/ METODOLOGÍA

Key Account Management

KAM; gestión de cuentas clave

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Sin autor único; referencia académica: Cranfield (McDonald, Millman, Rogers, Woodburn)

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Ayuda a elegir qué clientes merecen un trato estratégico propio y a gestionarlos como relaciones de largo plazo, con plan, equipo, propuesta de valor y rentabilidad por cuenta.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Qué clientes son de verdad estratégicos para nosotros, qué relación queremos construir con cada uno y cuánto estamos dispuestos a invertir en ella sin depender de ellos más de lo prudente?

01 Problema que resuelve

En muchas empresas B2B, unos pocos clientes concentran una parte grande de las ventas. A esos clientes se les suele dar más descuento, más servicio y más atención de la dirección. Pero rara vez se decide de forma explícita **cuáles lo merecen, qué se quiere construir con cada uno y cuánto cuesta servirlos**.

Key Account Management (KAM, gestión de cuentas clave) es la forma de gestionar a los clientes estratégicos como relaciones de largo plazo, y no como una sucesión de pedidos. Obliga a tres cosas: elegir bien qué cuentas son clave, decidir qué relación se busca con cada una y organizar a la empresa para servirlas con rentabilidad.

Señales de que puede hacer falta:

- los cinco o diez primeros clientes pesan mucho en la facturación, pero nadie conoce su margen real después de descuentos, rappels y servicio;
- «cuenta clave» significa en la práctica «cliente grande», sin más criterio;
- cada gran cliente depende de un comercial, y si ese comercial se va, la relación se resiente;
- el cliente negocia con compras, logística y calidad a la vez, y en nuestra empresa cada área responde por su cuenta;
- las grandes cuentas piden cada año más condiciones y no sabemos qué obtenemos a cambio;
- se invierte en clientes que no van a crecer y se desatienden otros con más potencial.

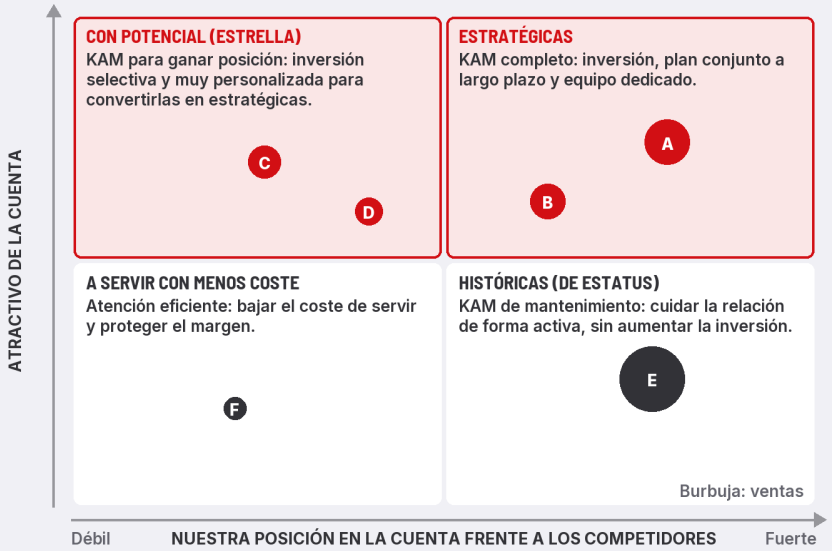
KEY ACCOUNT MANAGEMENT

Ayuda a elegir qué clientes merecen un trato estratégico y a gestionarlos como relaciones de largo plazo, con plan, equipo y rentabilidad

UNA CUENTA CLAVE NO ES UN CLIENTE GRANDE | Es una relación en la que decidimos invertir porque tiene valor estratégico para nosotros.

1 · CLASIFICAR LAS CUENTAS CLAVE Y DECIDIR CUÁNTO INVERTIR

Ejemplo ilustrativo: seis cuentas clave



CÓMO SE MIDE

Atractivo para nosotros, entre otros:
- lo que gasta en nuestra categoría
- cuánto va a crecer
- su rentabilidad, tras el coste de servir
- si la compra es estratégica para el cliente

Nuestra posición, entre otros:
- qué parte de sus compras nos da
- cómo nos valora frente a otros
- qué calidad tiene la relación

Y una tercera pregunta:
¿quiere el cliente invertir en la relación con nosotros?
Si no quiere, la relación no avanzará por mucho que invirtamos.

LECTURA DEL EJEMPLO
Las seis son cuentas clave, pero no reciben lo mismo. A y B: equipo dedicado y plan conjunto. C y D: inversión selectiva para que pasen a ser estratégicas. E, la que más compra: cuidamos la relación sin invertir más. F: atención sencilla, vigilando el margen.

2 · CÓMO SE GESTIONA CADA CUENTA CLAVE

El responsable de la cuenta clave no gestiona solo lo que facturamos, sino lo que ganamos de verdad con ese cliente.

1. **Saber cuánto ganamos con ella**
   tras descuentos, coste de servir e inversiones específicas.
2. **Un plan de cuenta**
   que parta de los objetivos del cliente, no solo de nuestras ventas.
3. **Un responsable con autoridad**
   y un equipo de varias áreas: ventas, servicio técnico, logística, dirección.
4. **Una propuesta de valor propia**
   expresada en la cuenta de resultados del cliente.
5. **Decidir qué relación buscamos**
   no todas tienen que llegar a la más estrecha.

3 · LOS RIESGOS

- **Depender demasiado de pocos clientes.**
- **Dar más poder al cliente:** que perderlo nos cueste más que a él cambiar de proveedor.
- **Invertir en lo que el cliente no paga.**
- **Que la relación dependa de una persona.**

Una inversión a varios años.
Suelen suponer entre el 30 % y el 50 % de los ingresos y del margen (McKinsey, 2016), y sus beneficios para el proveedor llegan con retraso (Davies y Ryals, 2014).

