medida “Capacidad de influencia y liderazgo sin mando directo” con 14.9 pp.

Las diferencias más significativas de criterio entre fabricantes y distribuidores están en “El manejo de la diversidad e incertidumbre” con 28,3 pp, donde llama la atención que para distribuidores no sea relevante lo que da a entender que ellos no sienten que la relación que mantienen con los fabricantes puede ser en ocasiones incierta y diversa. La “Capacidad para desarrollar relaciones multinivel y multifuncionales” con una diferencia de 15,8% es mucho más relevante para el fabricante, ya que puede sacar de ellas mayor beneficio de lo que puede obtener el distribuidor que está menos interesado por esta competencia del perfil del KAM.

Gráfico 5.17 Comparativo de competencias del KAM para Fabricantes y distribuidores



También puede destacarse que la mayoría de las competencias analizadas son de relevancia para los KAM desde la visión diádica de fabricantes y distribuidores con excepción de las de liderazgo. Dado el peso de este factor que se reitera en la literatura al hilo de los equipos multifuncionales (Shindler y Potter, 2002; Ryals, 2012; Lacoste, 2006; 2006b) se pone de manifiesto una oportunidad de mejora para la actual concepción y nivel de desarrollo del KAM en nuestros mercados de gran consumo que será requerida cuando se desarrollen plenamente este tipo de equipos.

Para concluir el epígrafe, puede destacarse el hecho de que existe una visión sobre el concepto de KAM mayoritariamente coincidente entre fabricantes y distribuidores. Es cierto que se han encontrado factores que no lo son tanto como los planes de cuentas pero es algo que se puede mejorar si los fabricantes comparten los planes con los distribuidores. De la misma manera los distribuidores parecen más reservados en dejar en manos de los KAM la gestión de sus puntos de venta que lo deseado por los fabricantes.

PARTE III PROPUESTAS Y CONCLUSIONES

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

A lo largo de este capítulo se van a presentar las principales conclusiones de la tesis, que se pondrán de relieve discutiendo en primer lugar la consecución de los objetivos de la misma, exponiendo el inventario de proposiciones derivado y sintetizando la conclusiones fundamentales de la misma. A continuación se exponen las implicaciones del trabajo tanto para la academia como para las empresas que operan en los mercados de gran consumo, a modo de recomendaciones. Finalmente, se exponen las limitaciones y se ofrecen posibles futuras líneas de investigación.

6.1 CONCLUSIONES Y PROPOSICIONES

° La exposición de las conclusiones y el inventario de proposiciones que efectúa este epígrafe se articulará en torno a los objetivos de la tesis doctoral, lo que permitirá asimismo discutir el alcance en el cumplimiento de los mismos.

PRIMER OBJETIVO

Delimitar y discutir el alcance del concepto actual de KAM o lo que constituiría un KAM desarrollado y pleno, en su doble perspectiva de posición en la estructura comercial y de forma de enfocar las relaciones con el cliente distribuidor, todo ello a partir del análisis de las construcciones académicas y considerando las nuevas tendencias, ámbitos geográficos, modelos y figuras que recoge la literatura más reciente.

Si bien empiezan a consolidarse hallazgos derivados de evidencias empíricas sobre aspectos muy variados que certifican el impacto en un KAM exitoso, la literatura incide de forma reiterada en que la complejidad del fenómeno ha redundado en una comprensión más bien parcial del mismo. La investigación sobre KAM se considera limitada y fragmentada, sin una única conceptualización integrada del término ni unas guías claras para que las empresas puedan diseñar su enfoques de KAM, como entre otros exponen Homburg et al. (2002).

Así pues, a pesar de más de tres décadas de trabajos en el área, la inmadurez de algunos de sus constructos clave y la dispersión de sus enfoques no permite certificar la consolidación de un corpus teórico ni de una agenda clara en

términos de investigación. Se ha afrontado el reto de delimitar un marco integrador para el estudio del KAM desarrollado pleno, identificando los elementos de un KAM sofisticado y tratando de sintetizar los factores clave de una implantación y desarrollo pleno exitoso en el marco de las relaciones fabricante-distribuidor.

De ahí el interés en este trabajo por considerar también la perspectiva de los distribuidores y sus percepciones y expectativas ante los programas de KAM, puesto que este enfoque diádico para su estudio no se aborda empíricamente desde McDonald et al. (1997) en su trabajo dedicado a los niveles relacionales, tal como certifica la reciente revisión de la literatura efectuada por Ryals y Davies (2013) autores que, a mayor abundamiento, destacan que la percepción de proveedor y cliente distribuidor sobre la cercanía o el tipo de relación puede diferir.

Si bien a partir de los resultados de la tesis se vislumbra que en el mercado español de gran consumo no se ha alcanzado de una forma generalizada el nivel de desarrollo pleno del KAM, sí que se puede afirmar que la percepción fabricante-distribuidor sobre la figura del KAM es coincidente en la mayoría de las variables analizadas.

La determinación de los factores de éxito a partir de la revisión de la literatura ha sido de gran importancia para la consecución de este objetivo. En la lista de factores identificados en el capítulo 2 se detallan, no solo las aportaciones bibliográficas del KAM, sino también las referidas al GAM derivadas de la literatura más reciente, obteniendo así un marco más actualizado, global y completo para esta figura. .Ello se justifica por el hecho de que cuando el concepto de KAM no estaba ni homogénea ni completamente desarrollado ni por la academia ni en la praxis, aparece el GAM como consecuencia de la globalización de los distribuidores por lo que su planteamiento conlleva bases de desarrollo y dificultades de implantación similares pero aportando nuevas soluciones de uso común que, sin duda, pueden mejorar los planteamientos de KAM.

OBJETIVO SEGUNDO

Elaborar un inventario de proposiciones que represente el intento de avanzar en el conocimiento y comprensión del concepto de KAM sentando las bases para la cristalización de un cuerpo teórico. Este inventario resulta de una exhaustiva revisión de la literatura, dando cabida también a la visión más práctica del KAM.

Entre otros, Guesalaga y Johnson (2010) reconocen el papel de los “*practitioners*” en los avances en el conocimiento y práctica del KAM. Su investigación comparando los intereses del mundo académico y del profesional con respecto a la organización del KAM y la adopción exitosa de programas o enfoques de KAM, deja patente para el desarrollo del conocimiento en el área la necesidad de integrar en futuros trabajos *insights* emanados de la experiencia profesional de directivos y perfiles involucrados en programas de KAM junto con los avances que se derivan de las conceptualizaciones y trabajos académicos.

De esta manera el inventario de proposiciones que ofrece esta tesis también integra los hallazgos de la propia investigación empírica exploratoria llevada a cabo por medio de entrevistas en profundidad a responsables de KAM siguiendo el criterio establecido por Shashittal y Jassawalla (2001). Así, este inventario de proposiciones es una contribución que sirve de base para la construcción de un marco conceptual holístico de la figura del KAM.

INVENTARIO DE PROPOSICIONES

P1: Cuanto mayor es la concentración de los mercados más se hace necesario un profundo desarrollo de figuras especializadas encargadas de la mejora de las cada vez más complejas relaciones fabricante-distribuidor.

P2: La figura del KAM es el puesto clave del departamento de ventas para la gestión de las relaciones fabricante-distribuidor. Su contenido ha ido evolucionando tanto en la praxis como en la literatura dando así lugar a niveles de implementación y desarrollo diferentes.

P3: En su objetivo de acometer la gestión de los mejores clientes con una visión a largo plazo, la figura del KAM se ha ido sofisticando en sus cometidos y relaciones con otras funciones como el Trade marketing, generando en el mercado un panorama de soluciones diverso y complejo.

P4: Cuanto más desarrollada y plena es la metodología de KAM, más necesario resulta que esta figura presente un perfil, roles y funciones más sofisticadas a las tradicionales de ventas, en aras a responder a las cada día más elevadas exigencias de la distribución para el desarrollo de negocio común.

P5: La selección sistemática de las cuentas a gestionar bajo KAM teniendo en cuenta variables adicionales al volumen, como el potencial, rentabilidad o el encaje estratégico con el cliente distribuidor son signos de KAM desarrollado y pleno.

P6: En lo que atañe a la planificación de cuentas, el gestionar un número importante de cuentas bajo KAM y asignar pocas cuentas a cada KAM, así como el tener formalizado el proceso para dejar de considerar una cuenta como clave, son asimismo reflejo de un KAM desarrollado y pleno.

P7: La planificación mediante un plan de cuentas compartido con el cliente donde se incluyan métricas adicionales al volumen y otras de tipo cualitativo y que el plan se integre en la estrategia de la empresa fabricante con la aprobación de la alta dirección es un signo de KAM desarrollado y pleno del KAM.

P8: Los hallazgos de la literatura en torno al GAM, tanto en su conceptualización como en su praxis, son de utilidad para una definición más rica y profunda de lo que hoy supone un KAM desarrollado y pleno.

P9: La existencia de una estructura bajo el mando del KAM con equipos dedicados y con el mayor número de funciones integradas, supone un KAM más desarrollado y pleno.

P10: Los modelos tipológicos que incluyan los elementos del programa, su articulación y los factores de éxito, son más adecuados que los modelos lineales para la implantación y desarrollo de un KAM desarrollado y pleno.

P11. El hecho de que un fabricante cuente en mayor medida con los identificados como factores del éxito, o los aplique con mayor intensidad facilita un KAM más sofisticado y plenamente desarrollado.

P12: Cuanta mayor profundidad presentan las relaciones entre fabricantes y distribuidores gracias al reconocimiento de la utilidad del KAM, mayor es el desarrollo pleno que presenta el KAM.

P13: Cuanto más refinado es el perfil de competencias para ocupar el puesto de KAM mayor es el desarrollo pleno que presenta el KAM.

P14: Cuanto más amplias son las funciones integradas o bajo responsabilidad de la figura del KAM, más pleno resulta el desarrollo que presenta el KAM

P15: Cuanta más importancia tienen aspectos estratégicos distintos al volumen en la selección de cuentas clave, mayor es el desarrollo pleno que presenta el KAM

P16: Cuanto mayor sea la involucración de la alta dirección y mayor el alineamiento interno y externo mayor es la posibilidad de alcanzar un KAM más desarrollado y pleno.

P17: Cuanto más se desarrolla y se integra en la estrategia del fabricante el plan de cuentas mayor es el desarrollo del KAM.

P18: Cuanto más estratégicas y complejas son las negociaciones entre fabricantes y distribuidores, más necesario resulta profundizar en la metodología del KAM hacia niveles de desarrollo pleno.

P19: En las empresas donde se ha reducido el número de cuentas bajo cada KAM y/o aumentando el número de KAM se ha desarrollado la metodología del KAM con mayor profundidad.

P20: Las funciones de Trade marketing y Category management siguen siendo relevantes en el mercado español de gran consumo tanto por el incompleto y heterogéneo desarrollo del KAM, así como por el elevado número de categorías que manejan con frecuencia los fabricantes.

P21: El planteamiento sobre la utilidad, funciones, perfiles, metodología y factores de éxito del KAM en el mercado español son sustancialmente coincidentes entre fabricantes y distribuidores.

P22: El alineamiento interno de los fabricantes en relación con el contenido y metodología del KAM, necesario para el pleno desarrollo del KAM, no es completo en el mercado español.

