/ METODOLOGÍA

Modelo ABE de gestión de grandes cuentas

Modelo ABE; Account-Based Engagement (ABE); gestión de grandes cuentas B2B; key accounts; account-based marketing; Modelo AB

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Modelo ABE de GLR Partners. Evolución del modelo publicado por Emilio Llopis y Manuel Azaña en Harvard Deusto Business Review (2022). Representación y desarrollo editorial propios.

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Metodología de GLR Partners para gestionar y hacer crecer las grandes cuentas B2B: integra marketing y ventas para encontrar oportunidades, relacionarse con quien decide y medir el resultado.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Cómo gestionamos y hacemos crecer nuestras grandes cuentas, con marketing y ventas trabajando juntos sobre las oportunidades que de verdad importan?

01 Problema que resuelve

En muchas empresas B2B, una parte importante de las ventas depende de pocos grandes clientes. Son cuentas estratégicas, y gestionarlas bien es cada vez más difícil.

En una gran empresa, la decisión de compra casi nunca depende de una sola persona: intervienen la dirección general, compras, operaciones, ingeniería, finanzas y otros departamentos. Y una gran cuenta puede tener varias unidades de negocio, fábricas y países, cada uno con sus propias oportunidades.

El problema es que muchas empresas siguen gestionando esas relaciones casi solo a través del comercial y de sus contactos habituales. Mientras tanto, marketing hace campañas, contenidos y acciones digitales que no siempre están conectadas con las oportunidades concretas de cada cuenta. Ventas conoce una parte de la cuenta, marketing habla con otros contactos y nadie trabaja el crecimiento de forma coordinada.

El Modelo ABE de gestión de grandes cuentas ordena ese trabajo: une a marketing y ventas alrededor de las cuentas estratégicas y de sus oportunidades. Sirve para conseguir clientes nuevos, pero sobre todo para hacer crecer el negocio dentro de las grandes cuentas que ya tenemos, reforzar la relación y usar mejor los recursos comerciales.

MODELO ABE DE GESTIÓN DE GRANDES CUENTAS

Account-Based Engagement: hacer crecer las grandes cuentas B2B (key accounts) con marketing y ventas juntos

QUÉ ES | Una metodología que integra marketing y ventas para identificar oportunidades de crecimiento en las grandes cuentas seleccionadas.

CUATRO FASES QUE SE REPITEN

Parten de la estrategia de crecimiento: qué mercados, qué grandes cuentas y qué prioridades comerciales

1 PROSPECCIÓN
¿Dónde queremos crecer?
Resultado
Cuentas y oportunidades priorizadas

→

2 ENGAGEMENT
¿Cómo aportamos valor a quien decide?
Resultado
Relación y contenidos para cada grupo de compra

→

3 ACTIVACIÓN
¿Qué hacemos ahora y quién lo hace?
Resultado
Acciones coordinadas de marketing y ventas

→

4 ANÁLISIS
¿Qué resultados conseguimos?
Resultado
Valor económico medido y prioridades revisadas

↑ Lo aprendido cambia las prioridades

SE TRABAJA POR CUENTA, OPORTUNIDAD Y GRUPO DE COMPRA

Cuenta la empresa cliente o potencial → **Oportunidad** un proyecto dentro de ella → **Grupo de compra** quienes deciden o influyen

TRES CAPACIDADES EN TODAS LAS FASES

Inteligencia comercial y digital | Coordinación de marketing y ventas | Gestión del valor y los resultados

DÓNDE PONER EL ESFUERZO

Depende de la cuenta y también de la oportunidad que hay en ella.

	Oportunidad sin validar	Oportunidad contrastada
Cuenta estratégica	**Desarrollar** la relación	**Activación prioritaria**
Cuenta prioritaria o estándar	**Atención** eficiente	**Más recursos** temporalmente

Tres niveles de cuenta, tres tratamientos

Estratégicas: ventas lidera, trato uno a uno
Prioritarias: marketing y ventas comparten
Estándar: marketing lidera, a escala

CRECER EN UNA CUENTA NO ES SOLO VENDERLE MÁS | Es entender su negocio, encontrar oportunidades y coordinar marketing y ventas.

Modelo ABE de GLR Partners. Evoluciona el modelo de cuatro fases publicado en Harvard Deusto Business Review (Llopis y Azaña, 2022).
Representación visual: elaboración propia; no reproduce los gráficos del artículo.

emilio llopis

Modelo ABE de GLR Partners. Evoluciona el modelo de cuatro fases publicado en Harvard Deusto Business Review (Llopis y Azaña, 2022). Representación visual: elaboración propia; no reproduce los gráficos del artículo.