SI LOS RECURSOS SE REPARTEN IGUAL QUE ANTES, LA CLASIFICACIÓN NO HA SERVIDO.
Personas, servicio, descuentos y tiempo de la dirección tienen que seguir el tipo de cuenta.

emilio llopis

Fuente: cuenta clave, Millman y Wilson (1995); matriz de clasificación, McDonald y Woodburn (Cranfield), que adapta a clientes la matriz GE/McKinsey; tercera pregunta, Guesalaga (Cranfield); organización, Homburg, Workman y Jensen (2002); McKinsey (2016); Davies y Ryals (2014). Ejemplo ilustrativo (sin empresas reales) y síntesis visual: elaboración propia.

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Millman y Wilson (1995), McDonald y Woodburn (Cranfield), Guesalaga (Cranfield), Homburg, Workman y Jensen (2002), McKinsey (2016) y Davies y Ryals (2014). Ejemplo ilustrativo con seis cuentas clave inventadas: elaboración propia.

Cuándo aporta valor

- ✓ Cuando las ventas están concentradas en pocos clientes y cada uno de ellos es un negocio en sí mismo.
- ✓ Cuando el cliente compra de forma compleja: varias personas deciden, hay homologación, contratos marco o licitaciones.
- ✓ Cuando el cliente se está concentrando o profesionalizando sus compras y exige un único interlocutor, condiciones homogéneas o servicio en varios países.
- ✓ Al revisar la política comercial y de descuentos de los grandes clientes.
- ✓ Al decidir dónde invertir recursos escasos: personas, servicio a medida, desarrollo conjunto de producto.
- ✓ Cuando se quiere pasar de vender producto a resolver problemas del cliente con una oferta más amplia.

> **/ EJEMPLO**
> Un fabricante de piezas de fundición vende a doscientos clientes, pero seis concentran la mitad de su facturación. Todos reciben el mismo trato «preferente». Al clasificarlos, descubre que dos tienen potencial y aprecian su servicio técnico, dos son importantes pero compran solo por precio y otros dos crecen poco y exigen mucho. Tratar igual a los seis tenía un coste que nadie había medido.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si la cartera es amplia y homogénea y ningún cliente pesa de forma decisiva.** Lo útil es agrupar clientes con **Customer Segmentation**, no gestionar cuentas una a una.
- × **Si el problema es cómo organizar y dimensionar toda la fuerza de ventas,** y no solo las grandes cuentas. Para eso está **Sales Force Effectiveness**.
- × **Si el problema es convertir oportunidades nuevas en ventas.** El seguimiento de oportunidades se trabaja con **Sales Funnel & Sales Pipeline**.
- × **Si lo que falla es el precio neto:** descuentos que se escapan entre la tarifa y lo que se cobra. Primero conviene mirar **Price Waterfall**.

---

02 Entender

Qué es

Una **cuenta clave** es un cliente de un mercado B2B que la empresa proveedora identifica como **de importancia estratégica** (Millman y Wilson, 1995). No es lo mismo que un cliente grande. Una cuenta puede ser estratégica por su volumen, pero también por su potencial de crecimiento, por el prestigio que da como referencia o porque abre la puerta a un mercado.

Key Account Management es el enfoque con el que la empresa gestiona esas cuentas. Tiene tres rasgos:

- **Selección:** no todos los clientes grandes son cuentas clave. Hay que elegir.
- **Relación de largo plazo:** el objetivo no es el siguiente pedido, sino el valor que la relación genera con los años para las dos partes.
- **Recursos dedicados y coordinados:** la cuenta recibe atención, personas y oferta específicas, y la empresa se organiza para servirla como un solo proveedor.

> **/ IDEA CLAVE · BM**
> KAM no es un cargo ni una lista de clientes grandes. Es una decisión sobre en qué relaciones invertir y cómo organizarse para que esa inversión rinda.

VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume la herramienta con un ejemplo inventado de seis cuentas clave. A la izquierda (1), la matriz de clasificación: el atractivo de la cuenta para nosotros frente a nuestra posición en ella. Es la lógica de la **GE/McKinsey Portfolio Matrix** aplicada a clientes. Cada cuadrante indica qué intensidad de KAM recibe la cuenta: KAM completo para las estratégicas, KAM para ganar posición en las que tienen potencial, KAM de mantenimiento en las históricas y atención eficiente en las de menos atractivo. Al lado, cómo se mide cada eje y una tercera pregunta: si el

cliente quiere invertir en la relación. A la derecha, arriba (2), cómo se gestiona cada cuenta clave, empezando por saber cuánto ganamos con ella; abajo (3), los riesgos y el peso de las cuentas clave en el negocio.

Seleccionar y clasificar las cuentas

Es la primera decisión y la que más condiciona el resto. Este apartado recoge también lo que en otros contextos se llama **segmentación de cuentas**: clasificar **cuentas concretas, con nombre**, para decidir prioridad, cobertura, nivel de servicio e inversión. La segmentación de clientes en general, por grupos, se trabaja en **Customer Segmentation**; el diseño de la cobertura de toda la red comercial, en **Sales Force Effectiveness**.