OBJETIVO TERCERO

Estudiar de qué modo se concreta en la actualidad la aplicación del KAM como función y comprobar si se ha alcanzado el nivel de desarrollo pleno del KAM como filosofía de trabajo en las empresas fabricantes que operan en el mercado español de productos de gran consumo, y ello a través de la perspectiva diádica proporcionada por fabricantes y distribuidores, partiendo del análisis, entre otras, de

las variables utilidad del KAM en el contexto de la relación con el distribuidor, evaluación de los factores de éxito del KAM en las empresas fabricantes; selección y planificación de cuentas y perfil y competencias del KAM

La discusión de este tercer objetivo lleva aparejada las que se definirán como conclusiones fundamentales.

CONCLUSIONES FUNDAMENTALES

Primera: *El desarrollo del KAM en el mercado español de gran consumo no ha alcanzado el nivel pleno de desarrollo que predica la literatura, predominantemente anglosajona, en relación con mercados más avanzados.*

La mayoría de las investigaciones empíricas analizadas se refieren a países relativamente más avanzados en aspectos de gestión y organización comercial tesis-como Estados Unidos, Reino Unido o Francia- o entornos de carácter internacional, por lo que los trabajos sugieren una madurez en la implantación de programas de KAM. En este sentido, este es el primer trabajo sobre KAM en el entorno del mercado español efectuado con esta amplitud y espíritu integrador.

Así, un objetivo prioritario de la tesis es analizar para el mercado español de gran consumo la percepción en torno al concepto y el grado de sofisticación en su implantación para comprobar si se da un nivel de desarrollo pleno tal y como arrojan las conclusiones de la literatura más reciente del KAM y del GAM, a partir de la cual se han identificado los factores de éxito y se ha listado un inventario de proposiciones. Así, se puede concluir que para el conjunto de fabricantes de gran consumo que operan en nuestro país no se habría alcanzado un nivel desarrollado o pleno, mostrándose enfoques, soluciones y niveles de KAM heterogéneos.

El desarrollo del KAM España no ha llegado a su nivel máximo para una parte importante de los fabricantes de gran consumo, como muestran los resultados de la investigación cuantitativa. La implantación y desarrollo del KAM en España ha respondido a las particularidades del mercado: no se ha alcanzado un desarrollo pleno de la figura de KAM parejo al de otros países donde la concentración de distribuidores -y en menor medida de fabricantes- ha sido mucho más acentuada.

Del mismo modo, se concluye que la vigencia e importancia de figuras tales como el *Trade Marketing* y *Category management*, cuyas funciones ya han

quedado integradas dentro del KAM y sus equipos en mercados más desarrollados y concentrados, siguen siendo relevantes en el mercado español.. De esta manera se mantienen como funciones independientes en todo caso integradas en equipos multidisciplinares.

Segunda: El planteamiento sobre las funciones, perfiles, metodología y roles del KAM son sustancialmente coincidentes entre fabricantes y distribuidores

En esta tesis se ha estudiado a modo de espejo cuáles son las relaciones entre las perspectivas, visiones y percepciones de la figura y metodología de KAM para los colectivos de fabricantes y distribuidores. Esto ha permitido comprobar que ambas perspectivas resultan coincidentes en la mayoría de las variables analizadas.

A la luz de los resultados de la investigación empírica se puede concluir que la figura del KAM resulta de gran utilidad para fabricantes y distribuidores en el contexto del desarrollo de unas relaciones basadas en un profundo conocimiento del cliente, relaciones que se instrumentan a través de la negociación de acuerdos anuales y la ejecución de planes de negocio.

Las únicas diferencias relevantes en la percepción de ambos colectivos derivan de la gestión del presupuesto junto con el desarrollo de relaciones a largo plazo para convertirse en proveedor preferido. Por un lado, parece que los distribuidores no sienten que los KAM tengan la última palabra en el presupuesto que manejan. Esto puede ser una táctica de negociación de los fabricantes para limitar en lo posible la inversión del cliente. Por otro, no parece que los proveedores se sientan tratados como preferidos tanto como indican los fabricantes.

Sin embargo se hace patente la necesidad de una mayor involucración de la alta dirección con dos fines: en primer lugar, para facilitar un mayor alineamiento estratégico entre fabricantes y distribuidores que permita un mayor desarrollo del negocio común; en segundo lugar, para que mejore el alineamiento interno en relación con el contenido y metodología de la figura del KAM.

De esta forma se constata que el mercado español está preparado para avanzar gracias a esta figura y a los planteamientos más avanzados de colaboración que conlleva, orientados a desarrollar el negocio común.

Para concluir, debe subrayarse que, si bien el mercado español no ha alcanzado un desarrollo pleno de la figura y metodología del KAM, esta visión diádica coincidente y el alineamiento que supone en ambas partes de la relación comercial pueden resultar de ayuda a que las empresas emprendan una profundización en su concepto de KAM.

Tercera: El deseable alineamiento interno en los fabricantes y distribuidores en relación con el contenido y metodología de la figura del KAM no es completo en el mercado español.

En este sentido, se aprecia claramente que las dos posiciones de los extremos de las pirámides organizativas -Directores generales y KAM/comprador-, tienen una visión más positiva sobre la figura. Por el contrario los Directores y Jefes de departamento tienden a ser más escépticos en su valoración. Así, la visión de los Directores generales sobre el tono de la relación entre fabricantes y distribuidores no es la misma que la de los niveles intermedios, perviviendo en ellos la creencia de que no se da un verdadero cambio de mentalidad y continúa existiendo un conflicto entre los objetivos de fabricantes y distribuidores. Esto puede hacer más difícil el desarrollo de estrategias de colaboración al tener todavía la alta dirección una idea, no compartida con los niveles que están más cerca del cliente, de que la relación es conflictiva y compleja.

Del mismo modo, la Dirección general no es consciente de que, en opinión de los niveles inferiores, no se dispone ni de los recursos suficientes ni de las herramientas necesarias para la implantación eficaz de planteamientos de colaboración. Cuando se analizan los planes de cuentas según el cargo de quien responde la encuesta, se puede concluir que tales planes no son compartidos suficientemente dentro de las empresas fabricantes. Según se desciende por la estructura, se manifiesta con mayor claridad que en ellos se consolida toda la información disponible sobre los clientes.

También se hace patente una visión diferente entre los diferentes perfiles cuando se analizan los criterios para la selección de cuentas clave. El potencial, la rentabilidad y el encaje estratégico son mucho más importantes para la Dirección general que para el resto de niveles, mostrando una importancia decreciente que llega a al mínimo en el grupo de los KAM/compradores, mucho más vinculados a criterios más tradicionales de volumen.

Está claro que, o se manejan criterios distintos, o no se debaten y comparten suficientemente estas variables dentro de las empresas.

OBJETIVO CUARTO

Por último, definir a partir de las variables mencionadas grupos de empresas fabricantes con rasgos comunes entre sí -pero diferenciados respecto a otros grupos considerados- y, por tanto, con maneras distintas de entender el concepto y distintos niveles de sofisticación en su aplicación.

A partir de análisis bi-variables llevados a cabo por medio de tabulaciones cruzadas tanto de frecuencias como de valores medios, se ha tratado de probar la asociación entre las variables utilidad del KAM en el contexto de la relación con el distribuidor, evaluación de los factores de éxito del KAM en las empresas fabricantes; selección y planificación de cuentas y perfil y competencias del KAM y otras de clasificación o relativas al perfil de los fabricantes. Tales análisis derivarán en la definición de una serie de conclusiones que se listan en el presente epígrafe.

Si bien no se ha conseguido una relevancia estadística significativa para todos los cruces o asociaciones las variables, en la siguiente tabla (6.1) se exponen a modo de resumen los hallazgos diversos en que se ha basado la agrupación de fabricantes según su nivel de desarrollo y sofisticación del KAM. Así, se marca con un aspa los cruces que arrojan indicios de asociación. De cualquier forma, se quiere recalcar que, pese a que se ha abordado algún análisis con ánimo de determinar causalidades, las pretensiones sobre el alcance de este objetivo son más bien de carácter descriptivo.

Tabla 6.1 Desarrollo del KAM según agrupaciones

Factores para medir el mayor desarrollo del KAM	Agrupación por facturación	Agrupación por número de categorías	Agrupación por número de puestos de KAM	Agrupación por número de cuentas bajo KAM
Utilidad y contenido del Kam en la empresa	X		X	X
Organización y perfiles del KAM	X		X	X
Selección y planificación con la cuentas bajo KAM	X	X	X	X
Factores clave de éxito para el desarrollo de la función de KAM y sus principales frenos	X		X	X

También vinculado a este objetivo, y con el fin de identificar distintas agrupaciones de fabricantes según su concepción de las posibilidades funcionales del KAM, se ha realizado un análisis *cluster* jerárquico (algoritmo de Ward) aplicado a las variables recogidas en la pregunta de la utilidad del KAM para el desarrollo de

ciertas funciones. En función de esta agrupación, se determinan 4 perfiles de empresas fabricantes, según su concepción de la virtualidad del KAM en diferentes esferas funcionales lo que revela diferente grado de sofisticación y desarrollo pleno del KAM: grupo 1 "KAM desarrollado relacional"; grupo 2 "KAM Completo"; grupo 3 "KAM desarrollado pragmático": y grupo 4 "KAM básico". Así, es destacable que sea el grupo que más categorías de producto maneja -el denominado como "KAM desarrollado pragmático"-, el que presentar una idea de KAM más desarrollada, pero sin enfocarlo a la mejora de las relaciones fabricante-distribuidor. Este grupo busca el reequilibrio de poder gracias a la concentración de categorías más que a través del desarrollo de relaciones fabricante-distribuidor. Por el contrario, los grupo 1 y 2 sí que aplican conceptos de KAM desarrollado o pleno para la mejora de relaciones fabricante-distribuidor.

A continuación se detallan las conclusiones derivadas de análisis de tabulaciones cruzadas basadas en agrupaciones de los fabricantes de acuerdo a su perfil, lo que concreta el avance que representa la investigación empírica de la tesis con relación a algunas de las proposiciones previamente planteadas.

Primera: Cuanto mayor es la facturación del fabricante mayor es el desarrollo de la metodología del KAM

Considerando los cuatro grupos en los que se han agrupado los fabricantes en función de su facturación, se pone de manifiesto que según crece su facturación, mayor es el desarrollo de la metodología del KAM. Descendiendo al detalle, se pueden señalar un conjunto de variables de éxito indiciarias de un mayor desarrollo del KAM en los fabricantes con niveles más altos de facturación:

- Un sistema retributivo para los KAM con objetivos cualitativos a más largo plazo distinto del de los vendedores que suele concentrarse en el volumen de ventas a corto plazo.
- Un menor número de cuentas gestionado por cada KAM. Al tener menos cuentas se pueden focalizar con mayor profundidad en todas sus funciones alcanzando un mayor desarrollo de sus clientes.
- Una mayor personalización del proceso y la planificación de KAM. El plan de cuentas toma una mayor relevancia para consolidar toda la información y conocimiento que se tienen sobre el distribuidor.

- Mayor involucración de la alta dirección, los planes son aprobados por la alta dirección.
- Una mayor relevancia en la selección de cuentas de aspectos como a medición de la rentabilidad del distribuidor y la inclusión de métricas sofisticadas sobre el potencial del distribuidor o indicadores de su valor futuro tales como el CLV.
- La integración del plan del cliente en la estrategia de la empresa fabricante consiguiendo así el necesario alineamiento interno. Se comparte el plan del cliente con los clientes como un claro signo de confianza.
- Un perfil del KAM más estratégico con competencias más sofisticadas.