Señales de que puede hacer falta:

- tenemos grandes clientes, pero no conocemos buena parte de sus oportunidades de crecimiento;
- la relación depende de uno o dos contactos;
- marketing y ventas trabajan poco coordinados;
- generamos contactos interesados (leads), pero no desarrollamos lo suficiente las cuentas estratégicas;
- no conocemos a todas las personas que intervienen en la decisión de compra;
- dedicamos muchos recursos comerciales sin criterios claros de prioridad;
- tenemos un CRM (el programa donde se registran clientes, contactos y oportunidades) y otras herramientas digitales, pero no las usamos para desarrollar las cuentas;
- hay clientes importantes que nos compran una parte pequeña de lo que podrían;
- hacemos campañas sin adaptarlas a las necesidades de cada cuenta;
- medimos la actividad comercial, pero no lo que aporta al crecimiento de las grandes cuentas.

Cuándo aporta valor

- ✓ **Gestión de grandes cuentas:** cuando queremos mejorar la relación y desarrollar negocio en los clientes estratégicos.
- ✓ **Captación de cuentas clave:** cuando queremos entrar en grandes organizaciones con procesos de compra complejos.
- ✓ **Crecimiento en clientes actuales:** cuando buscamos nuevos productos, divisiones, plantas o países dentro de un mismo cliente.
- ✓ **Marketing B2B:** cuando marketing tiene que apoyar a ventas con contenidos, experiencias y acciones pensadas para cada cuenta.
- ✓ **Digitalización comercial:** cuando queremos usar el CRM, los datos, la automatización y la inteligencia artificial para conocer y desarrollar mejor las cuentas.
- ✓ **Coordinación de equipos:** cuando varios departamentos participan en la relación con un gran cliente.
- ✓ **Transformación comercial:** cuando queremos pasar de una venta basada en contactos individuales a una gestión coordinada de cuentas y oportunidades.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si vendemos productos de poco valor a muchos clientes parecidos.** Gestionar cuenta a cuenta resultaría demasiado caro.
- × **Si todavía no sabemos a qué segmentos queremos dirigirnos.** Primero hay que fijar las prioridades comerciales con **Customer Segmentation**.
- × **Si solo hay que ordenar las etapas de una venta.** Puede bastar con **Sales Funnel & Sales Pipeline**.
- × **Si hay que definir la política de clientes clave: quién es estratégico a largo plazo, con qué equipo y con qué compromisos.** Para eso está **Key Account Management**. El Modelo ABE toma esa decisión como punto de partida y la convierte en prioridades de cuenta y de oportunidad.
- × **Si marketing y ventas no pueden coordinarse ni siquiera en lo básico.** Antes de desplegar el modelo hay que fijar unas responsabilidades y formas de colaboración mínimas.

> **/ IDEA CLAVE · BM**
> Una gran cuenta no se desarrolla solo vendiéndole más. Se desarrolla entendiendo su negocio, encontrando oportunidades y coordinando las relaciones y las acciones que le aportan valor.

02 Entender

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

Qué es el Modelo ABE

El Modelo ABE de gestión de grandes cuentas B2B (key accounts) es una metodología que integra marketing y ventas para identificar oportunidades de crecimiento en cuentas seleccionadas, desarrollar relaciones con sus grupos de compra, coordinar actuaciones relevantes y medir los resultados económicos obtenidos.

Es un modelo de GLR Partners. Se aplica a grandes cuentas B2B, actuales o potenciales, que justifican una gestión comercial coordinada y a medida.

ABE son las siglas de Account-Based Engagement: implicar a cada cuenta, una a una. *Engagement* es el grado de interés, compromiso y relación de un cliente con nuestra empresa. El enfoque ABE nace del account-based marketing (ABM), que concentra el esfuerzo de marketing y ventas en cuentas elegidas de antemano. ABE va un paso más allá y se fija en tres cosas: la calidad de la relación con cada cuenta, cómo evolucionan sus oportunidades y el trabajo conjunto de todas las áreas que tratan con el cliente.

El Modelo ABE es un modelo comercial coordinado, no un programa de campañas de marketing. Marketing y la digitalización son parte esencial, pero al servicio de las cuentas y de sus oportunidades.

Cuenta, oportunidad y grupo de compra

El modelo trabaja con tres conceptos:

- **Cuenta:** la empresa u organización con la que queremos hacer negocio.
- **Oportunidad:** una necesidad, un proyecto o una posibilidad comercial concreta dentro de esa cuenta.
- **Grupo de compra:** las personas que participan o influyen en la decisión de esa oportunidad.

Una misma cuenta puede tener varias oportunidades, y en cada una pueden intervenir personas distintas.

> **/ EJEMPLO**
> Un fabricante industrial tiene como cliente a una multinacional con fábricas en España, Alemania y Francia. La cuenta es la multinacional. Dentro de ella hay tres oportunidades: ampliar el suministro en España, desarrollar una aplicación nueva en Alemania y entrar en la planta francesa. Cada una tiene sus necesidades, sus responsables, sus participantes y sus plazos de decisión.

> **/ IDEA CLAVE · BM**
> Conocer bien una gran cuenta no es lo mismo que conocer cada oportunidad de negocio que hay dentro de ella.