La referencia más difundida para seleccionar cuentas procede de la escuela de Cranfield (McDonald y Woodburn). Cruza dos dimensiones:

- **Atractivo de la cuenta para el proveedor.** Cuánto vale esa cuenta para nosotros hoy y en el futuro. La propia empresa elige y pondera los criterios. En el material de Woodburn se agrupan en **criterios cuantitativos** (gasto del cliente en la categoría, volumen, crecimiento, contribución, precio, coste de servir) y **criterios cualitativos** (que la compra sea estratégica para el cliente, una estructura de decisión adecuada, una actitud favorable a la relación, disposición a pagar por el valor).
- **Fuerza relativa del proveedor en la cuenta.** Cómo de bien situados estamos en esa cuenta frente a nuestros competidores: cuota de sus compras, calidad de la relación, cómo nos valora frente a otras alternativas.

Del cruce salen cuatro tipos de cuenta. El orden en que se presentan no implica un ranking.

1 Cuentas estratégicas (atractivo alto, fuerza alta)

Son las cuentas con más valor para nosotros y en las que ya tenemos una posición sólida.

Orientación habitual: invertir en la relación y cuidar que siga siendo rentable. Son las candidatas naturales a un plan de cuenta completo y a un equipo dedicado.

Pregunta para pensar: ¿estamos ganando dinero con ella o solo volumen?

2 Cuentas estrella (atractivo alto, fuerza baja)

Son cuentas muy atractivas en las que todavía no tenemos una posición fuerte.

Orientación habitual: invertir de forma selectiva para ganar posición. Se puede aceptar que aún no sean rentables, siempre que haya un plan para que lo sean.

Pregunta para pensar: ¿tenemos algo que nos permita ganar posición, o solo estamos comprando cuota con descuentos?

3 Cuentas de estatus (atractivo bajo, fuerza alta)

Son cuentas donde estamos bien situados pero que, con nuestros criterios, tienen poco atractivo futuro. Suelen ser clientes históricos, a menudo grandes.

Orientación habitual: mantener la relación sin aumentar la inversión.

Pregunta para pensar: ¿seguimos tratándola como estratégica por costumbre?

4 Cuentas a racionalizar (atractivo bajo, fuerza baja)

En el material de Cranfield se llaman *streamline*: cuentas de poco atractivo y donde no tenemos una posición fuerte.

Orientación habitual: servirlas de forma eficiente y cuidar el margen. No justifican recursos dedicados.

Pregunta para pensar: ¿cuánto nos cuesta servirla y qué dejaríamos de hacer si la atendiéramos por un canal más sencillo?

> **/ NOTA**
> En el enfoque de Cranfield, los cuatro tipos son cuentas clave: la matriz no decide quién lo es, sino qué intensidad de KAM recibe cada una. Woodburn lo resume así: inversión estratégica y plan conjunto a largo plazo en las cuentas estratégicas; inversión selectiva en las cuentas estrella; mantenimiento activo de la relación, con una dedicación de KAM limitada, en las cuentas de estatus; y reducir el coste de servir en las cuentas a racionalizar.

/ CONSEJO · BM

Una cuenta de estatus que pesa mucho en las ventas sigue necesitando un trato de cuenta clave, aunque no se aumente la inversión. Y una cuenta estrella puede justificar un KAM muy personalizado para convertirla en estratégica.

/ NOTA

Guesalaga, de Cranfield, añade una tercera pregunta a la selección: ¿quiere el cliente invertir en la relación con nosotros? Si no quiere, la relación no avanzará por mucho que invierta el proveedor. Davies y Ryals (2014) encontraron que la inversión compartida es el factor más asociado al rendimiento percibido de KAM, y SAMA, la asociación profesional de gestión de cuentas estratégicas, incluye la disposición del cliente a invertir entre sus criterios de selección.

/ IMPORTANTE · BM

La matriz es una herramienta para **repartir recursos**, no una etiqueta. Clasificar una cuenta como «a racionalizar» no significa abandonarla: significa no dedicarle lo que exige una cuenta estratégica. Y la clasificación cambia con el tiempo.

/ CONSEJO · BM

La fuerza relativa debería medirse con la visión del cliente, no solo con la nuestra. Cuando es posible, conviene contrastarla con conversaciones estructuradas con la cuenta (**Voice of Customer**). Los equipos comerciales tienden a sobrestimar su posición.

Cartera de cuentas y asignación de recursos. La matriz se lee como una cartera: el conjunto de cuentas clave y el reparto de recursos entre ellas. La idea de gestionar a los clientes industriales como una cartera ya aparece en Fiocca (1982). Tres comprobaciones sencillas:

- **Cuántas cuentas clave podemos sostener.** El número no lo marca la facturación, sino las personas y los recursos que la empresa puede dedicar de verdad.
- **Equilibrio.** Una cartera solo con cuentas de estatus protege el presente y compromete el futuro; una cartera solo con cuentas estrella consume recursos sin retorno inmediato.
- **Coherencia.** Los recursos (personas, servicio, descuentos, tiempo de la dirección) deben seguir la clasificación. Si todas las cuentas reciben lo mismo, la clasificación no ha servido.

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

La lógica de cruzar atractivo y fuerza propia se parece a la de la **GE/McKinsey Portfolio Matrix**, aplicada a clientes en lugar de a negocios. Comparte también su riesgo: puntuar criterios sin datos y dar a la matriz una precisión que no tiene.

Los elementos del método

1 Etapas de la relación

La investigación de KAM describe cómo evolucionan las relaciones con las cuentas clave. Hay dos modelos de referencia, cercanos entre sí.

Millman y Wilson (1995) proponen seis etapas: **pre-KAM** (identificar cuentas con potencial), **KAM inicial** (explorar oportunidades y generar confianza), **KAM intermedio** (más contactos entre áreas y más implicación de la dirección), **KAM de colaboración** (el proveedor funciona como un recurso externo del cliente, con información compartida y resolución conjunta de problemas), **KAM sinérgico** (las dos empresas se ven como partes de algo mayor que crea valor conjunto) y **desacoplamiento** (la relación se deshace, a veces de forma planificada).