Segunda: Cuantas más categorías se manejan en la empresa mayor es el desarrollo de la metodología del KAM

Dentro de los cuatro grupos en los que se han articulado los fabricantes en función del número de categorías con que se trabaja, se pone de relieve que, según crece el número de categorías manejadas, mayor es el desarrollo de la metodología del KAM. Por su parte, como en el caso anterior, se han podido identificar variables de éxito del KAM vinculadas a los fabricantes que manejan un mayor número de categorías: se da la involucración de la alta dirección en el desarrollo de las relaciones entre fabricantes y distribuidores; se incluyen métricas sobre la rentabilidad y de tipo cualitativo en el plan de cuantas; el seguimiento periódico del plan es más frecuente, y el potencial de desarrollo del distribuidor cobra importancia en la selección de cuentas..

Tercera: Cuantos más puestos de KAM hay en la empresa mayor es el desarrollo de la metodología del KAM.

Dentro de los cuatro grupos fabricantes definidos en función del número de KAM se constata que según crece el número de puestos de KAM en la empresa, mayor es el desarrollo de la metodología del KAM.

Así podemos señalar estas variables clave de un mayor desarrollo del KAM asociadas a los grupos de fabricantes con mayor número de KAM: la cultura

orientada al *shopper* y no solo al consumidor; una mayor importancia a la involucración de la alta dirección en el desarrollo de las relaciones; un sistema retributivo diferente al del resto del equipo de ventas y al que se pueda desarrollar el KAM; un proceso de implantación por fases donde se va profundizando en los distintos elementos; la gestión de equipos multidisciplinares como responsabilidad de los KAM; mayor detalle con el que se trabaja en el plan de cuentas y con distintas variables; la aprobación de la alta dirección integrándose en la estrategia general de la empresa; métricas más sofisticadas que el volumen, tales como la rentabilidad o el potencial del distribuidor en el plan de cuentas; factores más estratégicos a la hora de seleccionar las cuentas a gestionar bajo KAM; mayor importancia a ciertas competencias del KAM que en como la planificación estratégica, la capacidad de influencia, la capacidad de coordinación y liderazgo sin mando directo con un mayor desarrollo de las relaciones fabricante-distribuidor con una percepción de mayor simetría en el reparto de poder y menor desconfianza.

Cuarta: A mayor número de cuentas gestionadas bajo KAM mayor desarrollo de la metodología del KAM

En la agrupación practicada en el colectivo de los fabricantes considerando el número de cuentas gestionadas bajo KAM se manifiesta que, según crece el número de cuantas gestionadas bajo KAM en la empresa, mayor es el desarrollo de la metodología del KAM. Se constata que los fabricantes con mayor número de cuentas bajo KAM presentan en mayor medida factores de éxito vinculados a un mayor desarrollo del KAM: otorgar al KAM un mayor protagonismo en el desarrollo de las relaciones entre las altas direcciones de fabricantes y distribuidores; Una mayor involucración de la alta dirección; desarrollo del KAM mediante un proceso por fases; personalización del proceso de gestión de las cuentas; criterios de selección de cuentas sofisticados; un perfil de KAM con competencias más avanzadas como liderazgo de equipos, capacidad de coordinación sin mando directo, competencias de relación y negociación como el desarrollo de relaciones multinivel y multifunción junto con la capacidad de influencia, la gestión de proyectos y la planificación estratégica. Según el fabricante reúne más cuentas manejadas bajo KAM se da menos importancia a factores que dificultan la relación como la desconfianza, el cambio de mentalidad, la falta de profesionalización de los distribuidores, disponiendo de las herramientas y recursos necesarios para el

desarrollo de la colaboración lo cual facilita una mayor profundidad en planteamientos de KAM.

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

Estas conclusiones vienen a avanzar en el conocimiento del KAM en tanto que figura y metodología de trabajo en la gestión de las relaciones con el cliente distribuidor validando algunas de las proposiciones que se formularon en el contexto de la tesis.

6.2 IMPLICACIONES ACADÉMICAS

Una de las principales contribuciones de este trabajo es la doble visión que aporta de la figura del KAM en el mercado español de productos de gran consumo. Esto ha facilitado un mayor entendimiento de la situación actual y ha permitido sintetizar los aprendizajes académicos y prácticos en un inventario de proposiciones que puede servir como marco de las contribuciones, tanto de la literatura más actualizada, como de las particulares de este trabajo.

Queda de manifiesto -tal y como proponen autores como Homburg et al. (2002), Zupancic, (2008), Ryals y Davis (2013), Milman y Wilson (1995), Sengupta et al. (1997)- que la combinación de planteamientos teóricos junto con investigaciones empíricas de corte diádico tanto cualitativas como cuantitativas son de gran utilidad para el estudio de la figura del KAM,

Asimismo, el sintetizar en un inventario de proposiciones contribuciones de la academia y la práctica empresarial, facilita convertir la experiencia de los *practitioners* en conocimiento académico, algo cuya relevancia destacan Shashittal y Jassawalla (2001), Guesalaga y Johnson (2010).

Por lo que respecta a los modelos marco para la implantación y un desarrollo pleno del KAM –de nuevo tanto teóricos como apoyados en la práctica- se concluye que actualmente pueden resultar de mayor utilidad modelos de tipo tipológico, focalizados en una serie de factores de éxito, como el de Zupancic (2008) que los más abundantes en la literatura de carácter lineal o basados en un proceso articulado en sucesivas fases.

6.3 IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES PARA LAS EMPRESAS

Para la evaluación, seguimiento y revisión en los procesos de implantación y desarrollo de KAM pueden resultar de mucha utilidad las conclusiones de esta tesis unidas al el inventario de proposiciones, derivando indicadores clave –KPIs- que permiten articular un plan de acción para crecer en el desarrollo de la metodología de KAM y en la profundidad de las relaciones fabricante distribuidor.

En primer lugar, resulta necesario destacar la importancia de que los fabricantes avancen en un enfoque estratégico no solo enfocado al producto, sino que con el fin de conectar mejor con el *shopper* desarrollen en paralelo un enfoque al cliente que suponga un cambio cultural en sus empresas.

También se destaca la importancia de la involucración de la alta dirección en todo lo relacionado con la gestión de clientes, desde en la aprobación y seguimiento del plan como en el desarrollo de relaciones al más alto nivel entre fabricantes y distribuidores. Esto va a redundar en una mayor confianza mutua, permitiendo que el plan de cuentas se comparta siempre con el cliente para así lograr un mayor y más cualitativo entorno de relaciones fabricante-distribuidor. De la misma manera esta mayor involucración de las altas direcciones va a permitir avanzar en el deseable alineamiento interno de fabricantes y distribuidores en relación con el contexto y metodología de la figura del KAM.

Todo ello redundará en el objetivo de conocer con mayor profundidad a los clientes y seleccionarlos, segmentarlos y planificarlos no solamente en base al volumen, sino también de una forma más transparente y productiva, en base a la rentabilidad y potencial, dando cabida a las más avanzadas técnicas de desarrollo de clientes a partir del CLV.

Dentro de la segmentación de las cuentas bajo KAM es necesario definir un proceso que facilite que una cuenta deje de estar manejada como tal bajo esta metodología. De lo contrario, un cliente puede seguir consumiendo recursos sin que su rentabilidad lo justifique. Además el mero hecho de tener este procedimiento puede generar, la discusión sobre la justificación a tener una determinada cuenta gestionada bajo KAM, algo deseable al menos una vez al año. Esto puede ser de ayuda en aquellos fabricantes que más cuentas han incluido bajo KAM y que, en algunos casos, podrían haberse excedido a este respecto.

En conjunto con lo anterior, el perfil de competencias del KAM debe seguir evolucionando y creciendo para dar así un mejor servicio al cliente. Así es recomendable romper con la idea de tomar el puesto de KAM como una posición de desarrollo genérica en el escalafón del departamento de ventas sin que se haya producido un análisis previo de las competencias. Por su parte, el sistema retributivo de los KAM no deberá seguir siendo análogo al del resto del equipo comercial, dando así cabida a factores más cualitativos que permitan el desarrollo de la relación con un horizonte más amplio que los resultados de ventas a corto plazo.

Los equipos multidisciplinares deben ser desarrollados -particularmente cuando se ejecutan bajo la forma virtual- con cuidado para no generar fricciones internas que distraigan o desautoricen al KAM en sus funciones de desarrollo de los distribuidores.

Otro factor a considerar es que las fusiones o consolidaciones de empresas fabricantes puedan llevar a que el número de categorías a gestionar por los KAM sean demasiado elevado para que las conozcan y gestionen con el nivel de detalle necesario. Así puede ser conveniente asignar dos KAM a cada distribuidor clave, repartiéndose las categorías cuando esto se produzca. El incremento del coste puede verse justificado por un mayor foco al cliente.

6.4 LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En primer lugar se quiere recalcar que, pese a que se aborda algún análisis con ánimo de determinar causalidades, practicando los test estadísticos pertinentes, las pretensiones sobre el alcance de la investigación empírica son más bien de carácter descriptivo. Aunque en numerosas ocasiones la asociación de los

factores de un KAM desarrollado a un determinado perfil de empresa en términos de diferencia de frecuencias o medias viene corroborada por los valores de la *ji cuadrado de Pearson* o la *T de Student*, en otras ocasiones los indicios apreciados en la tabla de contingencia no resultan finalmente estadísticamente significativos.

A parte de esto, las principales limitaciones de este trabajo vienen motivadas por su enfoque en el mercado español, con unas peculiaridades que se han reseñado a lo largo del mismo. Sería interesante llevar a cabo investigaciones similares a fabricantes y distribuidores de otros países. En concreto de aquellos países donde la concentración de distribuidores es mayor.

Otra limitación puede venir motivada por la muestra de distribuidores elegida, los asociados de la cadena IFA. Puede ser interesante validar estos resultados en una muestra más amplia de distribuidores que incluyan una mejor representación de los formatos de hipermercados y tiendas descuento.

Sin ánimo de exhaustividad, y de forma coherente con el inventario de proposiciones definido, se proponen a continuación otras posibles líneas de investigación futura:

- 1º. Efectuar un seguimiento de la evolución y progreso de la implantación de la metodología del KAM según se avance con la concentración de la distribución en el mercado español.
- 2º. Abordar el estudio en detalle de los equipos multidisciplinares dentro de las empresas fabricantes como evolución y desarrollo de las figuras de *Trade marketing* y *Category management*.
- 3º. Realizar la investigación gemela en otros países más concentrado y en España con una muestra de distribuidores más amplia.
- 4º. Profundizar en el análisis con las agrupaciones que expliquen las causas del retraso en la aplicación del KAM pleno.

BIBLIOGRAFÍA

ALLEN, J. *et al*, (2006): "Building a top consumer goods sales force". *The McKinsey Quarterly*, February 2006, www.Mckinsey.com Consultado el 14 de Septiembre de 2013.

ALIMARKET, (2014) BB.DD. *Alimentación no perecedera*. Coslada, Madrid

_____, (2014) BB.DD. *Alimentación perecedera*. Coslada, Madrid

_____, (2014) BB.DD. *Bebidas*. Coslada, Madrid

_____, (2014) BB.DD. *No alimentación*. Coslada, Madrid

ASENJO, L. (2008). Hacia una nueva estructura organizativa del "Key Account Manager". *Harvard-Deusto Marketing y Ventas*, (84), 50-54.

AZZILA, N y AHMMED. K. "Key account management strategy in B2B relationships: a proposed research framework" *International Journal of Business, Economics and Law*. Vol. 2 June 2013. 70-77

BADRINARAYANAN, V., MADHAVARAM, S., y GRANOT, E. (2011). Global virtual sales teams (GVSTS): A conceptual framework of the influence of intellectual and social capital on effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(3), 311-324.

BARRET, J. (1986): "Why major account selling works", *Industrial Marketing Management*, Vol. 15 63-73.