Las cuatro fases

El modelo funciona en cuatro fases que se repiten: **PROSPECCIÓN → ENGAGEMENT → ACTIVACIÓN → ANÁLISIS**. Cada fase responde a una pregunta, da un resultado y tiene una regla que la hace funcionar. Esas cuatro reglas son los mecanismos propios del modelo.

---

1 Prospección: ¿dónde queremos crecer?

Identificar y priorizar las cuentas y las oportunidades en las que vamos a concentrar el esfuerzo comercial. Aquí prospección no significa solo buscar clientes nuevos: incluye, y sobre todo, buscar oportunidades en los clientes que ya tenemos. No es hacer una lista de grandes empresas: hay que entender qué cuentas son estratégicas, qué potencial económico tienen, qué oportunidades hay dentro de ellas, qué necesidades podemos resolver, quién participa en las decisiones y qué sabemos y qué nos falta por investigar.

Regla: priorizar la cuenta y también la oportunidad. Una cuenta pequeña puede tener la oportunidad más importante del momento (ver «Dónde poner el esfuerzo»).

Resultado: una cartera priorizada de cuentas y oportunidades.

Pregunta para pensar: ¿estamos dedicando nuestros mejores recursos a las cuentas y oportunidades que de verdad lo justifican?

2 Engagement: ¿cómo aportamos valor a quien decide?

Construir relaciones útiles con las personas que participan en la decisión. Aquí marketing tiene un papel fundamental, porque cada persona necesita algo distinto. El engagement se apoya en el conocimiento de sus necesidades, en propuestas de valor y contenidos a medida y en una combinación de relación comercial y acciones digitales y presenciales. Lo importante es que cada persona reciba lo que le sirve, cuando le sirve y por el canal que usa.

Regla: conocer al grupo de compra de cada oportunidad.

PARTICIPANTE	QUÉ SUELE VALORAR
Dirección general	El impacto estratégico y el resultado económico
Dirección de operaciones	Productividad, fiabilidad y continuidad del negocio
Ingeniería	Que la solución encaje y funcione técnicamente
Compras	Condiciones económicas y gestión de proveedores
Finanzas	Inversión, riesgo y retorno
Usuarios	Facilidad de uso, seguridad y soporte

No todas las oportunidades tienen los mismos participantes. Se trata de entender quién interviene de verdad, cómo aportar valor a cada uno y cómo ayudarles a ponerse de acuerdo: los desacuerdos dentro del grupo de compra son frecuentes, y los grupos que llegan a un acuerdo valoran mejor la compra que hacen (ver Profundizar).

Resultado: relación y contenidos para cada grupo de compra.

Pregunta para pensar: ¿estamos dando a cada interlocutor la información y el valor que necesita?

3 Activación: ¿qué hacemos ahora y quién lo hace?

Decidir qué acciones comerciales hay que hacer para desarrollar una oportunidad, y cuándo. Las interacciones del cliente dan pistas, pero descargar un documento, visitar la web o asistir a un seminario en línea no significa que el cliente esté listo para comprar.

Regla: activar con criterio. Antes de intensificar la acción comercial, cuatro comprobaciones:

COMPROBACIÓN	PREGUNTA
Necesidad	¿Hay una necesidad o un proyecto suficientemente identificado?
Encaje	¿Podemos ofrecer una solución adecuada?
Acceso	¿Conocemos a las personas que deciden y podemos relacionarnos bien con ellas?
Siguiente paso	¿Hay una acción concreta que les aporte valor?

Con ellas se decide:

- **Activar:** la oportunidad está validada. Pasa a la columna «oportunidad validada» de la matriz (ver «Dónde poner el esfuerzo»).
- **Preparar:** hay potencial, pero falta información o relación.
- **Mantener el seguimiento:** todavía no hay motivos para un esfuerzo intensivo.

No es una puntuación automática, sino una regla práctica para decidir mejor. Evita dedicar tiempo de ventas a oportunidades que no están maduras, y también abandonar cuentas interesantes solo porque todavía no han mostrado actividad digital.

Cuando la oportunidad está validada, marketing y ventas coordinan sus acciones. *Por ejemplo:* marketing prepara un caso de aplicación y organiza un seminario en línea específico; ventas se reúne con operaciones y compras; el equipo técnico hace una demostración; la dirección comercial interviene si la importancia de la oportunidad lo justifica. La tecnología permite conectar estas acciones y registrar cómo avanzan.

Resultado: acciones coordinadas de marketing y ventas, con responsables y objetivos.

Pregunta para pensar: ¿qué tenemos que hacer ahora para ayudar al cliente a avanzar en esta oportunidad?

Tres niveles de cuenta, tres tratamientos

Las cuentas se clasifican en tres niveles, y cada uno se gestiona de forma distinta:

4 Análisis: ¿qué resultados conseguimos?

Evaluar qué estamos consiguiendo y qué hay que cambiar: qué cuentas se están desarrollando, qué oportunidades hemos encontrado, quién participa en ellas, cómo evolucionan las relaciones, qué oportunidades avanzan, cuáles se convierten en ventas, qué aportan económicamente y qué recursos hemos usado. Con eso se decide si mantener, intensificar o cambiar las acciones.

