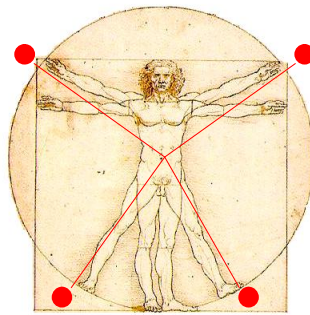


TECNOLOGÍ@ y DESARROLLO

Revista de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente

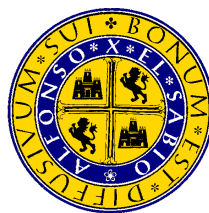
VOLUMEN IX. AÑO 2011

SEPARATA



APORTACIÓN DEL RESPONSABLE COMERCIAL PARA ESTABLECER UNA
FILOSOFÍA DE TRABAJO RELACIONAL ENTRE PROVEEDOR Y CLIENTE

José Muruais Rodríguez, Juan Carlos Sánchez Rodríguez



UNIVERSIDAD ALFONSO X EL SABIO
Escuela Politécnica Superior
Villanueva de la Cañada (Madrid)

© Del texto: José Muruais Rodríguez, Juan Carlos Sánchez Rodríguez
Septiembre, 2011.

© De la edición: *Revista Tecnol@ y desarrollo*
Escuela Politécnica Superior.
Universidad Alfonso X el Sabio.
28691, Villanueva de la Cañada (Madrid).
ISSN: 1696-8085

No está permitida la reproducción total o parcial de este artículo, ni su almacenamiento o transmisión ya sea electrónico, químico, mecánico, por fotocopia u otros métodos, sin permiso previo por escrito de la revista.

Tecnol@ y desarrollo. ISSN 1696-8085. Vol. IX. 2011

APORTACIÓN DEL RESPONSABLE COMERCIAL PARA ESTABLECER UNA FILOSOFÍA DE TRABAJO RELACIONAL ENTRE PROVEEDOR Y CLIENTE

**José Muruais Rodríguez (a),
Juan Carlos Sánchez Rodríguez (b)**

(a) Ingeniero Industrial: Área de Tecnología eléctrica y Mecánica. Responsable de compras de Endesa. Tlf: 918109100, email: jmururod@uax.es
(b) Dr Ingeniero Industrial: Área de mecánica
Tlf: 918109188, email: jsanchez@uax.es

RESUMEN:

La punta de lanza de la filosofía de venta relacional o Key Account Management son los KAM: Responsables comerciales cuyo objetivo no sólo es maximizar el volumen de ventas sino desarrollar una relación duradera en el tiempo con los Clientes que la empresa considere estratégicos incrementando día a día el valor creado entre ambas partes. En el presente artículo de investigación se pretende investigar en las habilidades y actitudes que hacen del KAM un elemento imprescindible a la hora de implantar y desarrollar una estrategia de venta relacional.

PALABRAS CLAVE: Comportamiento Relacional, Mutualidad, Compromiso.

ABSTRACT:

The most important element to develop a Key Account Management or a relational selling between the Customer and the provider are the Key Account Managers whose main objective in addition of maximize the selling volume is to develop a long term relationship with the strategic Customers increasing the continue value created between both parts. In this investigation study we pretend to investigate the skills and attitudes which makes the KAM an essential element to implant and develop a relational selling strategy.

KEY-WORDS: Key Account Management, Key Account Manager, Coaching.

SUMARIO: 1.Introducción. 2. Principios de la venta relacional, 3. Aportación del Key Account Manager, 4. Conclusiones y futuras líneas de investigación, 5. Referencias

SUMMARY: 1.Introduction. 2. Principles of the strategic sales, 3. Role of the Key Account Manager, 4. Summary and future lines of investigation 6. References.

http://www.uax.es/publicaciones/archivos/TECTIN11_002.pdf

1. Introducción

Dentro de las diferentes funciones del marketing, la fuerza de ventas es una de las variables que tiene a su alcance el director de marketing para realizar su función. Los vendedores son un activo indispensable en la economía mundial.