BATTENCOURT, L., BROWN, S. and MACKENZIE, S. (2005), "Customer-oriented boundary spanning behaviours: test of a social exchange model of antecedents", *Journal of Retailing*, Vol. 81 (2) 141-57.

BLACK, P., y HARRISON, C. (2001). Feedback in questioning and marking: the science teacher's role in formative assessment. *School science review*, 82(301), 55-61.

BIGNÉ, J.E. (2000): "Las técnicas de la investigación comercial" en Martínez, J.; Martín, F.; Martínez, E.; Sáinz de la Tajada, L.A. y Vacchiano, C. (Coords.) *La Investigación de marketing*, Barcelona: AEDEMO, 157-175.

BRADFORD, K. D., CHALLAGALLA, G. N., HUNTER, G. K., y MONCRIEF, W. C. (2012). Strategic account management: Conceptualizing, integrating, and extending the domain from fluid to dedicated accounts. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(1), 41-56.

CAPON, N. (2001): *Key Account management and planning*. New York

CAPON, POTTER, D. SHINDLER, F. (2006) *Managing global accounts*, Wessex

CESPEDES, F. (1989): "Managing Major accounts". Teaching note. Harvard Business School.

CHEVERTON, P. (2006): *Global account management*. London: Kogan Page.

CHIESA, C. (2002): *Fidelizando para fidelizar*. Pamplona: EUNSA,

CHINARDET, C. (1994): *Le Trade Marketing*. Paris : Les Éditions d'organisation.

CORSTJENS, J. y CORSTJENS, M. (1996): *La batalla en el punto de venta. Tácticas para distribuidores y fabricantes*, Bilbao: Ediciones Deusto.

COSTA, G. (1997): "Trade Marketing: planificación y organización", *Dirección y progreso*, núm. 154, julio-agosto, 39-42.

CRUZ, I. -coord.- (1999): *Los canales de distribución de productos de gran consumo*, Madrid: Pirámide.

DAVIES, I. A., y RYALS, L. J. (2014). The effectiveness of Key Account Management practices. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1182-1194.

DELSO, C. (2003): "De lo táctico a los estratégico en la dirección de ventas". *Marketing y Ventas, Harward Deusto*, Junio-Julio 2003. 52-57.

_____ (2009) "La figura del Key Account en la mejora de las relaciones fabricante Distribuidor" Trabajo de Investigación Tutelado no publicado presentado en cumplimiento de los requisitos para obtener el Certificado-Diploma de Estudios Avanzados acreditativo de la suficiencia investigadora en la Universidad Pontificia de Comillas.

DÍAZ, A. (2000): *Gestión por categorías y Trade Marketing*, Madrid: Prentice Hall.

DAYTON, D. (2001): *Cómo gestionar las relaciones con clientes clave, claves del éxito de Microsoft*. Barcelona:Gestión 2000.

DOZ, Y.L. 1987. *Strategic management in multinational companies*. Oxford, UK; Pergamon Press.

ECR ESPAÑA (2001): "Informe ECR España – Actualización 2001", disponible en www.aecoc.es. Consultado el 14 de Septiembre de 2013.

FERNÁNDEZ, J (2000): "CRM, la consagración del marketing relacional (I)", *MK Marketing & Ventas*, nº 149, julio-agosto, 34-38.

FERRAZZI, K. (2014): "How virtual teams can create human connections despite distance". <http://blogs.hbr.org/2014/01/how-virtual-teams-can-create-human-connections-despite-distance/> Consultado el 24 de Septiembre de 2014.

FORD, D. (1990). *Understanding business markets: interaction, relationships, networks*. London. Academic Press.

FRIEND, S. B., y JOHNSON, J. S. (2013). Key account relationships: An exploratory inquiry of customer-based evaluations. *Industrial Marketing Management*.

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

GARCIA, C. J. (2008). Claves de diferenciación del " Key Account Manager". Harvard Deusto Marketing y Ventas, (84), 36-40.

GRANDE, I. y ABASCAL, E. (2000): *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*, Madrid: Esic.

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

GOUNARIS, S., y TZEMPELIKOS, N. (2014). Relational key account management: Building key account management effectiveness through structural reformations and relationship management skills. *Industrial Marketing Management*. 43(7), 1110-1123.

GUENZI, P., PARDO, C., y GEORGES, L. (2007). Relational selling strategy and key account managers' relational behaviors: An exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 121-133.

GUENZI, P., y STORBACKA, K. (2015). The organizational implications of implementing key account management: A case-based examination. *Industrial Marketing Management*, 45, 84-97.

GUESALAGA, R. (2007). Top management involvement with key accounts: The concept, its dimensions, and strategic outcomes. *Dissertation Abstracts International*, 68 (09).

GUESALAGA, R., y 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(7), 1063-1068.

HAIR, J. F. (1999). *Análisis multivariante* (Vol. 491). Madrid: Prentice Hall.

HAKANSSON, H. (1982): *International Marketing and Purchasing of industrial goods: An interaction approach*, New York: John Wiley & Sons.

HANCOCK, M. *et al*, (2005): "Better B2B selling". *The McKinsey Quarterly*, June 2005, disponible en www.Mckinsey.com Consultado el 14 de Septiembre de 2013.

HENNEBERG, S., PARDO, C., NAUDE, P., MOUZAS, S., y ZOLKIEWSKI, J. (2009, September). Perceived Value of Key Account Relationships—An Emerging Theory-In-Use. In the 25th IMP Conference (CD), 2nd-5th of September.

HOMBURG, C. *et al* (2002): "A Configurational perspective on Key Account Management". *Journal of Marketing*, April 2002. 38-60.

IVENS, B. S., y PARDO, C. (2004). Key-Account-Management in Business Markets: An Empirical Test of 'Theoretical Wisdom' and 'Common Wisdom'. In *Proceedings of 20th Annual IMP Conference, Copenhagen, Denmark*.

JONES, E. *et al*, (2005): "Key account and team selling: a review, framework and research agenda". *Journal of personal selling and sales management*, Vol. XXV, 2 (spring 2005) 185-198.

JUKLKUNEN, S., KOPONEN, J., y GABRIELSSON, M. (2015). Commentary on article, 'The organizational implications of implementing Key Account Management: A case-based examination'. *Industrial Marketing Management*, 45, 98-99.

LABAJO, V. (2007): *Trade Marketing, La gestión eficiente de las relaciones entre fabricante y distribuidor*. Madrid: Pirámide.

_____ (2007b): *Nuevas tendencias de colaboración en las relaciones fabricante-distribuidor en el mercado español de bienes de gran consumo. Las experiencias de los profesionales en primera persona*. Madrid: Ed. Cersa.

LACOSTE, S. (2006). La contribution de la relation client à la création et au partage de la valeur entre fournisseurs Grands Comptes (Doctoral dissertation).

_____ (2006b): *Management des grands comptes. Innover, fidéliser et créer de la valeur*. Paris : Ed. Pearson Education France

LATRE, J. A., y SAMU, D. (2008). "Key Account Management" en el sector de productos de gran consumo. *Harvard-Deusto Marketing y Ventas*, (84), 42-48.

LAWRENCE, A. (1995): *Gestión práctica de la distribución comercial*. Bilbao: Ed. Deusto.

LIRIA, E. (2001): *La revolución comercial. El Key Account, el Trade Marketing y el Category Manager*, Madrid: McGraw Hill.

LUBKEMAN, M. y TANEJA, V. (2010) "Creating value in Key accounts" www.bcgperspectives.com Consultado el 14 de Septiembre de 2013.

LUQUE, T. (1997): *Investigación de marketing. Fundamentos*, Barcelona: Ariel.

MACÍAS, A. (2001). "El Trade Marketing y la Gestión por Categorías, en la Pyme". *MK. Marketing y Ventas para Directivos*, 16(159), 44-48.

MAISTER, D. (1999): "Key Account Management". *The CPA Journal*, march 1999.

MARCOS-CUEVAS, J., NÄTTI, S., PALO, T., y RYALS, L. J. (2014). "Implementing key account management: Intraorganizational practices and associated dilemmas." *Industrial Marketing Management* 43(7), 1216-1224

MARTINEZ, C. (2008). El rol del " Key Account Manager": un guardián de los intereses de la empresa. *Harvard-Deusto Marketing y Ventas*, (84), 57-60.

MARTÍNEZ, M. (1975): *Canales y redes de distribución comercial*, Madrid: Paraninfo.

McDONALD, M. *et al*, (1997): "Key account Management: Theory, Practice and challenges". *Journal of Marketing Management*, 1997, 13, 737-757.

_____ *et al*, (2000) *Key customers, how to manage them profitably*.
Oxford: Elsevier.

McKENNA, R. (1991): "El nuevo concepto de marketing: marketing es todo",
Harvard Deusto Business Review, núm. 48, cuarto trimestre, 25-38.

_____ (1994): *Marketing de relaciones, cómo realizar y mantener un
vínculo permanente entre la empresa y sus clientes*, Barcelona (etc.): Ediciones
Paidós.

MILLMAN, A.F. (1996). Global account management and systems selling.
International Business Review 1(4):631-645.

MILMAN, T., y WILSON, K. (1995). From key account selling to key account
management. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(1), 9-21.

MILMAN y K.J. WILSON. (1998). Global account management: reconciling
organizational complexity and cultural diversity. Paper presented at the Fourteenth
Annual Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Conference. Turku School of
Economics and Business Administration, Finland. September.

MOLINA, J. C. (2014). Nuevas perspectivas sobre el KAM. Qué podemos esperar
de esta estrategia y cómo hacer que funcione. *Harvard Deusto business review*,
(237), 34-43.

PONTI, F. (2005). CAMINOS DE LA NEGOCIACION, LOS. Ediciones Granica SA.

O'CONNOR, M. y WULF, S. (2004). "The power of cross-functional teams". *Velocity*
Q3 2004

OJASALO, J. (2002): "Customer commitment in key account management". *The
Marketing Review*, 2002, 2. 301-318.

_____ (2002): "Key account management in information intensive services".
Journal of Retailing and Consumer Services, 9 9(5), 269-276

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*, Volume XVII, 4 (Fall 1997), 17-26.

_____ (1999): "Key account management in the business to business field: a French overview". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14 nº 4, 276-290.

PARDO, C. ,HENNEBERG, S. C., MOUZAS, S., y NAUDE, P. (2006). Unpicking the meaning of value in key account management. *European Journal of Marketing*, 40(11/12), 1360-1374.

PARDO, C., (2013) IVENS, B., y WILSON, K. KAM and the internal alignment challenge How aligned are we? How more aligned can we be?. <http://www.impgroup.org/uploads/papers/7911.pdf>. Consultado el 24 de Septiembre de 2014.

PAYNE, A., y FROW, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 69(4), 167-176.

PIERCY, N., y LANE, N. (2006). The underlying vulnerabilities in key account management strategies. *European Management Journal*, 24(2), 151-162.

PRADHALAD, C.K. y Y.L. DOZ. (1987). "*The multinational mission*". New York, NY: The Free Press.

RUIZ-OLABUÉNAGA, J.I. (1996): *Metodología de la investigación cualitativa*, Bilbao: Universidad de Deusto.

PRESSEY, Andrew D.; GILCHRIST, Alan JP. (2013) Sales and Marketing Resistance to Key Account Management Implementation: An Ethnographic Investigation. <http://www.impgroup.org/uploads/papers/8055.pdf> consultado el 24 de Septiembre de 2014.

RODRIGUEZ, J. M., y MONROY, C. R. (2008). Influencia del Key Account Manager en la Consolidación de las Grandes Cuentas Comerciales de una Compañía. In XII

Congreso de Ingeniería de Organización: Burgos, 3-5 de septiembre de 2008 633-644.