Regla: medir el valor, no solo la actividad. No basta con medir visitas a la web, correos abiertos o documentos descargados. Y no toda venta que llega mientras se aplica el modelo se debe al modelo: si la cuenta iba a comprar de todos modos, esa venta no se le puede atribuir.

Resultado: valor económico medido y prioridades revisadas.

Pregunta para pensar: ¿qué estamos aprendiendo de nuestras cuentas y cómo debe cambiar la próxima decisión comercial?

Un ciclo, no una secuencia

Las cuatro fases están conectadas y se repiten. El análisis revisa las prioridades de la prospección; las necesidades que aparecen en el engagement abren oportunidades nuevas; una acción comercial puede mostrar que todavía hay que entender mejor al cliente. **El Modelo ABE es un ciclo continuo de gestión de las grandes cuentas, no algo que se hace una vez.**

NIVEL	QUIÉN LIDERA	CÓMO SE TRABAJA
Estratégicas (mayor potencial de rentabilidad u objetivos estratégicos)	Ventas, con el apoyo de marketing	Trato uno a uno entre el equipo comercial y la cuenta; combinación de presencial y digital
Prioritarias (menos críticas, pero con gran potencial)	Marketing y ventas, de forma compartida	Contenidos a medida por segmentos y por perfiles de interlocutor; sobre todo en digital, con algunas acciones presenciales
Estándar (potencial más limitado)	Marketing	Marketing de atracción (inbound marketing: contenidos que atraen al cliente) con tecnología para llegar a muchas cuentas a la vez; casi todo en digital

El account-based marketing y el marketing de atracción no se excluyen: el primero concentra el esfuerzo en pocas cuentas clave; el segundo atiende de forma eficiente al resto.

Dónde poner el esfuerzo

El nivel de una cuenta es una decisión estable. La importancia de una oportunidad cambia rápido. El Modelo ABE separa las dos decisiones y las cruza:

	OPORTUNIDAD SIN VALIDAR	OPORTUNIDAD VALIDADA
Cuenta estratégica	**Desarrollar la relación:** mantener el conocimiento y la presencia y buscar oportunidades, sin forzar la venta	**Activación prioritaria:** un esfuerzo comercial específico y a medida
Cuenta prioritaria o estándar	**Atención eficiente:** seguimiento y acciones que llegan a muchas cuentas a la vez	**Más recursos temporalmente:** reforzar mientras la oportunidad lo justifique

Una cuenta puede recibir durante un tiempo un trato más intenso sin que haya que reclasificarla como estratégica. Y una oportunidad que parece extraordinaria no debe recibir muchos recursos si todo lo que se sabe de ella son suposiciones: hay que distinguir lo comprobado, los indicios y las hipótesis.

> **/ EJEMPLO**
> Una empresa industrial tiene un cliente estratégico que le factura 600.000 € al año, pero que no tiene oportunidades nuevas a corto plazo, y otro que le factura 120.000 € y acaba de anunciar una fábrica nueva. El Modelo ABE propone validar primero la oportunidad del segundo y, si se confirma, dedicarle más recursos durante un tiempo, sin dejar de gestionar al primero como cliente estratégico.

> **/ IDEA CLAVE** · BM
> La prioridad comercial de una oportunidad no depende solo de lo que factura hoy la cuenta.

Tres capacidades en todas las fases

1. **Inteligencia comercial y digital.** Información sobre cuentas, oportunidades, necesidades, relaciones e interacciones. Se apoya en el CRM, el ERP (el sistema de gestión de pedidos, facturación y producción), la investigación comercial, el marketing digital, la analítica y, cuando aporta valor, la inteligencia artificial.
2. **Coordinación de marketing y ventas.** Objetivos compartidos, contenidos, gestión de oportunidades y acciones conjuntas. En algunas cuentas participan también producto, operaciones, servicio técnico y la dirección.

3. **Gestión del valor y los resultados.** Potencial económico, aportación de cada oportunidad, recursos necesarios y resultados obtenidos, para revisar prioridades y repartir mejor el esfuerzo comercial.

La tecnología y la IA. La digitalización permite aplicar el modelo con más eficiencia y llegar a más cuentas y a más personas dentro de cada cuenta: investigar cuentas y mercados, detectar oportunidades, ordenar el CRM, personalizar contenidos, automatizar las acciones que permite la normativa de protección de datos, seguir las interacciones, preparar propuestas y analizar resultados. Pero no sustituye a la estrategia ni a la relación comercial, y no es una fase más: es una capacidad que apoya al modelo.

Qué no es

- **No es solo prospección de clientes nuevos.** Sirve también, y sobre todo, para crecer en los clientes actuales.
- **No es una herramienta de software.** El CRM ayuda, pero el modelo puede empezar con información bien ordenada y disciplina.
- **No sustituye a Key Account Management.** Lo complementa (ver Combinar).