El modelo de Cranfield (McDonald, Millman y Rogers, 1997; desarrollado después por McDonald, Rogers y Woodburn) usa etapas parecidas: **exploratoria**, **básica**, **cooperativa**, **interdependiente**, **integrada** y, como posible salida, **desintegración**. A medida que la relación avanza, aumentan los puntos de contacto entre las dos empresas (ya no solo comercial y comprador), la información que se comparte y la dependencia mutua.

Qué mirar: cuántas personas de cada empresa se relacionan y en qué niveles, qué información se comparte, si hay proyectos o planes conjuntos, cuánto le costaría a cada parte sustituir a la otra.

Implicación práctica: no todas las cuentas deben llegar a la etapa más integrada. La etapa objetivo se decide con la clasificación de la cuenta y con lo que el cliente quiere: muchos clientes prefieren una relación básica y eficiente.

> **/ IMPORTANTE · BM**
> Las etapas describen relaciones; no son una escalera que haya que subir. Forzar una relación más estrecha de lo que el cliente quiere consume recursos y no genera valor.

2 Plan de cuenta

Es el documento de trabajo de cada cuenta clave. La literatura de KAM (por ejemplo, Capon, 2001; McDonald y Woodburn) le da un papel central. Suele recoger:

- **qué sabemos del cliente:** su negocio, su estrategia, sus problemas y cómo compra;
- **nuestra posición:** cuota de sus compras, fortalezas y debilidades frente a los competidores, estado de la relación;
- **objetivos** para la cuenta en ventas, margen y relación;
- **propuesta de valor** específica para esa cuenta;
- **acciones, responsables y recursos**;
- **indicadores** para hacer seguimiento.

Pregunta para pensar: ¿el plan parte de los objetivos del cliente o solo de nuestra cifra de ventas?

> **/ CONSEJO · BM**
> Un plan de cuenta útil cabe en pocas páginas y se revisa con regularidad con el equipo que sirve la cuenta. Si solo se escribe para la reunión de presupuesto, no es un plan.

3 Equipo y rol del key account manager

El **key account manager** (responsable de cuenta clave) es la persona que coordina la relación con una cuenta. Millman y Wilson (1995) señalan que su papel va más allá de vender: incluye desarrollar negocio, analizar el mercado del cliente, comparar la oferta con la competencia y gestionar la relación. Advierten también de que muchos responsables no están preparados para ese papel más amplio.

Con frecuencia, la cuenta la sirve un **equipo**: ventas, servicio técnico, logística, calidad, finanzas y, en las cuentas más importantes, la dirección general. Homburg, Workman y Jensen (2002) describen la organización de KAM con cuatro dimensiones:

- **actividades:** qué se hace de forma específica para la cuenta;
- **personas:** quién interviene, y a qué nivel;
- **recursos:** a qué medios de la empresa tiene acceso el equipo;
- **formalización:** cuánto está estructurado el enfoque.

> **/ EVIDENCIA**
> En un estudio con 385 empresas, Workman, Homburg y Jensen (2003) encontraron que la eficacia de KAM se asocia a la cohesión del equipo que sirve la cuenta, a la intensidad y la iniciativa de las actividades con la cuenta, al acceso del responsable a recursos de marketing y ventas y a la implicación de la alta dirección.

Implicación práctica: el responsable de cuenta necesita autoridad para movilizar a otras áreas. Sin ella, se queda en un comercial con más clientes grandes.

4 Propuesta de valor por cuenta

Una cuenta clave necesita una propuesta de valor propia: qué le damos a este cliente que su siguiente mejor alternativa no le da y cuánto vale eso para él. La forma de construirla y demostrarla se explica en **Customer Value Proposition**; aquí se aplica a una sola cuenta.

Qué mirar: los problemas y objetivos del cliente, cómo mide el valor, quién decide en su empresa y con qué criterio.

> **/ CONSEJO · BM**
> En cuentas clave, la propuesta de valor debería poder expresarse en la cuenta de resultados del cliente: ahorro de costes, menos incidencias, más ventas. Es la base para defender el precio en la negociación (**Value-Based Pricing**).

/ NOTA

McKinsey encuestó a más de 1.000 grandes compradores (McCrory, Paulowsky, Valdivieso de Uster y Viertler, 2016). Por lo que declaran, lo que más pesa es el precio; por cómo compran de verdad, el servicio y el soporte pesan el doble que el precio. Gestionar bien la experiencia completa de las cuentas clave puede subir sus ingresos entre un 5 % y un 10 % sin perder margen. Proponen cuatro prácticas: cuantificar el valor que se entrega, vender por valor, ponérselo fácil al cliente con un responsable claro y un plan compartido, y preparar las negociaciones como lo hacen los compradores.

5 Rentabilidad por cuenta y coste de servir

Las cuentas clave pueden ser las que más facturan y, a la vez, las menos rentables. Shapiro, Rangan, Moriarty y Ross (1987) ya advirtieron de que un gran volumen de ventas no significa un gran beneficio, y de que la rentabilidad varía mucho de un cliente a otro.

Para saber si una cuenta es rentable hay que mirar más allá del margen bruto:

- **precio neto real**, después de descuentos, rappels y otras condiciones (**Price Waterfall**);
- **coste de servir:** logística específica, pedidos pequeños y urgentes, stock dedicado, servicio técnico, plazos de pago, personalización, tiempo comercial y de dirección;
- **inversiones específicas** en la cuenta: desarrollos, homologaciones, equipos dedicados.