RUIZ OLABUÉNAGA, J. I. (1996). El diseño cualitativo. Metodología de la investigación cualitativa. Bilbao: Universidad de Deusto, 64.

RYALS, L., y ROGERS, B. (2007). Key account planning: benefits, barriers and best practice. *Journal of strategic Marketing*, 15(2-3), 209-222.

RYALS, L (2012), "How to succeed at Key account Management" *Harvard Business Review*, *Digital article* <https://hbr.org/2012/07/how-to-succeed-at-key-account>. Consultado el 14 de septiembre de 2013.

RYALS, L. J., y DAVIES, I. A. (2013). Where's the strategic intent in key account relationships?. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(2), 111-124.

SALOJARVI, H., SAINIO, L. M., y TARKIAINEN, A. (2010). Organizational factors enhancing customer knowledge utilization in the management of key account relationships. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1395-1402.

SÁNCHEZ, M. (1997): *Las relaciones interorganizaciones en el canal de comercialización*, Almería: Universidad de Almería, Servicio de Publicaciones.

SAINZ DE VICUÑA, J. M. (2001). La distribución comercial. Opciones estratégicas. Esic Editorial

SANTESMASES, M. (1996). Términos de marketing. Pirámide.

_____. (2001). Dyane. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados.

SASHITTAL, H. C., y JASSAWALLA, A. R. (2001). Marketing implementation in smaller organizations: Definition, framework, and propositional inventory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 50-69.

SENGUPTA, S., KRAPFEL, R. E., y PUSATERI, M. A. (1997). Switching costs in key account relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(4), 9-16.

SHIFFMAN, S. (2007) *Mastering your key accounts*, Adams Media.

SCHINDLER, F. y POTTER, D. (2002): "Is your GAM program delivering results? Evaluating your GAM program. *Velocity*. Q2 2002

SHAPIRO, B. (1974): "Manage the customer, not just the sales Force". *Harvard Business Review*. September-October 1974.

_____ (2006): "Making the major sale". *Harvard Business Review*, July-August 2006.

SHERMAN, S. *et al*, (2003): *The seven keys to managing Strategic Accounts*, New York: McGraw Hill.

SPEAKMAN, JAMES I.F., RYALS, L (2012),"Key account management: the inside selling job", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 27 (5) 360 –369

TEVELSON *et al*, (2013) "Buyer-Supplier collaboration" www.bcg.perspectives.com Agosto 2013 consultado el 14 de septiembre de 2013.

TOFFLER, A (1970): *El cambio de poder*, Madrid: Espasa,

TOULAN, O. *et al* (2006). The role of interorganizational fit in global account management. *International Studies of Management and Organization*, 36(4), 61-81.

TZEMPELIKOS, N (2013): "Assessing customer value in key account management relationships" ARU Institute for international Management. Working paper series nº 006

_____ (2015). Top management commitment and involvement and their link to key account management effectiveness. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(1).

TZEMPELIKOS, N., y GOUNARIS, S. (2015). Linking key account management practices to performance outcomes. *Industrial Marketing Management*, 45, 22-34.

VANHARANTA, M., GILCHRIST, A., PRESSEY, A., y LENNEY, P. (2014). The Reflexive Turn in Key Account Management: Beyond Formal and Post-Bureaucratic Prescriptions. *European Journal of Marketing*. 48(11/12), 2071-2104.

VÁZQUEZ, R. (1993): "El marco actual de las relaciones fabricante-distribuidor: negociación y cooperación", *Información Comercial Española*, núm. 713, págs. 89-99.

VANDEUVRE, F. y HOUVER, T. (2006) *Vendre et négocier avec les grands comptes, Les clés du labyrinthe*. Dunod

WATERMAN, R. H., PETERS, T. J., y PHILIPS, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26.

WEBSTER, F.E. (1992): "The changing role of marketing in the corporation", *Journal of Marketing*, vol. 56, octubre, 1-17.

WENGLER, S., EHRET, M., y 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.

WILSON, K., SPEARE N. y REESE, S. J. (2002) *Successful global account management*. Kogan Page

WILSON, K. y WEILBAKER, D. (2004) *Global Account Management: A Literature Based Conceptual Model*. *American journal of business* Spring 2004: Vol. 19 No., 15-22.

WINER, R.S. (2000): "Un esquema para la gestión de las relaciones con los clientes (CRM)", *Harvard-Deusto Marketing y Ventas*, núm. 41, noviembre-diciembre, 60-65.

YIP, G.S. and T.L. MADSEN. (1996). Global account management: The new frontier in relationship marketing. *International Marketing Review* 13(3):24-42.

YIP, G.S. and D.B. MONTGOMERY. (2000). Statistical evidence on global account management programs. *Thexis Fachzeitschrift fur Marketing* 4:10-13.

YIP, G.S. y Bink, A. J. (2007). Managing global accounts. *Harvard business review*, 85(9), 102.

YIP, G.S. (2007b) *Managing global customers, an integrated approach* Oxford

ZUPANCIC, D. (2008). Towards an integrated framework of key account management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(5), 323-331.

ANEXOS

- 1) Cuestionario para la entrevista en profundidad relativa a las opiniones de los expertos sobre la figura del *Key Account Manager*.
- 2) Cuestionario para la fase cuantitativa enviado a distribuidores asociados y proveedores fabricantes de IFA
- 3) Universo de fabricantes de gran consumo españoles
- 4) Universo de asociados de IFA

1) **Cuestionario para la entrevista en profundidad relativa a las opiniones de los expertos sobre la figura del Key Account Manager.**

GUIÓN DE LA ENTREVISTA - LÍNEA DE PUNTOS

Expertos de la industria y distribución

1. ¿Cuáles han sido cambios más relevantes en la relación fabricante-distribuidor en los últimos años?
2. ¿Han tenido alguna repercusión estos cambios a nivel organización interna de la industria/distribución?
3. ¿Han tenido alguna repercusión estos cambios en tu compañía?
4. ¿Cuál ha sido el motivo para crear la posición de *Key Account Manager*?
5. ¿Cuál ha sido el motivo para crear la posición de *Trade Marketing*?
6. ¿Cuál fue el motivo para separar estas posiciones?
7. ¿Qué ubicación/estructura tienen ambas posiciones?
8. ¿Cuál es el perfil de los KAM?
9. ¿Cuál es la experiencia previa de los KAM?
10. En un entorno ideal, ¿qué experiencia y habilidades específicas buscarías para un KAM?
11. ¿Cómo ha variado la estructura y funciones tradicionales de los departamentos de Ventas como consecuencia del desarrollo de las funciones de KAM y *Trade Marketing*?
12. ¿Cuál es (y cuál debería ser) la relación entre la posición de KAM y *Trade Marketing*?
13. ¿Qué sinergias existen entre las posiciones?

14. ¿Se han desarrollado en tu empresa los equipos multidisciplinares de ventas?
15. ¿Qué funciones han sido incluidas en los equipos multidisciplinares?
16. Motivos para haber desarrollado estos equipos
17. ¿Cuáles son los frenos a su implantación?
18. ¿Pueden considerarse los equipos virtuales un como un facilitador a la creación y desarrollo de los equipos multi-disciplinares reales?
19. ¿Cómo es la línea de reporte de los equipos virtuales?
20. ¿De que manera favorecen a un mejor foco al cliente los equipos multidisciplinares?
21. ¿Cual puede ser la evolución futura del *Trade Marketing*?
22. ¿Han traducido la palabra KAM al español?
23. ¿Cómo está afectando la globalización a la figura del KAM y *Trade Marketing*?
24. ¿Tiene tu organización KAM con responsabilidad global?
25. ¿Cuáles son sus principales responsabilidades y línea de reporte?
26. ¿Dónde se encuentran encuadrados en la estructura?
27. ¿Cómo se comparten las funciones y responsabilidades con las estructuras locales?
28. Alguna otra consideración que estimes relevante para el estudio.

2) Cuestionario para la fase cuantitativa enviado a distribuidores asociados y proveedores fabricantes de IFA

CUESTIONARIO EMPRESAS FABRICANTES DE GRAN CONSUMO SOBRE KEY ACCOUNT MANAGEMENT (KAM)

El Key account manager en la evolución de las relaciones fabricante-distribución para el desarrollo del negocio

1. ¿Cuál de estas situaciones define mejor la relación de su compañía con sus principales distribuidores?
SELECCIONE UNA OPCIÓN

1. Se trabaja conjuntamente de forma continuada para el desarrollo del negocio común
2. La cooperación es puntual en el tiempo y sólo se da en algunos aspectos del negocio
3. No puede afirmarse que tengamos acuerdos de colaboración ni explícitos ni tácitos
4. La relación es más bien conflictiva
5. Otras. ¿Cuáles?

2. ¿Con qué intensidad está aprovechando su empresa con el concepto de *Key account management*?

1. Mucho
2. Bastante
3. Algo
4. Muy poco
5. Nada

3. En su opinión, ¿qué utilidad tiene la figura del *Key account management* para el desempeño de las siguientes funciones? (1 = NINGUNA UTILIDAD; 5 = MUCHA UTILIDAD)

	Ninguna utilidad			Mucha utilidad	
	1	2	3	4	5
3. Desarrollar y transmitir un profundo conocimiento del distribuidor en la empresa fabricante					
4. Desarrollo de la relación comercial con los distribuidores para ganar cuota de mercado					
5. Desarrollo de la relación comercial con los distribuidores para mejorar su rentabilidad					
6. Favorecer el desarrollo de relaciones extra comerciales que faciliten la gestión del distribuidor					
7. Favorecer el desarrollo de relaciones entre las altas direcciones fabricante-distribuidor					
8. Desarrollar planes de gestión por categorías con Trade Marketing/Category managers					
9. Administrar presupuesto de gastos comerciales por distribuidor					
10. Definir el plan promocional para los distribuidores a su cargo					
11. Adaptar el producto (tamaño, envase, etc.) a las especificaciones del distribuidor					
12. Colaborar en la gestión del espacio de los establecimientos del distribuidor					
13. Definir aspectos de animación del punto de venta con el distribuidor					
14. Crear planes operativos para el distribuidor para alcanzar los objetivos de cada una de las marcas del fabricante					
15. Negociar marcas del distribuidor y de primer precio					
16. Ocuparse de aspectos logísticos y de cadena de suministro para compartir posibles ahorros					
17. Cierre de acuerdos anuales y plantillas comerciales					
18. Gestionar las personas y/o equipos multidisciplinares dedicados al distribuidor					

19. ¿Cuál es el número promedio de cuentas que gestiona cada KAM en su organización? **SEÑALE LA OPCIÓN MÁS ADECUADA**

1. Solo una cuenta
2. Dos cuentas
3. Tres cuentas
4. Cuatro o más

20. ¿Cuáles son los factores clave para el desarrollo del Key account manager? (1 = POCA IMPORTANCIA; 5 = MUCHA IMPORTANCIA)