03 Aplicar

Cómo aplicarlo: seis pasos

> / **NOTA** · BM
> Recomendamos empezar con pocas cuentas, comprobar que la metodología funciona y ampliarla poco a poco. No hace falta una plataforma compleja desde el primer día: lo importante es trabajar de forma coordinada y con criterios claros.

1 **Seleccionar las grandes cuentas**
Identificar las cuentas, actuales o potenciales, que justifican una atención diferenciada, por su importancia económica, su potencial de crecimiento, su encaje estratégico y la posibilidad de una relación rentable. Clasificarlas en estratégicas, prioritarias y estándar, con los criterios de clientes clave fijados con **Key Account Management**. *Resultado: las grandes cuentas seleccionadas y su nivel.*

2 **Identificar las oportunidades**
Investigar dentro de cada cuenta las posibilidades concretas de crecer: productos o servicios nuevos, fábricas, divisiones o países nuevos, aplicaciones nuevas, cambio de proveedor, proyectos de inversión o necesidades sin cubrir. Separar hechos, indicios e hipótesis: no toda posibilidad es una oportunidad validada. *Resultado: la cartera de oportunidades de cada cuenta.*

3 **Conocer los grupos de compra**
Para cada oportunidad importante, identificar quién participa o influye en la decisión y qué necesita, qué le interesa, de qué responde y con qué criterios evalúa. No suponer que todos tienen las mismas prioridades. *Resultado: el mapa de participantes y necesidades de cada oportunidad.*

4 **Preparar el plan de engagement**
Decidir cómo vamos a construir la relación, con marketing y ventas trabajando juntos: reuniones, entrevistas, contenidos específicos, casos de éxito, demostraciones, seminarios en línea, eventos, comunicaciones digitales que permita la normativa, documentación técnica y propuestas de valor a medida. No todos los interlocutores necesitan los mismos contenidos ni los mismos canales. *Resultado: el plan de engagement por cuenta y oportunidad.*

5 **Activar las acciones comerciales**
Cuando la oportunidad supere las cuatro comprobaciones, fijar para cada acción el objetivo, los interlocutores, el responsable, el canal, la fecha y el resultado esperado. Marketing y ventas comparten la misma visión de la cuenta; el CRM ayuda a registrarla y coordinarla. *Resultado: el plan de activación en marcha.*

6 **Medir y revisar**
Seguir las relaciones, las oportunidades y los resultados: qué cuentas avanzan, qué oportunidades aparecen, qué acciones aportan valor, qué dificultades hay, qué ventas se consiguen y con qué recursos. Revisar las prioridades con esa información. *Resultado: decisiones de mejora y una nueva priorización.*

Ejemplo B2B: tres cuentas, tres tratamientos

> / EJEMPLO
> Un fabricante de soluciones de automatización industrial quiere vender más a sus grandes cuentas y se encuentra con tres situaciones distintas:

	CUENTA A	CUENTA B	CUENTA C
Nivel	Estratégica	Prioritaria	Potencial (estándar)
Facturación anual	600.000 €	120.000 €	0 €
Situación	Relación consolidada	Proyecto de fábrica nueva	Varias interacciones digitales
Oportunidad	Ninguna nueva validada	Posible automatización de una línea	Necesidad desconocida
Grupo de compra	Relaciones existentes	Ingeniería y operaciones identificadas	Un contacto aislado
Primera acción	Desarrollar la relación	Validar la oportunidad	Entender su interés

- **Cuenta A, desarrollar la relación.** Es estratégica: hay que seguir gestionándola bien, entender sus necesidades y buscar oportunidades. Pero no tiene sentido una campaña intensiva si no hay una oportunidad que la justifique.
- **Cuenta B, validar y, si se confirma, activar.** Factura menos, pero su proyecto puede ser una gran oportunidad. Hay que confirmar sus necesidades, identificar al grupo de compra y ver si nuestra propuesta encaja. Si se confirma, justifica recursos específicos de ventas y marketing.
- **Cuenta C, entender antes de vender.** Ha consultado varios contenidos, pero no sabemos si hay una necesidad concreta. Marketing ayuda a entender su interés y a construir la relación. Una descarga no significa que el cliente esté listo para comprar.

Cómo se trabaja la cuenta B con el modelo. En la *prospección*, se identifica el proyecto, su alcance y quién participa. En el *engagement*, marketing prepara un caso de aplicación, documentación técnica y contenidos sobre productividad

industrial, y ventas habla con operaciones e ingeniería. En la *activación*, una vez validada la oportunidad, el equipo comercial organiza una reunión de diagnóstico, ingeniería prepara una demostración, marketing adapta los contenidos a cada participante y el responsable de la cuenta coordina. En el *análisis*, se revisa cómo avanza la oportunidad, qué se ha entendido, qué se ha hecho y cuáles son los siguientes pasos; si se convierte en venta, se analiza el resultado económico, y si no avanza, por qué.