El material de Cranfield propone valorar la cuenta por el flujo de caja que genera a lo largo de toda la relación, no solo en un ejercicio. Esa idea coincide con el **Customer Lifetime Value (CLV)**, que estima el valor económico futuro de la relación comercial.

/ IDEA CLAVE · BM

Una cuenta que factura mucho y cuesta mucho de servir puede estar destruyendo valor. Sin cuenta de resultados por cuenta, la clasificación es una opinión.

/ IMPORTANTE · BM

El responsable de la cuenta clave (key account manager) no debe gestionar solo lo que facturamos, sino lo que ganamos de verdad con ese cliente: precio neto, coste de servir e inversiones específicas. Woodburn mide KAM en tres niveles, el primero de ellos el beneficio, y SAMA incluye el margen bruto y el beneficio neto entre los indicadores de un programa de cuentas estratégicas. Para calcular el precio neto real, **Price Waterfall**.

Riesgos: dependencia y poder del cliente

KAM tiene riesgos propios, y conviene tenerlos a la vista desde el principio.

- **Dependencia.** Cuanto más se invierte en pocas cuentas, más depende la empresa de ellas. Piercy y Lane (2006) cuestionan el supuesto de que depender de grandes clientes sea un buen modelo de negocio y advierten de que puede dañar a los proveedores a largo plazo.
- **Poder del cliente.** Las cuentas clave suelen ser clientes con mucho poder de negociación. Invertir en ellas puede aumentar lo que nos cuesta perderlas más de lo que les cuesta a ellas cambiarnos. El análisis del poder de los compradores de **Five Forces** ayuda a verlo.
- **Inversiones que no se recuperan.** Recursos dedicados, desarrollos a medida o precios especiales que el cliente acepta, pero no paga.
- **Relaciones personales en lugar de relaciones entre empresas.** Si la relación descansa en una persona, se pierde cuando esa persona se va, en cualquiera de los dos lados.

/ CONSEJO · BM

Para cada cuenta estratégica conviene responder por escrito dos preguntas: qué pasaría si la perdiéramos mañana y qué le costaría al cliente sustituirnos. Si la primera respuesta es mucho más grave que la segunda, el riesgo es alto.

Qué no es

- **No es tener una lista de clientes grandes.** Sin selección, plan y recursos, es solo una etiqueta.
- **No es un cargo.** Nombrar a alguien «key account manager» no cambia nada si la empresa no se organiza para servir la cuenta.

- **No es segmentación de clientes.** La segmentación agrupa clientes que se parecen (**Customer Segmentation**); KAM gestiona cuentas concretas, una a una.
- **No es Account-Based Marketing.** ABM se centra en campañas de marketing dirigidas a cuentas concretas, muchas veces para captarlas; KAM gestiona la relación completa con cuentas que ya son estratégicas.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / **NOTA** · BM
> Secuencia práctica para poner en marcha o revisar un programa de cuentas clave. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir de la literatura de KAM; ningún autor la formuló así como procedimiento. Los pasos usan los elementos descritos en Entender.

1 **Calcular la rentabilidad actual de los principales clientes**
Precio neto, coste de servir e inversiones específicas. Es la base de todo lo demás y, con frecuencia, cambia ya la conversación.

2 **Definir los criterios de atractivo y ponderarlos**
Pocos criterios, cuantitativos y cualitativos, acordados con la dirección antes de puntuar ninguna cuenta.

3 **Clasificar las cuentas candidatas**
Situarlas según atractivo y fuerza relativa, con datos y con la visión del cliente cuando sea posible.

4 **Elegir las cuentas clave y decidir cuántas se pueden sostener**
Nombrar también las que dejan de serlo o no entran.

5 **Asignar recursos según la clasificación**
Qué recibe cada tipo de cuenta en personas, servicio, condiciones y tiempo de la dirección.

6 **Fijar la etapa de relación objetivo de cada cuenta clave**
Dónde está hoy la relación, dónde tiene sentido llevarla y qué quiere el cliente.

7 **Elaborar el plan de cada cuenta clave**
Con su propuesta de valor, objetivos, acciones, responsables e indicadores.

8 **Organizar el equipo y dar autoridad al responsable de cuenta**
Quién interviene, con qué papel y con qué implicación de la dirección.

9 **Evaluar el riesgo de dependencia**
Peso de cada cuenta en ventas y margen, y qué pasaría si se perdiera.

10 **Revisar con regularidad**
Resultados, rentabilidad y clasificación de cada cuenta. Las cuentas cambian de cuadrante y la cartera debe cambiar con ellas.

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM

Dónde buscar la información:

- **Datos internos:** ventas y precio neto por cliente (ERP), condiciones comerciales y rappels, costes logísticos y de servicio, incidencias, tiempo del equipo comercial y técnico.
- **Información pública del cliente:** cuentas anuales, memorias, planes de inversión, noticias del sector.
- **Conversaciones con el cliente:** con varias personas y niveles, no solo con compras. Sirven para conocer sus objetivos y para medir nuestra posición con su mirada.
- **Conversaciones internas:** ventas, servicio técnico, logística y finanzas suelen ver partes distintas de la misma cuenta.

/ CONSEJO · BM

Si después de clasificar las cuentas los recursos siguen repartiéndose igual que antes, el trabajo no está terminado.

Kit práctico

Tabla de criterios de atractivo

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM

Plantilla de trabajo de Biblioteca Management. Los criterios son ejemplos; cada empresa elige los suyos.

CRITERIO	TIPO	PESO (%)	CÓMO SE MIDE	FUENTE DEL DATO
Gasto del cliente en nuestra categoría	Cuantitativo			
Crecimiento esperado del cliente	Cuantitativo			
Contribución actual (después de coste de servir)	Cuantitativo			
La compra es estratégica para el cliente	Cualitativo			
Disposición a pagar por el valor	Cualitativo			
Actitud favorable a una relación de largo plazo	Cualitativo			

/ IMPORTANTE · BM

La puntuación sirve para ordenar la discusión, no para sustituirla. Una cuenta que queda en el límite entre dos cuadrantes se decide con criterio, no con el segundo decimal.