	Poca importancia			Mucha importancia	
	1	2	3	4	5
20. Conocimiento profundo del distribuidor					
21. Cultura del fabricante orientada al cliente y al <i>shopper</i> y no solo al consumidor					
22. Involucración de la alta dirección de la empresa en el desarrollo de las relaciones fabricante distribuidor					
23. Participación de los KAM en las reuniones de dirección para reforzar el foco al cliente					
24. Perfil, selección y formación de la persona que ocupa el puesto de KAM					
25 Sistema retributivo del KAM distinto al del resto de vendedores con objetivos más a largo plazo y cualitativos					
26. Recursos económicos a cargo del KAM para el desarrollo de la cuenta					
27. Equipos multidisciplinares con reporte directo o indirecto a cargo del KAM para el desarrollo del cliente					
28. Desarrollo de un ambiente, capacidades y competencias organizativas que creen una cultura de foco al cliente en el fabricante					
29. Aplicación del KAM mediante un proceso estructurado y predefinido					
30. Desarrollo del KAM mediante un proceso por fases donde se vaya profundizando en los distintos elementos					
31. Existencia y aplicación de un proceso formalizado de segmentación de cuentas clave					
32. Aplicación de otras métricas de rendimiento, a parte de la cifra de negocio, en la medición del rendimiento de las acciones del KAM					
33. Se define claramente cuales es el valor añadido de cómo se crea valor con el KAM tanto para el fabricante como para el distribuidor					
34. Desarrollo de una relación profunda fabricante distribuidor					

35. ¿En qué medida las siguientes funciones son responsabilidad del *Key account manager* en su compañía? (1 = NINGUNA RESPONSABILIDAD; 5 = RESPONSABILIDAD PLENA)

	Ninguna responsabilidad			Responsabilidad plena	
	1	2	3	4	5
35. Desarrollar un profundo conocimiento del cliente para la mejora del negocio común y la creación de valor					
36. Desarrollo de las relaciones a largo plazo con sus clientes para convertirse en proveedor preferido					
37. Desarrollo de relaciones a largo plazo entre la alta dirección de ambas empresas					
38. Desarrollar, presentar y llevar a cabo el plan de sus clientes					
39. Administrar presupuesto de gastos comerciales de sus clientes					
40. Adaptar el producto y promociones (tamaño, envase, etc.) a las especificaciones del distribuidor					
41. Definir aspectos de animación y gestión del espacio del punto de venta con el distribuidor					
42. Negociar marcas del distribuidor y de primer precio					
43. Crear planes operativos para alcanzar los objetivos de la marca por clientes					
44. Ocuparse de aspectos logísticos y de cadena de suministro					
45. Optimizar las variables financieras del cliente (días de pago, días de stock ,etc)					
46. Desarrollo y firma de los acuerdos y plantillas anuales para conseguir los objetivos de ventas y margen					
47. Gestión de equipos multidisciplinares (Trade marketing, logística, fianzas, etc) directos o indirectos para el desarrollo comercial de los clientes a su cargo					

48. ¿En qué medida ha respondido el desarrollo de la figura del *Key account manager* a los siguientes factores? (1 = NADA; 5 = MUCHO)

	Nada			Mucho	
	1	2	3	4	5
48. Decisión externa de la central					
49. Bechmarking respecto a las empresas líderes del mercado					
50. Tendencia a la concentración de la distribución moderna					
51. Progresivo declive de las marcas					
52. Globalización de los distribuidores y marcas					
53. Dar un mejor servicio a los distribuidores					
54. Aumento de las exigencias de los distribuidores					

55. ¿Su compañía aplica el mismo proceso y planificación cuentas clave para todos los clientes gestionados por un KAM? ELIJA LA RESPUESTA QUE LE PAREZCA MÁS ADECUADA

1. Se utiliza exactamente el mismo proceso y planificación para todas las cuentas clave bajo el KAM
2. Se utiliza un proceso y planificación similar para todas las cuentas clave bajo el KAM
3. Se da una personalización del proceso y planificación según la cuenta clave bajo el KAM
4. Se utiliza un proceso y planificación diferente para cada cuenta clave bajo el KAM

56. ¿A qué nivel se trabaja en un plan de cuentas clave en su compañía? SEÑALE TODAS LAS RESPUESTAS QUE CORRESPONDAN

1. No se trabaja con un plan de cuentas
 2. Se realiza un plan de cuentas con periodicidad anual
 3. Se consolida en él toda la información y conocimiento que se tiene sobre el cliente
 4. La alta dirección de la empresa se involucra en su aprobación
 5. Se incluyen métricas sobre la rentabilidad del cliente
 6. Se le da un seguimiento formal periódico a los objetivos del plan
 7. Se incluyen métricas sobre el potencial del cliente o valor futuro tipo CLV
 8. Se incluyen objetivos y medidas cualitativas para el desarrollo de la relación fabricante-distribuidor
 9. Los planes de clientes se integran en la estrategia de la empresa fabricante
 10. El plan se comparte con el cliente
 11. Otras, ¿cuáles?
-
-

57. Competencias del KAM que afectan al desarrollo de relaciones entre el fabricante y el distribuidor SEÑALE TODAS LAS RESPUESTAS QUE CORRESPONDAN

1. Trato personal amable
 2. Habilidad para identificar problemas y dar soluciones a los clientes
 3. Capacidad de anticiparse a necesidades futuras del cliente
 4. Capacidad para asumir responsabilidades y tomar decisiones
 5. Capacidad para convertirse en el embajador del cliente en su empresa
 6. Capacidad de desarrollar relaciones informales
 7. Otras. ¿Cuáles?
-
-

58. ¿Qué criterios se utilizan para la selección de cuentas claves bajo un KAM? SEÑALE TODAS LAS RESPUESTAS QUE CORRESPONDAN

1. Volumen actual del cliente
2. Potencial de desarrollo o volumen futuro del cliente
3. Rentabilidad del cliente
4. Encaje estratégico entre el cliente y el fabricante
5. Implantación geográfica amplia del cliente
6. Existe un proceso formal para que un cliente deje de ser considera cuenta clave y deje de estar gestionado por un KAM

59. ¿Cuáles son las competencias que debe tener un KAM para el desarrollo eficaz de los clientes a su cargo? SELECCIONE TODAS LAS RESPUESTAS QUE CORRESPONDAN

1. Capacidad relacional para conocer al cliente
 2. Planificación estratégica
 3. Liderazgo de equipos
 4. Capacidad para desarrollar relaciones multi-nivel y multi-funcionales con el cliente
 5. Gestión de proyectos
 6. Manejo de la diversidad e incertidumbre
 7. Capacidad de influencia
 8. Negociación a todos los niveles
 9. Capacidad de coordinación si mando directo
 10. Otras. ¿Cuáles?
-
-

60. ¿Qué factores dificultan la implantación de planteamientos de colaboración en la gestión de clientes clave? SELECCIONE LAS CUATRO RESPUESTAS MÁS SIGNIFICATIVAS

1. Desigualdad en el reparto de poder
2. Ausencia de un verdadero cambio de mentalidad
3. Desconfianza
4. Conflicto entre los objetivos de fabricante y distribuidor
5. Falta de un objetivo y una clara delimitación de las nuevas figuras y departamentos
6. No se da la profesionalización y especialización adecuada en los distribuidores
7. No se dispone de las herramientas y la información adecuadas
8. Falta de recursos (personales, económicos, de tiempo)
9. Dificultad para apreciar a corto plazo su rentabilidad
10. Los procesos de implantación de KAM son demasiado rígidos y no dejan personalizar los planteamientos de colaboración.

61. ¿Está su compañía familiarizada con el concepto de equipos multidisciplinares para la gestión de clientes?

1. Mucho
2. Bastante
3. Algo
4. Muy poco
5. Nada

62. ¿Utiliza su empresa estos equipos, ya sea con personas que dependen jerárquicamente del KAM o a través de equipos virtuales o matriciales?

1. No los utiliza
2. Utiliza ambos
3. Utiliza solo virtuales
4. Utiliza con reporte jerárquico al KAM para las cuentas más importantes
5. Otras, ¿Cuáles?

63. ¿Cuáles son las funciones que integran o en su opinión debería integrar los equipos multidisciplinares para la gestión de clientes? SELECCIONE TODAS LAS RESPUESTAS QUE CORRESPONDAN

1. Trade marketing
2. Category management
3. Merchandising
4. Logística y Supply chain
5. Análisis de ventas y del mercado de los clientes
6. Marketing: desarrollo de productos, formatos, tamaños para el cliente
7. Promociones, activación el punto de venta para el cliente
8. Equipo de gestores del punto de venta (GPVs)
9. Finanzas para el seguimiento de la cuenta: rentabilidad, días de pago, etc.
10. Informática (IT)
11. Otras. ¿Cuáles?

64. ¿Cuáles son los motivos para que estos equipos multidisciplinares no estén completamente desarrollados? SELECCIONE TODAS LAS RESPUESTAS QUE CORRESPONDAN

1. Falta de recursos
2. Los distribuidores no están suficientemente concentrados para justificar su completo desarrollo
3. Conflictos internos entre departamentos funcionales
4. El número de categorías manejado por el fabricante es elevado y hace necesario un departamento de Trade marketing/Category management
5. Otras, ¿Cuáles?

Datos de Clasificación

65. Nombre de la empresa:

66. Número de KAM en su empresa:

67. Número de cuentas claves manejadas bajo KAM:

68. Número de categorías manejadas por su empresa:

69. ¿Qué denominación recibe en su empresa el cargo que Ud. ocupa?:

1. Director General
2. Director comercial o Director de ventas
3. Jefe de departamento de KAMs
4. Key account manager
5. Otro. ¿Cuál?

70. ¿A qué nivel opera su compañía?

1. Multinacional
2. Nacional
3. Regional

71. ¿Qué porcentaje del capital de la empresa es extranjero (directa o indirectamente)?

1. No existe capital extranjero
2. Menos del 25%
3. Entre el 25% y el 49%

4. Un 50%
5. Entre el 51% y el 74%
6. Entre el 75% y el 99%
7. El 100%

72. ¿Qué porcentaje aproximado de la facturación de su empresa se realiza directamente en establecimientos de libreservicio?

_____ %

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN DE GRAN CONSUMO SOBRE KEY ACCOUNT MANAGEMENT

El Key account manager en la evolución de las relaciones fabricante-distribución para el desarrollo del negocio

1. ¿Cuál de estas situaciones define mejor la relación de su compañía con sus principales fabricante? SELECCIONE UNA OPCIÓN

1. Se trabaja conjuntamente de forma continuada para el desarrollo del negocio común
2. La cooperación es puntual en el tiempo y sólo se da en algunos aspectos del negocio
3. No puede afirmarse que tengamos acuerdos de colaboración ni explícitos ni tácitos
4. La relación es más bien conflictiva
5. Otras. ¿Cuáles?

2. ¿Con qué intensidad su empresa conoce y le proporcionan el concepto de *Key account management*?