/ IDEA CLAVE · BM

El Modelo ABE permite pasar de acciones comerciales sueltas a desarrollar oportunidades con acciones coordinadas de marketing y ventas.

Kit práctico: ficha de oportunidad ABE

/ NOTA · BM

Una ficha sencilla para cada oportunidad importante, rellenada aquí con la oportunidad de la cuenta B. No todos los campos estarán completos desde el principio: una de las utilidades del modelo es ver qué información falta.

CAMPO	POR EJEMPLO: CUENTA B, AUTOMATIZAR UNA LÍNEA DE LA FÁBRICA NUEVA
Cuenta	Fabricante industrial, cliente de tamaño medio (120.000 € al año)
Nivel de cuenta	Prioritaria, con potencial de crecer con la nueva planta
Oportunidad	Automatizar una línea de producción de la fábrica nueva
Potencial	Valor económico estimado del proyecto y supuestos en que se basa
Grupo de compra	Dirección de operaciones, ingeniería, compras, finanzas y dirección general
Necesidades	Productividad y fiabilidad (operaciones), encaje técnico (ingeniería), condiciones (compras), retorno (finanzas)
Nuestra posición	Buena relación con ingeniería y operaciones; no conocemos a finanzas; competencia por confirmar
Engagement	Caso de aplicación, documentación técnica y contenidos sobre productividad industrial
Activación	Reunión de diagnóstico y demostración técnica, una vez validada la oportunidad
Responsables	Responsable de la cuenta (coordina), ingeniería de ventas y marketing
Indicadores	Personas del grupo de compra con las que hay relación, avance de la oportunidad y resultado
Próxima revisión	Dentro de un mes

Qué indicadores usar

No hace falta un cuadro de mando con decenas de indicadores. Para empezar pueden bastar estos:

DIMENSIÓN	INDICADOR ORIENTATIVO
Cobertura	Cuentas seleccionadas que tienen un plan y un responsable
Conocimiento	Oportunidades con su grupo de compra suficientemente identificado
Engagement	Interacciones relevantes con los participantes de cada cuenta
Oportunidades	Oportunidades nuevas identificadas y validadas
Avance	Velocidad: cómo evolucionan las oportunidades y cuánto tardan entre etapas
Resultados	Tasa de cierre, oportunidades ganadas y aportación económica
Eficiencia	Recursos usados en relación con los resultados

Los indicadores tienen que adaptarse al ciclo comercial. Una empresa industrial que tarda doce meses en cerrar una operación no debería juzgar el modelo solo por las ventas de las primeras semanas.

Cómo empezar

Una empresa mediana puede empezar con un piloto de entre ocho y doce cuentas durante unas doce semanas (cifras orientativas). En ese tiempo se comprueba si se identifican mejor las oportunidades, si se conoce a más personas que deciden, si marketing y ventas se coordinan mejor, si mejora la calidad de las acciones y si hay avances que se puedan comprobar. El piloto no tiene por qué demostrar un aumento inmediato de ventas: sirve para ver que el método permite gestionar mejor las cuentas y sus oportunidades.

Errores frecuentes

ERROR	CÓMO EVITARLO
Confundir el Modelo ABE con una campaña de marketing	Trabajar a la vez cuentas, oportunidades, relaciones, acciones y resultados
Usarlo solo para captar clientes nuevos	Usarlo también para crecer en las grandes cuentas actuales
Elegir las cuentas solo por lo que facturan	Tener en cuenta su importancia estratégica y sus oportunidades de crecimiento
Confundir cuenta y oportunidad	Identificar las distintas oportunidades que hay dentro de cada cuenta
Hablar con un solo contacto	Conocer al grupo de compra de cada oportunidad importante
Confundir interacción digital con intención de compra	Comprobar necesidad, encaje, acceso y siguiente paso antes de activar recursos
Separar marketing y ventas	Compartir objetivos, información, acciones y responsabilidades
Automatizar sin personalizar	Diseñar contenidos y relaciones según las necesidades reales de cada persona
Medir solo la actividad	Medir también el avance comercial, los resultados y la eficiencia
No revisar las prioridades	Cambiar el reparto de recursos cuando cambian las oportunidades

Qué necesita para dar resultado

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

El modelo da su mejor resultado cuando se cumplen estas condiciones:

- **Marketing y ventas dispuestos a trabajar juntos**, con objetivos compartidos y un responsable claro de cada cuenta.
- **Recursos proporcionados.** El trato más personalizado se reserva para las cuentas y oportunidades que lo justifican.
- **Conocimiento real del cliente**, más allá de la información superficial.
- **Criterio comercial.** Las señales digitales se contrastan, y el CRM, la automatización y la IA apoyan las decisiones, no las toman solas.
- **Adaptación al tamaño de la empresa** y a sus capacidades, sin complicar más de lo necesario.
- **Respeto de la normativa** de protección de datos y comunicaciones comerciales: tener los datos de un contacto no autoriza a enviarle cualquier comunicación.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

GLR Partners · Edición / revisión: Emilio Llopis

En GLR Partners buena parte de nuestro trabajo es transformar el modelo comercial (el go-to-market) de empresas B2B, y muchas de ellas dependen en gran medida de sus grandes cuentas. Para estas empresas, cómo se gestionan esas cuentas es una de las decisiones más importantes del modelo comercial.