Ficha de clasificación de cuentas

CUENTA	VENTAS	CONTRIBUCIÓN	ATRACTIVO (BAJO / MEDIO / ALTO)	FUERZA RELATIVA (BAJA / MEDIA / ALTA)

CUENTA	TIPO DE CUENTA	ETAPA ACTUAL DE LA RELACIÓN	ETAPA OBJETIVO	RECURSOS ASIGNADOS

Preguntas de control

- [ ] ¿Por qué esta cuenta es clave y no solo grande?
- [ ] ¿Conocemos su rentabilidad después de descuentos, coste de servir e inversiones?
- [ ] ¿Cómo nos ve el cliente frente a sus otras alternativas? ¿Lo hemos preguntado?
- [ ] ¿Qué relación quiere el cliente con nosotros?
- [ ] ¿Qué cuentas han dejado de ser clave? Si ninguna, ¿estamos revisando de verdad?
- [ ] ¿Reciben las cuentas estratégicas más recursos que las demás, o todas lo mismo?
- [ ] ¿Qué pasaría si perdiéramos nuestra primera cuenta mañana?

Ejemplo de una buena conclusión

> / EJEMPLO
> Fabricante de componentes eléctricos, mercado nacional.

> «De nuestros doce mayores clientes, hemos identificado cinco que requieren una gestión específica de cuentas clave. Dos son estratégicas: crecen, valoran nuestro servicio técnico y son rentables; merecen un equipo dedicado y un plan conjunto. Dos son cuentas estrella: tienen mucho potencial y hoy somos su segundo proveedor; invertiremos en ellas durante dos años con objetivos de cuota y de margen. El mayor cliente, que supone una cuarta parte de la facturación, es una cuenta de estatus: mantenemos una atención personalizada, pero sin aumentar la inversión, y reducimos nuestra dependencia creciendo en las cuentas estrella. Los otros siete clientes pasan a un modelo de servicio más sencillo, porque su coste de servir consume buena parte de su margen.»

Una conclusión así reparte recursos y dice a qué se renuncia. Una lista de «clientes prioritarios», no.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Cuenta clave = cliente grande	Se invierte en clientes que facturan mucho pero no tienen potencial ni valoran la relación.	Clasificar por atractivo y fuerza relativa, no solo por facturación.
Demasiadas cuentas clave	Los recursos se diluyen y ninguna cuenta recibe un trato de verdad distinto.	Decidir cuántas se pueden sostener con los recursos reales.
No medir la rentabilidad por cuenta	Las cuentas que más facturan resultan ser las menos rentables, y nadie lo sabe.	Cuenta de resultados por cuenta, con coste de servir.
Medir nuestra posición solo con nuestra mirada	Se sobrestima la fuerza relativa.	Contrastar con el cliente.
Nombrar un responsable sin autoridad	El responsable no puede movilizar a logística, calidad o servicio técnico.	Dar autoridad y acceso a recursos; implicar a la dirección.
Forzar la relación	Se busca integración con clientes que solo quieren eficiencia.	Fijar la etapa objetivo con el cliente.
Ignorar la dependencia	Una cuenta crece hasta que su pérdida pone en riesgo a la empresa.	Medir el peso de cada cuenta y fijar límites razonables.
Clasificación fija	Las cuentas cambian y los recursos no.	Revisar la cartera con regularidad.

Limitaciones

- **Exige datos que muchas empresas no tienen:** coste de servir por cliente y rentabilidad por cuenta. Sin ellos, la selección se apoya en impresiones, y hay que decirlo.
- **La matriz de selección depende de los criterios y los pesos elegidos.** Criterios distintos dan carteras distintas.
- **Aumenta la exposición a pocos clientes.** Es su riesgo estructural (Piercy y Lane, 2006).
- **Requiere cambios de organización:** equipos entre áreas, autoridad del responsable, tiempo de la dirección. Sin ellos, se queda en un cambio de nombre.
- **Los modelos de etapas describen relaciones típicas;** no predicen cómo evolucionará una relación concreta.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners usamos mucho el modelo de Key Account Management en los procesos de transformación del Go-to-Market (**Go-to-Market Strategy**), que entendemos como la transformación de la marca, el marketing y las ventas. Sobre todo cuando trabajamos la organización comercial, que es uno de nuestros puntos fuertes.

Para clasificar las cuentas aplicamos a los clientes la lógica de la **GE/McKinsey Portfolio Matrix**: el atractivo de cada cliente frente a nuestra posición en él. A partir de ahí decidimos qué trato de cuenta clave necesita cada uno, incluidas las cuentas con mucho potencial en las que todavía tenemos poca posición y queremos convertir en estratégicas. Y pedimos que el responsable de cada cuenta clave (key account manager) no gestione solo lo que facturamos, sino lo que ganamos de verdad con ese cliente.

También lo aplicamos en empresas que venden todo a través de distribuidores o agentes: diseñamos un modelo de Key Account Management para que sus principales clientes pasen a ser atendidos directamente.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

Key Account Management suele entrar al diseñar o revisar el modelo comercial, cuando la empresa ya sabe qué segmentos quiere servir y tiene que decidir cómo tratar a sus clientes más importantes. Es la pieza que gestiona las relaciones con cuentas concretas. No sustituye la estrategia de salida al mercado ni la organización del conjunto de la fuerza de ventas: se apoya en ellas.