1. Mucho
2. Bastante
3. Algo
4. Muy poco
5. Nada

3. En su opinión, ¿qué utilidad tiene la figura del *Key account management* para el desempeño de las siguientes funciones en el fabricante? (1 = NINGUNA UTILIDAD; 5 = MUCHA UTILIDAD)

	Ninguna utilidad				Mucha utilidad
	1	2	3	4	5
3. Desarrollar y transmitir un profundo conocimiento del distribuidor en la empresa fabricante					
4. Desarrollo de la relación comercial con los distribuidores para ganar cuota de mercado					
5. Desarrollo de la relación comercial con los distribuidores para mejorar su rentabilidad					
6. Favorecer el desarrollo de relaciones extra comerciales que faciliten la gestión del distribuidor					
7. Favorecer el desarrollo de relaciones entre las altas direcciones fabricante-distribuidor					
8. Desarrollar planes de gestión por categorías con Trade Marketing/Category managers					
9. Administrar presupuesto de gastos comerciales por distribuidor					
10. Definir el plan promocional para los distribuidores a su cargo					
11. Adaptar el producto (tamaño, envase, etc.) a las especificaciones del distribuidor					
12. Colaborar en la gestión del espacio de los establecimientos del distribuidor					
13.. Definir aspectos de animación del punto de venta con el distribuidor					
14. Crear planes operativos para el distribuidor para alcanzar los objetivos de cada una de las marcas del fabricante					
15. Negociar marcas del distribuidor y de primer precio					
16. Ocuparse de aspectos logísticos y de cadena de suministro para compartir posibles ahorros					
17. Cierre de acuerdos anuales y plantillas comerciales					
18 Gestionar las personas y/o equipos multidisciplinares dedicados al distribuidor					

19. ¿Cuál es el número promedio de cuentas que gestionan los KAM de cada fabricante asignado a su organización? SEÑALE LA OPCIÓN MÁS ADECUADA

1. Solo una cuenta
2. Dos cuentas
3. Tres cuentas
4. Cuatro o más

20. ¿Cuáles cree que son los factores clave para el desarrollo del Key account manager en el fabricante? (1 = POCA IMPORTANCIA; 5 = MUCHA IMPORTANCIA)

	Poca importancia				Mucha importancia
	1	2	3	4	5
20. Conocimiento profundo del distribuidor					
21. Cultura del fabricante orientada al cliente y al <i>shopper</i> y no solo al consumidor					
22. Involucración de la alta dirección de la empresa en el desarrollo de las relaciones fabricante distribuidor					
23. Participación de los KAM en las reuniones de dirección para reforzar el foco al cliente					
24. Perfil, selección y formación de la persona que ocupa el puesto de KAM					
25 Sistema retributivo del KAM distinto al del resto de vendedores con objetivos más a largo plazo y cualitativos					
26. Recursos económicos a cargo del KAM para el desarrollo de la cuenta					

27. Equipos multidisciplinares con reporte directo o indirecto a cargo del KAM para el desarrollo del cliente					
28. Desarrollo de un ambiente, capacidades y competencias organizativas que creen una cultura de foco al cliente en el fabricante					
29. Aplicación del KAM mediante un proceso estructurado y predefinido					
30. Desarrollo del KAM mediante un proceso por fases donde se vaya profundizando en los distintos elementos					
31. Existencia y aplicación de un proceso formalizado de segmentación de cuentas clave					
32. Aplicación de otras métricas de rendimiento, a parte de la cifra de negocio, en la medición del rendimiento de las acciones del KAM					
33. Se define claramente cuales es el valor añadido de cómo se crea valor con el KAM tanto para el fabricante como para el distribuidor					
34. Desarrollo de una relación profunda fabricante distribuidor					

35. ¿En qué medida las siguientes funciones son responsabilidad de los Key account managers de los fabricantes que gestionan su cuenta? (1 = NINGUNA RESPONSABILIDAD; 5 = RESPONSABILIDAD PLENA)

	Ninguna responsabilidad		Responsabilidad plena		
	1	2	3	4	5
35. Desarrollar un profundo conocimiento del cliente para la mejora del negocio común y la creación de valor					
36. Desarrollo de las relaciones a largo plazo con sus clientes para convertirse en proveedor preferido					
37. Desarrollo de relaciones a largo plazo entre la alta dirección de ambas empresas					
38. Desarrollar, presentar y llevar a cabo el plan de sus clientes					
39. Administrar presupuesto de gastos comerciales de sus clientes					
40. Adaptar el producto y promociones (tamaño, envase, etc.) a las especificaciones del distribuidor					
41. Definir aspectos de animación y gestión del espacio del punto de venta con el distribuidor					
42. Negociar marcas del distribuidor y de primer precio					
43. Crear planes operativos para alcanzar los objetivos de la marca por clientes					
44. Ocuparse de aspectos logísticos y de cadena de suministro					
45. Optimizar las variables financieras del cliente (días de pago, días de stock ,etc)					
46. Desarrollo y firma de los acuerdos y plantillas anuales para conseguir los objetivos de ventas y margen					
47. Gestión de equipos multidisciplinares (Trade marketing, logística, fianzas, etc) directos o indirectos para el desarrollo comercial de los clientes a su cargo					

48. ¿En qué medida ha respondido el desarrollo de la figura del Key account manager a los siguientes factores? (1 = NADA; 5 = MUCHO)

	Nada		Mucho		
	1	2	3	4	5
48. Decisión externa de la central del fabricante					
49. Bechmarking respecto a las empresas fabricantes líderes del mercado					
50. Tendencia a la concentración de la distribución moderna					
51. Progresivo declive de las marcas					
52. Globalización de los distribuidores y marcas					
53. Dar un mejor servicio a los distribuidores					
54. Aumento de las exigencias de los distribuidores					

55. ¿Todos sus proveedores aplican el mismo proceso y planificación cuentas clave para todos los clientes gestionados por un KAM? ELIJA LA RESPUESTA QUE LE PAREZCA MÁS ADECUADA

1. Los proveedores utilizan exactamente el mismo proceso y planificación para la gestión de nuestra cuenta
2. Los proveedores utilizan un proceso y planificación similar para gestión de nuestra cuenta
3. Los proveedores personalizan el proceso y planificación para la gestión de nuestra cuenta
4. Los proveedores utilizan un proceso y planificación diferente para cada cuenta incluida la nuestra

56. ¿Los fabricantes realizan un plan de cuentas clave para desarrollar el plan de negocio con su compañía? SEÑALE TODAS LAS RESPUESTAS QUE CORRESPONDAN

1. Los fabricantes no trabajan con un plan de cuentas para nuestra empresa
2. Los fabricantes realizan un plan de cuentas con periodicidad anual
3. Los fabricantes consolidan en él toda la información y conocimiento que se tiene sobre nosotros
4. La alta dirección de la empresa fabricante se involucra en su aprobación
5. Los fabricantes incluyen métricas sobre la rentabilidad que proporcionamos a cada fabricante
6. Los fabricantes le da un seguimiento formal periódico a los objetivos del plan
7. Los fabricantes incluyen métricas sobre el potencial del cliente o valor futuro tipo CLV
8. Los fabricantes incluyen objetivos y medidas cualitativas para el desarrollo de la relación fabricante-distribuidor
9. Los fabricantes integran los planes de clientes en la estrategia de la empresa fabricante

10. Los fabricantes comparten los planes con el cliente
 11. Otras, ¿cuáles?
-
-

57. Competencias del KAM que afectan al desarrollo de relaciones entre el fabricante y el distribuidor SEÑALE TODAS LAS RESPUESTAS QUE CORRESPONDAN

1. Trato personal amable
 2. Habilidad para identificar problemas y dar soluciones a los clientes
 3. Capacidad de anticiparse a necesidades futuras del cliente
 4. Capacidad para asumir responsabilidades y tomar decisiones
 5. Capacidad para convertirse en el embajador del cliente en su empresa
 6. Capacidad de desarrollar relaciones informales
 7. Otras. ¿Cuáles?
-
-

58. ¿Qué criterios se utilizan para la selección de cuentas claves bajo un KAM? SEÑALE TODAS LAS RESPUESTAS QUE CORRESPONDAN

1. Volumen actual del cliente
2. Potencial de desarrollo o volumen futuro del cliente
3. Rentabilidad del cliente
4. Encaje estratégico entre el cliente y el fabricante
5. Implantación geográfica amplia del cliente
6. Existe un proceso formal para que un cliente deje de ser considera cuenta clave y deje de estar gestionado por un KAM

59. ¿Cuáles son las competencias que debe tener un KAM para el desarrollo eficaz de los clientes a su cargo? SELECCIONE TODAS LAS RESPUESTAS QUE CORRESPONDAN

1. Capacidad relacional para conocer al cliente
 2. Planificación estratégica
 3. Liderazgo de equipos
 4. Capacidad para desarrollar relaciones multi-nivel y multi-funcionales con el cliente
 5. Gestión de proyectos
 6. Manejo de la diversidad e incertidumbre
 7. Capacidad de influencia
 8. Negociación a todos los niveles
 9. Capacidad de coordinación si mando directo
 10. Otras. ¿Cuáles?
-
-

60. ¿Qué factores dificultan la implantación de planteamientos de colaboración en la gestión de clientes clave por parte de los fabricantes? SELECCIONE LAS CUATRO RESPUESTAS MÁS SIGNIFICATIVAS

1. Desigualdad en el reparto de poder
2. Ausencia de un verdadero cambio de mentalidad
3. Desconfianza
4. Conflicto entre los objetivos de fabricante y distribuidor
5. Falta de un objetivo y una clara delimitación de las nuevas figuras y departamentos
6. No se da la profesionalización y especialización adecuada en los fabricantes
7. No se dispone de las herramientas y la información adecuadas
8. Falta de recursos (personales, económicos, de tiempo)
9. Dificultad para apreciar a corto plazo su rentabilidad
10. Los procesos de implantación de KAM son demasiado rígidos y no dejan personalizar los planteamientos de colaboración.

61. ¿Está su compañía familiarizada con el concepto de equipos multidisciplinares para la gestión de clientes?

1. Mucho
2. Bastante
3. Algo
4. Muy poco
5. Nada

62. ¿Recibe servicios por parte de equipos multidisciplinares de fabricantes, ya sea con personas que dependen jerárquicamente del KAM o a través de equipos virtuales o matriciales?

1. No los recibe
 2. Recibe servicios de ambas maneras
 3. Recibe los servicios solo a través de equipos virtuales
 4. Recibe servicios de equipos multifuncionales con reporte jerárquico al KAM
 5. Otras, ¿Cuáles?
-
-

63. ¿Cuáles son las funciones que integran o en su opinión debería integrar los equipos multidisciplinares de los fabricantes para la gestión de clientes? SELECCIONE TODAS LAS RESPUESTAS QUE CORRESPONDAN

1. Trade marketing
2. Category management
3. Merchandising
4. Logística y Supply chain
5. Análisis de ventas y del mercado de los clientes
6. Marketing: desarrollo de productos, formatos, tamaños para el cliente
7. Promociones, activación el punto de venta para el cliente
8. Equipo de gestores del punto de venta (GPVs)
9. Finanzas para el seguimiento de la cuenta: rentabilidad, días de pago, etc.
10. Informática (IT)
11. Otras. ¿Cuáles?

64. ¿Cuáles son los motivos para que estos equipos multidisciplinares de los fabricantes no estén completamente desarrollados? SELECCIONE TODAS LAS RESPUESTAS QUE CORRESPONDAN

1. Falta de recursos de los fabricantes
2. Los distribuidores no están suficientemente concentrados para justificar su completo desarrollo
3. Conflictos internos entre departamentos funcionales de los fabricantes
4. El número de categorías manejado por el fabricante es elevado y hace necesario un departamento de Trade marketing/Category management
5. Otras, ¿Cuáles?

Datos de Clasificación

65. Nombre de la empresa:

66. Número de compradores en su empresa:

67. Número de KAM aproximado que reciben en su empresa:

68. Formatos manejadas por su empresa SELECCIONE TODAS LAS RESPUESTAS QUE CORRESPONDAN:

1. Supermercados
2. Hipermercados
3. Cash and carry
4. Mayorista
5. Otras, ¿Cuáles?

69. ¿Qué denominación recibe en su empresa el cargo que Ud. ocupa?:

1. Director General
2. Director comercial o de Compras
3. Jefe de departamento de Compras
4. Comprador
5. Otro. ¿Cuál?

70. ¿A qué nivel opera su compañía?

1. Multinacional
2. Nacional
3. Regional

71. ¿Qué porcentaje del capital de la empresa es extranjero (directa o indirectamente)?

1. No existe capital extranjero
2. Menos del 25%
3. Entre el 25% y el 49%
4. Un 50%
5. Entre el 51% y el 74%
6. Entre el 75% y el 99%
7. El 100%

72. ¿Qué porcentaje aproximado de la facturación de su empresa se realiza directamente en establecimientos de librespicio?