Por eso el Modelo ABE forma parte de cómo diseñamos la organización comercial y la integración de marketing con ventas. Igual que se organizan estructuras de **Key Account Management** para atender a los clientes clave, con este modelo organizamos la gestión de las cuentas: qué cuentas y oportunidades se priorizan, quién lidera cada una, cómo trabajan juntos marketing y ventas y cómo se mide lo que se consigue.

En la práctica, ayudamos a pasar de una relación que depende del comercial y de sus contactos a una gestión coordinada en la que toda la empresa sabe qué oportunidades hay en cada gran cuenta, quién decide en ellas y qué hay que hacer para que avancen.

glrpartners.com

04 Combinar

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

El Modelo ABE entra cuando la empresa ya sabe a qué mercados se dirige y tiene identificados sus clientes clave, y quiere desarrollarlos de forma coordinada. No sustituye a las herramientas de estrategia comercial ni de gestión de cuentas: las conecta para desarrollar oportunidades concretas.

> / NOTA · BM
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Go-to-Market Strategy.
Define a qué mercados y clientes nos dirigimos, con qué propuesta de valor y con qué modelo comercial.

2 Key Account Management.
Define la política de clientes clave y organiza su gestión estratégica a largo plazo.

3 Modelo ABE de gestión de grandes cuentas.
Desarrolla las oportunidades de esas cuentas con acciones coordinadas de marketing y ventas. Key Account Management gestiona la cuenta; el Modelo ABE desarrolla sus oportunidades. Son complementarios.

4 Sales Funnel & Sales Pipeline.
Sigue el avance de cada oportunidad hasta el cierre.

Otros complementos útiles

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

- **Modelo Go-to-Market GLR Partners** → si la gestión de grandes cuentas forma parte de una transformación completa del modelo comercial.
- **Customer Segmentation** → para elegir las cuentas y adaptar su tratamiento.
- **Buyer Persona** → para conocer mejor a cada tipo de persona del grupo de compra y adaptar los contenidos.
- **Customer Value Proposition** → para adaptar la propuesta de valor a cada oportunidad y grupo de compra.
- **Customer Lifetime Value (CLV)** → para estimar cuánto puede valer cada cuenta a lo largo de la relación y priorizar con ese criterio.
- **Voice of Customer** → para entender las necesidades y expectativas de las cuentas.
- **Sales Force Effectiveness** → para organizar los recursos comerciales que atienden a las grandes cuentas.

05 Profundizar

Origen y evolución

- **2003.** ITSMA, una asociación de marketing de servicios tecnológicos, formaliza el account-based marketing: concentrar el marketing y las ventas en cuentas concretas elegidas de antemano (algunas fuentes lo sitúan en 2004).
- **2020.** BCG publica un estudio sobre el paso del account-based marketing al account-based engagement, que integra marketing, ventas y servicio alrededor de las cuentas.
- **2022.** Emilio Llopis y Manuel Azaña publican en Harvard Deusto Business Review un modelo práctico de account-based engagement para grandes cuentas B2B: cuatro fases (prospección, engagement, activación y análisis), tres niveles de cuenta con su tratamiento, los roles de compra de cada cuenta, la complementariedad con el key account management y con el marketing de atracción, e indicadores de seguimiento.
- **2026.** GLR Partners evoluciona ese modelo en el Modelo ABE de gestión de grandes cuentas: organiza el trabajo por oportunidad y grupo de compra, añade la priorización conjunta de cuenta y oportunidad, las cuatro comprobaciones de activación y la medición del valor económico, y hace explícito el ciclo continuo.

Qué es propio del modelo y qué procede de otros autores

Propio de GLR Partners (evolución de 2026):

- la priorización conjunta de cuenta y oportunidad, con su matriz;
- las cuatro comprobaciones de activación (necesidad, encaje, acceso y siguiente paso) y sus tres decisiones; en el modelo de 2022, la activación se basaba en las señales de interacción de la cuenta;
- la medición del valor económico junto a la actividad, y la gestión del valor como tercera capacidad;
- el reparto con Key Account Management (la cuenta para KAM, la oportunidad para el Modelo ABE), el ciclo continuo hecho explícito, los seis pasos y la ficha de oportunidad.