La lógica del orden es esta: primero se entiende qué grupos de clientes existen y a cuáles dirigirse; después se decide cómo se llega a ellos y cómo se organiza la venta; dentro de ese modelo, se eligen y gestionan las cuentas clave; y, por último, se cuida que el precio capture el valor que se entrega a cada una.

> / NOTA · BM
>
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. La literatura de KAM conecta la gestión de cuentas con la propuesta de valor y la rentabilidad por cliente, pero no formula esta secuencia con estas herramientas.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Customer Segmentation.
Define los grupos de clientes; el **Customer Lifetime Value (CLV)** aporta el criterio de valor económico futuro.

2 Go-to-Market Strategy.
Decide cómo se llega a cada segmento y qué papel tienen las grandes cuentas en el modelo comercial.

3 Sales Force Effectiveness.
Organiza y dimensiona la fuerza de ventas, incluida la cobertura de las cuentas clave.

4 Key Account Management.
Selecciona las cuentas clave, fija la relación objetivo y gestiona cada una con su plan.

5 Customer Value Proposition y Value-Based Pricing.
Concretan qué valor se entrega a cada cuenta y cómo se traduce en precio.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Price Waterfall** → si queremos saber cuánto se cobra de verdad a cada cuenta después de descuentos y condiciones.
- **Five Forces** → si hay que entender de dónde viene el poder de negociación de los grandes clientes.
- **Sales Funnel & Sales Pipeline** → si hay que seguir las oportunidades abiertas dentro de cada cuenta.
- **STP** → si el trabajo se enmarca en la secuencia de marketing de segmentar, elegir y posicionar, antes de bajar a cuentas concretas.
- **Voice of Customer** → si queremos medir cómo nos ve la cuenta frente a sus alternativas.
- **Customer Success Management** → si hay que asegurar que la cuenta consigue los resultados que esperaba de lo que nos compró.
- **Revenue Bridge** → si hay que explicar por qué suben o bajan las ventas de las cuentas clave: clientes nuevos, más compra, menos compra o cuentas perdidas.
- **Modelo ABE de gestión de grandes cuentas** → si, además de gestionar la cuenta, hay que desarrollar sus oportunidades con marketing y ventas coordinados: el modelo de GLR Partners trabaja cada oportunidad con su grupo de compra.
- **Net Promoter System** → si se quiere escuchar de forma sistemática a las cuentas y actuar sobre lo que dicen.

---

05 Profundizar

Origen y evolución

Key Account Management **no tiene un autor único**. Nace de la práctica de las empresas que venden a grandes clientes industriales y se sistematiza a partir de los años noventa en la investigación académica, sobre todo en Europa, en el marco del marketing de relaciones entre empresas.

- **Millman y Wilson (1995)** plantean el paso «de la venta a cuentas clave a la gestión de cuentas clave», definen la cuenta clave y proponen un modelo de la relación en seis etapas.
- **McDonald, Millman y Rogers (1997)**, desde Cranfield School of Management, presentan un modelo de desarrollo de la relación basado en investigación cualitativa con proveedores y clientes.
- **McDonald, Rogers y Woodburn (2000)** y **McDonald y Woodburn** (*Key Account Management: The Definitive Guide*) desarrollan el enfoque completo: selección de cuentas, etapas, rentabilidad, papel del responsable y puesta en marcha. Parte de este trabajo se apoya en el club de investigación sobre KAM de Cranfield, con participación de empresas.
- **Homburg, Workman y Jensen (2002)** aportan la perspectiva de organización (actividades, personas, recursos y formalización).

Hay antecedentes: Fiocca (1982) propuso analizar la cartera de cuentas como base de la estrategia en mercados industriales, y Shapiro, Rangan, Moriarty y Ross (1987) llamaron la atención sobre las diferencias de rentabilidad entre clientes.

Qué sabemos sobre su solidez

- / EVIDENCIA
  La forma de organizar KAM importa. Homburg, Workman y Jensen (2002) identificaron ocho configuraciones de KAM a partir de datos de empresas de varios sectores y países, con diferencias significativas de resultados entre ellas.
- / EVIDENCIA
  Workman, Homburg y Jensen (2003), con datos de 385 empresas, identifican los factores internos asociados a la eficacia de KAM (recogidos en el elemento 3 de Entender).
- / EVIDENCIA
  Una réplica posterior (Herhausen, Ivens, Spencer y Weibel, 2022), con 411 directivos, encuentra cinco configuraciones distintas de las de 2002, lo que los autores interpretan como una profesionalización de KAM. Confirma la importancia de las capacidades de KAM para su eficacia.

- / EVIDENCIA

  Davies y Ryals (2014) estudiaron 209 empresas con programa de KAM. KAM mejora antes la satisfacción del cliente y la relación que los resultados del proveedor: la cuota de compras y las ventas llegan con retraso, por lo que debe tratarse como una inversión a varios años. El coste de servir fue el resultado menos predecible, así que KAM no es una herramienta para reducir costes. Contar con responsables bien formados se asoció a mejores márgenes.

- / EVIDENCIA

  Según el material de Woodburn, el 66 % de las tres primeras cuentas de los proveedores no pasa de una relación de cooperación, y los responsables de cuenta dedican a vender entre el 30 % y el 50 % de su tiempo, cuando lo recomendable sería entre el 5 % y el 10 %.

- / EVIDENCIA

  SAMA señala que sus empresas socias designan como estratégicos entre el 2 % y el 20 % de sus clientes y rotan cada año entre el 10 % y el 15 % de esa lista. Según sus propios datos, los programas sólidos duplican el crecimiento de las cuentas estratégicas y mejoran su margen en torno a un 20 %. Son datos de la propia asociación.