Si se estudia el balance o informe anual de una empresa (Alexandra, Cathcart & Wexler ,2007), la línea más importante de esos informes no es el balance final (los beneficios), sino la primera línea (volumen de ventas). Es evidente que sin ventas y sin vendedores no habrá beneficios y, por tanto, no habrá compañía.

La diferencia que existe entre los representantes de ventas de nuestros días y los antiguos estereotipos de los vendedores es tan significativa, que nos encontramos ante una nueva forma de gestionar a los clientes denominada Filosofía Key Account Management.

La función cardinal de la fuerza de ventas (Zuliani, 2002) consiste en crear y conservar relaciones a largo plazo con los Clientes. La clave de estas relaciones radica en la originalidad de su desarrollo, ya que solo así se podrá diferenciar la organización de sus competidores. Los vendedores comienzan a aportar soluciones que beneficien tanto a la empresa como al Cliente. La satisfacción de las necesidades del Cliente, y por consiguiente su fidelización, pasan por el compromiso, la confianza, y el intercambio de información entre el oferente y el demandante.

Si se observa la siguiente figura (Figura 1) (Alexandra, Cathcart & Wexler ,2007), se podrá entender claramente las diferencias de enfoque entre la nueva filosofía empresarial y de venta frente a la concepción tradicional de la venta. Se ha resumido la venta en 4 etapas básicas y en rojo se ha señalado el tiempo que el gestor dedica a cada una de las etapas.

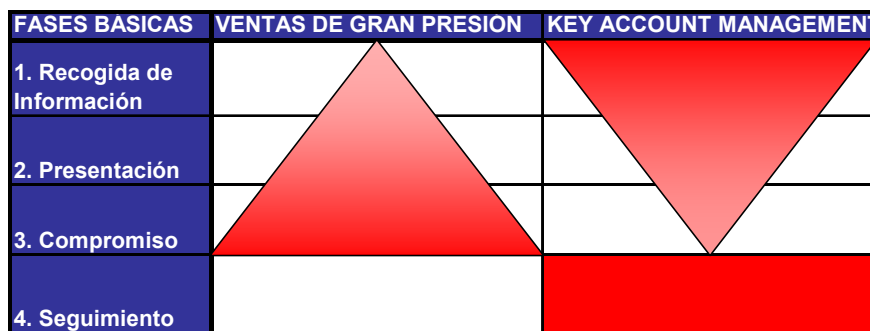


Figura 1. Diferencias tiempo dedicado a cada etapa de la venta según filosofía.
Alexandra, T; Cathcart, J; Wexler, P. (2007): “Vender Por Objetivos”, Colección Management Deusto

La filosofía KAM (Ivens & Pardo, 2006) es un concepto a través del cual muchas compañías introducen los principios del marketing relacional en su política de gestión del Clientes para acercarse más a las necesidades del Cliente.

Este nuevo enfoque de la venta, además de ser una filosofía de ventas, es también una filosofía empresarial. Los principios y prácticas tienen todos ellos el sello de las buenas empresas: la integridad, la aplicación lógica y práctica, la orientación del servicio al Cliente, los valores en los que ambas partes salen ganando y las técnicas de gestión eficiente y efectiva.

Para desarrollar una filosofía de venta relacional con Clientes estratégicos, se debe establecer una filosofía de comportamiento relacional orientada hacia una relación de calidad.

2. Principios de la venta relacional

La filosofía KAM se fundamenta en intercambios relacionales (Ivens & Pardo, 2006). Los atributos relacionales deben gobernar los procesos de intercambio entre las partes. Estos aspectos, definidos como normas relacionales, se refieren a las expectativas compartidas por los socios respecto al comportamiento en la relación y permiten medir el grado de relación del intercambio. Por todo ello, en la medida en que la interacción entre los miembros se caracterice por mayor contenido de normas como la flexibilidad, reciprocidad o solidaridad, el grado de relación será mayor y permitirá desarrollar las características propias de un intercambio relacional. Se muestra una tabla (Collado, 2004) (Tabla 1) que sintetiza lo explicado anteriormente:

	Intercambio Relacional Duradero: FILOSOFÍA KAM	Intercambio Transaccional o Contractual
Expectativa de Duración	Largo Plazo	Corto plazo
Oportunidad/Riesgo de negocio	Se desarrolla todo el tiempo y su final se prevé a largo plazo	Inmediato
Confianza	Se desarrolla todo el tiempo	El tiempo limita el desarrollo de la confianza
Interdependencia	Evoluciona hacia un nivel alto	Debe surgir rápidamente en la relación
Normas relacionales	Evolucionan hacia un nivel alto	Nivel bajo/medio

Tabla 1. Características Filosofía KAM vs Intercambios Contractuales
Collado, J. (2004): “La estructura de las relaciones comerciales entre fabricantes y distribuidores en canales de distribución”, Tesis Doctoral

La filosofía KAM aboga por acuerdos relacionales (Ver Figura 2) en los que además de la mera formalización del contrato, existan en la relación aspectos de carácter no legal e implícito que permitan a las partes alcanzar acuerdos para eventualidades no previstas sin tener que aferrarse a

contratos formales, caracterizados éstos por su falta de flexibilidad y adaptación a la evolución temporal del intercambio.

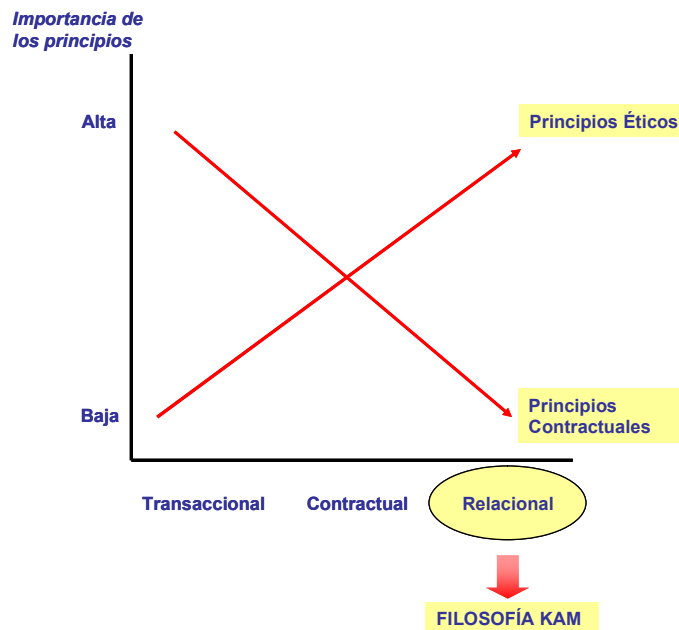


Figura 2. Importancia de los principios según filosofía de venta.

Ivens, B; Pardo, C. (2006): "Are Key Account Relationships Different", Industrial Marketing Managment

El intercambio relacional supone, por tanto, una alternativa a los enfoques transaccional y contractual. El intercambio relacional genera una red de relaciones donde se desarrollan todas las interacciones sociales de las partes.

Una relación de calidad con un Cliente se fundamenta en tres aspectos: satisfacción, confianza y compromiso.

El compromiso (Ivens & Pardo, 2006) es una actitud que deben desarrollar ambas partes, proveedor y Cliente con objeto de a través de altos niveles de satisfacción y de confianza, así como de comportamientos relacionales, establecer una relación beneficiosa para ambas partes a largo plazo. A continuación se muestran diferentes definiciones de compromiso según autores (Ver Tabla 2)

AUTOR	DEFINICIÓN
Ganesan (1994)	La orientación a largo plazo en las relaciones es el compromiso resultante entre miembros independientes de un canal de distribución
Morgan y Hunt (1994)	El deseo del comprador de continuar una relación con un vendedor junto con su disposición a realizar esfuerzos para su mantenimiento
Bensaou y Venkatraman (1995)	El compromiso se manifiesta cuando las partes comparten en igual medida los riesgos, costes y los beneficios
Kumar,Scheer y Steenkamp (1995)	Deseo de continuar en la relación debido al afecto positivo, precepción de mantenimiento de la relación y deseo de invertir esfuerzos y recursos
Andaleeb (1996)	Deseo de mantener una relación con valor

Tabla 2. Definición de compromiso

Ivens, B; Pardo, C. (2006): “Are Key Account Relationships Different”, Industrial Marketing Management

La siguiente fase (Guenzi, Pardo & Georges, 2006) consistiría en saber a través de que medios se puede implantar una filosofía de venta relacional en nuestra compañía. La punta de lanza de la filosofía Key Account Management son los KAM: Key Account Managers o Responsables de cuentas cuyo objetivo no sólo es maximizar el volumen de ventas sino desarrollar una relación duradera en el tiempo con los Clientes que la empresa considere estratégicos incrementando día a día el valor creado entre ambas partes.