_____ %

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

3) Universo de fabricantes de gran consumo españoles

- 1 AB AZUCARERA IBERIA, S.L. Madrid (M)
- 2 ACEITES BORGES PONT, S.A. Tàrrega (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 Vallès (B)
- 6 AGRICULTURA Y CONSERVAS, S.A. (AGRICONSA) Algemés (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 ESPAÑA, S.A. Mollet del Vallès (B) Licores
- 14 BARÓN 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 ESPAÑA, 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 Sucedáneos
- 22 CALIDAD PASCUAL, S.A.U. Madrid (M) Grupos
- 23 CAMPOFRÍO 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 ESPAÑA Madrid (M)
- 30 CODORNÍU, S.A. (GRUPO) Esplugues de Llobregat (B)
- 31 COMERCIAL GALLO, S.A. Barcelona (B) Grupos
- 32 COMPAÑÍA CERVECERA DE CANARIAS, S.A. (CCC)
- 33 COMPAÑÍA VINÍCOLA DEL NORTE ESPAÑA, 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 CORPORACIÓN ALIMENTARIA GUISSONA, S.A. (CAG) Guissona (L)
- 40 CORPORACIÓN ALIMENTARIA PEÑASANTA, S.A. (CAPSA)Siero (AS)
- 41 COTYASTOR, S.A. Barcelona (B) Perfumería / Higiene Personal
- 42 CSM IBERIA, S.A. Sant Joan Despí (B) Masas Congeladas
- 43 DANONE, S.A. Barcelona (B) Lácteos (Genérico)
- 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 ESPAÑA, 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 Negreira (C) Lácteos (Genérico)
- 52 FERRERO IBERICA, S.A. Cornellà de Llobregat (B) Chocolates y Cacaos
- 53 FONT SALEM, S.L. Salem (V) Refrescos
- 54 FREIXENET, S.A. (GRUPO) Sant Sadurní d'Anoia (B) Vinos
- 55 FRÍAS NUTRICIÓN, S.A. Burgos (BU) Lácteos (Genérico)
- 56 FRINSA DEL NOROESTE, S.A. Ribeira (C) Conservas de Pescado
- 57 FRIT RAVICH, S.L. Maçanet de la Selva (GI) Snacks
- 58 GALLETAS ARTIACH, S.A. Barcelona (B) Galletas
- 59 GALLETAS GULLÓN, 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 GONZÁLEZ BYASS, S.A. (GRUPO) Jerez de la Frontera (CA) Licores
- 63 GREFUSA, S.L. Alzira (V) Snacks
- 64 GRUPO AC MARCA, S.L. Hospitalet de Llobregat (L') (B)
- 65 GRUPO ALIMENTARIO ARGAL, S.A. Miralcamp (L) Elaborados Cárnicos
- 66 GRUPO AMASÚA, S.A. Madrid (M) Productos del Mar Congelados
- 67 GRUPO ÁNGEL CAMACHO, S.L. Morón de la Frontera (SE) Aceitunas
- 68 GRUPO BIMBO Barcelona (B) Panadería Fresca
- 69 GRUPO CACAOLAT, S.L. Esplugues de Llobregat (B)
- 70 GRUPO CONSERVAS GARAVILLA, S.L. (GRUPO) Mundaka (BI)
- 71 GRUPO CONSORCIO ESPAÑOL CONSERVERO Santoña (S)
- 72 GRUPO DULCESOL Gandia (V)
- 73 GRUPO FAUSTINO Oyón-Oion (VI) Vinos
- 74 GRUPO HELIOS Arroyo de la Encomienda (VA) Mermeladas y Confituras

- 75 GRUPO LECHE RÍO, S.A. Lán cara (LU) Lácteos (Genérico)
- 76 GRUPO MARQUÉS DE RISCAL Elciego (VI) Vinos
- 77 GRUPO OSBORNE Puerto de Santa María (EI) (CA) Licores
- 78 GRUPO PANRICO Esplugues de Llobregat (B) Panadería Fresca
- 79 GRUPO PEREIRA Vigo (PO) Productos del Mar Congelados
- 80 GRUPO RIBEREBRO Alfaro (RI) Conservas Vegetales
- 81 GRUPO SADA P.A., S.A. (GRUPO) Tres Cantos (M) Carne de Ave
- 82 GRUPO VARMA Alcobendas (M) Licores
- 83 GRUPO VIVANCO Briones (RI) Vinos
- 84 GRUPO YBARRA ALIMENTACIÓN, S.L. (GYA) Dos Hermanas (SE)
- 85 H.J. HEINZ FOODS SPAIN, S.L. Alfaro (RI) Salsas
- 86 HARIBO INVEST, S.A. Cornellà del Terri (GI) Confitería
- 87 HEINEKEN ESPAÑA, S.A. Sevilla (SE) Cervezas
- 88 HENKEL IBÉRICA, S.A. (DIVISIÓN COSMÉTICA) Barcelona (B)
- 89 HERBA RICEMILLS, S.L. San Juan de Aznalfarache (SE) Arroces
- 90 HERO ESPAÑA, S.A. Alcantarilla (MU) Alimentación Infantil
- 91 HIJOS DE ANTONIO BARCELÓ, S.A. (GRUPO) Alcobendas (M) Vinos
- 92 HIJOS DE CARLOS ALBO, S.L. Pontevedra (PO) Conservas de Pescado
- 93 IBERSNACKS SNACKS CO-MAKER, S.L. Medina del Campo (VA)
- 94 IGNACIO GONZÁLEZ MONTES, S.A. Ribeira (C) Conservas de Pescado
- 95 IMPORTACO, S.A. (GRUPO) Beniparrell (V) Frutos Secos
- 96 INDUSTRIAS ALIMENTARIAS DE NAVARRA, S.A.U. Villafranca (NA)
- 97 INDUSTRIAS LÁCTEAS ASTURIANAS, S.A. (ILAS) (GRUPO) Madrid (M)
- 98 INTERAL, S.A. Lezo (SS) Productos Culinarios Deshidratados
- 99 J. GARCÍA CARRIÓN, S.A. (JGC) (GRUPO) Jumilla (MU) Vinos
- 100 JEALSA RIANXEIRA, S.A.U. - GRUPO Boiro (C) Conservas de Pescado
- 101 JESÚS NAVARRO, S.A. Novelda (A) Especies y Condimentos
- 102 JOHNSON y JOHNSON, S.A. Madrid (M) Perfumería / Higiene Personal
- 103 JOHNSON'S WAX ESPAÑOLA, S.L. Madrid (M) Limpieza
- 104 JOSÉ SÁNCHEZ PEÑATE, S.A. (JSP) Palmas de Gran Canaria (Las) (GC)
Lácteos (Genérico)
- 105 JUVER ALIMENTACIÓN, S.L. Murcia (MU) Zumos y Mostos
- 106 KELLOGG ESPAÑA, S.L. Alcobendas (M) Cereales Desayuno
- 107 KH LLOREDA, S.A. Canovelles (B) Limpieza / Cuidado del Hogar
- 108 KIMBERLY-CLARK, S.R.L. Madrid (M) Celulosa / Tisú
- 109 LABORATORIOS INDAS, S.A.U. Pozuelo de Alarcón (M) Celulosa / Tisú
- 110 LABORATORIOS ORDESA, S.L. Sant Boi de Llobregat (B)
- 111 LACASA, S.A. (GRUPO) Utebo (Z) Chocolates y Cacaos
- 112 LACTALIS PULEVA, S.L.U. Granada (GR) Lácteos (Genérico)

- 113 LAS MARISMAS DE LEBRIJA, S.C.A. Lebrija (SE)
- 114 LECHE CELTA, S.L. Pontedeume (C) Lácteos (Genérico)
- 115 LEGUMBRES LUENGO, S.A. Riego de la Vega (LE) Legumbres Secas
- 116 LINDT y SPRUNGLI ESPAÑA, S.A. Barcelona (B) Chocolates y Cacaos
- 117 L'OREAL ESPAÑA, S.A. Madrid (M) Perfumería / Higiene Personal
- 118 LUIS CALVO SANZ, S.A. (GRUPO) Carballo (C) Conservas de Pescado
- 119 MAHOU, S.A. (GRUPO) Madrid (M) Cervezas
- 120 MANTEQUERÍAS ARIAS, S.A. Madrid (M) Quesos
- 121 MARÍN MONTEJANO, S.A. (GRUPO) Lorquí (MU) Zumos y Mostos
- 122 MARS ESPAÑA INC. Y CIA. FOOD, SRC Rozas de Madrid (Las) (M)
- 123 MIGUEL GALLEGO, S.A. (MIGASA) (GRUPO) Dos Hermanas (SE)
- 124 MIGUEL TORRES, S.A. (GRUPO) Vilafranca del Penedès (B) Vinos
- 125 MIGUELAÑEZ, S.A. Madrid (M) Confitería
- 126 MONDELEZ ESPAÑA (GRUPO) Madrid (M)
- 127 NATRA, S.A. (NEGOCIO DE CACAO Y CHOCOLATE) Quart de Poblet
- 128 NESTLÉ ESPAÑA, S.A. (GRUPO) Esplugues de Llobregat (B)
- 129 NUMIL NUTRICIÓN, S.L. Madrid (M) Alimentación Infantil
- 130 NUTRECO ESPAÑA, S.A. Tres Cantos (M)
- 131 NUTREXPA (GRUPO) Barcelona (B)
- 132 PANIFICADORA AMPURIABRAVA, S.L. Vilamalla (GI)
- 133 PERNOD RICARD ESPAÑA, S.A. Madrid (M) Licores
- 134 PERSÁN, S.A. Sevilla (SE) Limpieza / Cuidado del Hogar
- 135 PESCANOVA, S.A. (GRUPO) Redondela (PO) Congelados (Genérico)
- 136 POSTRES Y DULCES REINA, S.L. Caravaca de la Cruz (MU) Lácteos
- 137 PRIMAFLOR, S.L. (GRUPO) Pulpí (AL) Centrales Hortofrutícolas
- 138 PROCTER & GAMBLE ESPAÑA, S.A. (GRUPO) Alcobendas (M)
- 139 PRODUCTOS DAMEL, S.L. Paterna (V) Confitería
- 140 PUIG, S.L. (GRUPO) Hospitalet de Llobregat (L') (B)
- 141 QUESERÍAS ENTREPINARES, S.A. Valladolid (VA) Quesos
- 142 RECKITT BENCKISER ESPAÑA, S.L. Granollers (B)
- 143 RED BULL ESPAÑA, S.L. Madrid (M) Refrescos
- 144 RICARDO FUENTES E HIJOS, S.A. (GRUPO) Cartagena (MU)
- 145 RISI, S.A. Daganzo de Arriba (M) Snacks
- 146 ROYAL CANIN IBERICA, S.A. Madrid (M) Alimentos para Animales
- 147 S.A. DAMM (GRUPO) Barcelona (B) Cervezas
- 148 SANCHEZ CANO, S.A. (GOLOSINAS FINI) (GRUPO) Molina de Segura
- 149 SANCHÍS MIRA, S.A. Jijona/Xixona (A) Dulces de Navidad

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

4) Universo de asociados IFA

- 1 Ahorramas
- 2 Gadisa
- 3 Covalco
- 4 Dinosol
- 5 Condis
- 6 Bon Preu
- 7 Uvesco
- 8 Alimerka
- 9 Hiper Usera
- 10 Unagras
- 11 Ayala
- 12 Alipensa
- 13 Leclerc
- 14 Hnos Martin
- 15 Sorli Discou
- 16 Cash Lepe
- 17 Piedra
- 18 Caro Ruiz
- 19 Sanchez Vazquez
- 20 Vicente Alonso