- **Críticas.** Piercy y Lane (2006) sostienen que muchas estrategias de KAM descansan en supuestos cada vez más discutibles y cuestionan que institucionalizar la dependencia de grandes clientes sea un buen modelo de negocio.

> / IDEA CLAVE · BM
> La evidencia respalda que organizar bien la gestión de cuentas clave mejora sus resultados. No respalda que tener muchas cuentas clave, o depender mucho de ellas, sea bueno en sí mismo.

Fuentes de origen

- Millman, T. y Wilson, K. (1995). From key account selling to key account management. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(1), 9–21. https://doi.org/10.1108/EUM0000000003877
- McDonald, M., Millman, T. y Rogers, B. (1997). Key account management: Theory, practice and challenges. *Journal of Marketing Management*, 13(8), 737–757. https://doi.org/10.1080/0267257X.1997.9964509
- Homburg, C., Workman, J. P. y Jensen, O. (2002). A configurational perspective on key account management. *Journal of Marketing*, 66(2), 38–60. https://doi.org/10.1509/jmkg.66.2.38.18471

Libro de referencia

- Woodburn, D. y McDonald, M. *Key Account Management: The Definitive Guide*. Varias ediciones: 2.ª edición, Butterworth-Heinemann (firmada por McDonald y Woodburn); 3.ª edición, Wiley (2011). Desarrollo completo del enfoque de Cranfield: selección de cuentas, etapas de la relación, rentabilidad y puesta en marcha.
- McDonald, M., Rogers, B. y Woodburn, D. (2000). *Key Customers: How to Manage Them Profitably*. Butterworth-Heinemann.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Shapiro, B. P., Rangan, V. K., Moriarty, R. T. y Ross, E. B. (1987). Manage customers for profits (not just sales). *Harvard Business Review*, 65(5). https://hbr.org/1987/09/manage-customers-for-profits-not-just-sales
- Capon, N. (2001). *Key Account Management and Planning*. Free Press. Manual práctico centrado en la selección de cuentas y el plan de cuenta.
- McCrory, W., Paulowsky, R., Valdivieso de Uster, M. y Viertler, M. (2016). How to unlock growth in the largest accounts. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/how-to-unlock-growth-in-the-largest-accounts Qué valoran de verdad los grandes compradores y cuatro prácticas.
- Davies, I. A. y Ryals, L. J. (2014). The effectiveness of key account management practices. *Industrial Marketing Management*. https://strathprints.strath.ac.uk/72221/1/Davies_Ryals_IMM2014_The_effectiveness_key_account_management_practices.pdf Qué prácticas de KAM funcionan, en 209 empresas.
- Ryals, L. (2006). Profitable relationships with key customers: How suppliers manage pricing and customer risk. *Journal of Strategic Marketing*, 14(2), 101–113. Precio, coste de servir y riesgo en la cartera de cuentas clave.
- Guesalaga, R. (2014). Top management involvement with key accounts: The concept, its dimensions, and strategic outcomes. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1146–1156. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.06.004 La implicación de la alta dirección en las cuentas clave.

- Woodburn, D. Professionalising Key Account Management. Material de la Association for Key Account Management. https://a4kam.org/wp-content/uploads/2021/01/Diana-Woodburn-KAM-Theory-slides.pdf Matriz de clasificación, tipos de responsable de cuenta y medición de KAM.
- SAMA. Quick reference to a successful SAM program. Strategic Account Management Association. https://strategicaccounts.org/wp-content/uploads/2025/10/Quick-reference-to-successful-SAM-program_020525.pdf Selección, papel del responsable e indicadores.

Extensiones y críticas

- Fiocca, R. (1982). Account portfolio analysis for strategy development. *Industrial Marketing Management*, 11(1), 53–62.
- Workman, J. P., Homburg, C. y Jensen, O. (2003). Intraorganizational determinants of key account management effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 3–21. https://doi.org/10.1177/0092070302238599
- Piercy, N. y Lane, N. (2006). The underlying vulnerabilities in key account management strategies. *European Management Journal*, 24(2–3), 151–162. https://doi.org/10.1016/j.emj.2006.03.005
- Herhausen, D., Ivens, B., Spencer, R. y Weibel, M. (2022). Key account management configurations and their effectiveness: A quasi-replication and extension. *Industrial Marketing Management*, 101, 98–112.

Los artículos de 1995, 1997 y 2002 y los libros de McDonald y Woodburn no se han consultado íntegramente (acceso restringido); se han cotejado sus fichas editoriales y resúmenes. Los nombres de las etapas del modelo de Cranfield, los nombres de los cuatro tipos de cuenta y los criterios de atractivo se han tomado de material de Diana Woodburn y de fuentes secundarias, y no se han cotejado con los libros. No se ha podido fijar el año exacto de la 2.ª edición de The Definitive Guide ni los detalles de la matriz de Fiocca (1982). Ryals (2006) y Guesalaga (2014) se han consultado a través de sus resúmenes.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	Sin autor único: práctica de gestión de grandes clientes en mercados B2B, sistematizada por la investigación académica. Referencias principales: Millman y Wilson (1995); McDonald, Millman y Rogers (1997) y McDonald y Woodburn (Cranfield School of Management); Homburg, Workman y Jensen (2002). (Origen difuso · 1995 (Millman y Wilson) · 1997 (McDonald, Millman y Rogers) · 2002 (Homburg, Workman y Jensen)).
ELABORACIÓN DE LA NOTA	Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.
NOTAS «BM»	Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.
COPYRIGHT	© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.
CONDICIONES DE USO	Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.
AVISO	Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.
DIRECCIÓN Y EDICIÓN	Emilio Llopis.
EDICIÓN	Octubre de 2026.