Del modelo publicado en 2022 (Llopis y Azaña): las cuatro fases, los tres niveles de cuenta con su tratamiento, la identificación de los roles de compra de cada cuenta, la integración de ventas y marketing apoyada en la tecnología, la complementariedad con el key account management y con el marketing de atracción, y los indicadores de partida (engagement de la cuenta, creación de oportunidades, velocidad del ciclo de venta y tasas de cierre). En el artículo, el esquema de las cuatro fases figura con fuente Sokyl Go-to-Market Activation, y el de los niveles de cuenta, de Sokyl a partir del estudio de BCG (2020).

De uso general o de otros autores. Conservan su autoría:

ELEMENTO	PROCEDENCIA
Account-based marketing	ITSMA (2003); práctica extendida
Account-based engagement	Término de uso general en marketing B2B; estudio de referencia: BCG (2020)
Cuenta, oportunidad y grupo de compra (varias oportunidades por cuenta, cada una con su grupo de compra)	Forrester, «Six Steps to Buying Group Success»
Grupos de compra y consenso	Forrester; Gartner
Gestión de cuentas clave	Literatura de Key Account Management. Ver **Key Account Management**
Marketing de atracción (inbound marketing)	Práctica general de marketing digital

Qué sabemos sobre su solidez

El modelo procede de la práctica de consultoría de GLR Partners y de un artículo publicado en una revista de management. No hay estudios independientes que midan su efecto.

/ EVIDENCIA

Sus principios coinciden con la investigación disponible:

- **Sin coordinación entre ventas y marketing, los programas suelen fracasar.** BCG entrevistó a 34 directivos de 21 empresas de tecnología, fabricación y servicios a empresas que habían puesto en marcha programas de account-based engagement. Más de la mitad de esos programas fracasaron en el primer intento, y la causa principal fue la falta de apoyo de ventas y de coordinación con marketing (Archacki y otros, 2020).
- **En las compras B2B decide un grupo.** Según Forrester (2026), en una decisión de compra típica intervienen unas 13 personas de la empresa compradora y 9 personas externas que influyen en la decisión. Gartner (2025) cifra los grupos de compra entre 5 y 16 personas de hasta cuatro funciones.
- **El acuerdo dentro del grupo pesa.** En una encuesta de Gartner a 632 compradores B2B, publicada en 2025, el 74 % de los equipos de compra mostró un conflicto perjudicial durante la decisión, y los que llegan a un acuerdo tienen 2,5 veces más probabilidad de considerar que hicieron una buena compra.
- **Los niveles de cuenta necesitan flexibilidad.** Forrester (Conklin, 2026) sostiene que una clasificación fija de cuentas por niveles se queda corta hoy. Por eso el modelo combina el nivel de la cuenta con la importancia de cada oportunidad.

Lo que no se puede afirmar: que aplicar el Modelo ABE produzca un porcentaje determinado de crecimiento de ventas. El resultado depende también de la propuesta de valor, de la competencia y de las decisiones del cliente, y debe evaluarse en cada empresa.

Fuente original

- Llopis, E. y Azaña, M. (2022). «'Account-based engagement': cómo generar 'engagement' en grandes cuentas en entornos B2B» (Harvard Deusto Business Review, 2022). Número 319, febrero de 2022, páginas 40–50.

Fuentes de terceros relacionadas

- Archacki, R., Andersen, P., Rhodes, S. y Mustaghni, B. (2020). «Moving Beyond ABM to Account-Based Engagement». Boston Consulting Group, mayo de 2020.
- Forrester (s. f.). «Six Steps to Buying Group Success». Guía sobre cuentas, oportunidades y grupos de compra.
- Conklin, N. (2026). «ABM Tiers Were Made For Yesterday's World». Forrester, 25 de septiembre de 2026.
- Forrester (2026). «The State of Business Buying, 2026», nota de prensa del 21 de enero de 2026.
- Gartner (2025). «Gartner Sales Survey Finds 74% of B2B Buyer Teams Demonstrate "Unhealthy Conflict" During the Decision Process». Nota de prensa del 7 de mayo de 2025.

El artículo de Harvard Deusto Business Review se ha leído completo. BCG se ha cotejado en su PDF oficial; Forrester, en su web (go.forrester.com), y del artículo de Conklin solo se ha podido leer la entradilla.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
GLR Partners. El modelo evoluciona el modelo de Account-Based Engagement de cuatro fases (prospección, engagement, activación y análisis) y tres niveles de cuenta publicado por Emilio Llopis y Manuel Azaña en Harvard Deusto Business Review, nº 319, febrero de 2022. Aportación de la evolución de GLR Partners: la priorización conjunta de cuenta y oportunidad, la gestión por grupos de compra, las cuatro comprobaciones de activación, la medición del valor económico y el ciclo continuo. Conceptos de terceros: account-based marketing (formalizado por ITSMA hacia 2003-2004), account-based engagement (término de uso general; BCG, 2020), grupos de compra (Forrester, Gartner) y key account management. (2026, antecedente publicado: Harvard Deusto Business Review, febrero de 2022).

ELABORACIÓN DE LA NOTA
Procedencia: Modelo propio de GLR Partners.

NOTAS «BM»
Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.

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.