La aparición del KAM ha sido considerada como uno de los acontecimientos más importantes en el ámbito organizativo de los últimos años (LLoch, López-Belbeze, & Eusebio, 2005).

A continuación se muestra el resultado de un estudio (Madill & Haines, 2004) realizado sobre 46 empresas (Figura 3) en la que se refleja la correlación de las diferentes variables o factores que valora el Cliente en una venta relacional:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	1,00	0,65	0,53	0,72	0,58	0,64	0,66	0,66	0,67	0,70	0,68	0,64	1 Satisfacción general Cliente
2		1,00	0,64	0,82	0,71	0,80	0,70	0,77	0,77	0,80	0,80	0,74	2 Entendimiento del tipo de negocio
3			1,00	0,65	0,71	0,65	0,56	0,69	0,69	0,65	0,67	0,72	3 Facilidad de contacto
4				1,00	0,73	0,80	0,77	0,80	0,79	0,86	0,83	0,75	4 Flexibilidad
5					1,00	0,75	0,61	0,79	0,74	0,74	0,77	0,75	5 Relación interpersonal
6						1,00	0,66	0,83	0,77	0,80	0,81	0,74	6 Muestra interés en el negocio
7							1,00	0,67	0,70	0,75	0,72	0,66	7 Tiene suficiente autoridad
8								1,00	0,80	0,81	0,84	0,79	8 Tratamiento como Cliente preferente
9									1,00	0,81	0,82	0,81	9 Actúa rápido ante problemas
10										1,00	0,85	0,79	10 Resolutivo
11											1,00	0,80	11 Sinceridad/confianza
12												1,00	12 Proactivo

Figura 3. Coeficientes correlación entre variables valoradas por un cliente en una relación comercial.

Madill, J; Haines, G. (2004): “Managing customer relationships: Account manager turnover and effective account management”, Industrial Marketing Management

De la tabla anterior se obtiene que aspectos tales como sinceridad/confianza, resolutivo y flexibilidad son las variables que presentan una mayor correlación con la satisfacción general.

De un estudio realizado sobre el comportamiento de compra de una muestra de 1.200 Clientes (Coyles & Gokey, 2004) pertenecientes a empresas de diferentes sectores (líneas aéreas, bancos y productos de consumo) se desprende que mejorar la relación global con el Cliente puede generar más valor que centrarse exclusivamente en prevenir su deslealtad.

Los decisores presentan tres actitudes básicas: la emotiva, la sujeta a la inercia y la deliberada. El grupo más numeroso de decisores es el formado por decisores reflexivos, y los beneficios de motivarlos pueden ser muy positivos. Normalmente se trata de personas que analizan sus compras a través de criterios como el precio, el rendimiento y sobretodo la relación mantenida con el proveedor. Dado que el grupo de Clientes reflexivos es el más numeroso, las empresas a través de los KAM deben de realizar los mayores esfuerzos en la búsqueda de la creación de valor entre ambas compañías y para ello el papel de un Key Account Manager y sus habilidades juegan un papel fundamental en el mantenimiento y ampliación de la relación entre ambas compañías

3. Aportación del Key Account Manager en la venta relacional

El papel del Key Account Manager (Abratt & Nelly, 2001) es entablar una relación comercial (no digo contractual) con el Cliente percibiendo éste al KAM como la única voz que representa todas las capacidades del proveedor.

La existencia de la figura del KAM fomenta asimismo una mayor orientación de la empresa a sus Clientes (LLOch, López-Belbeze, & Eusebio, 2005). Estamos ante un proceso que se autoalimenta: una mayor orientación de la empresa hacia sus Clientes fomenta una mayor importancia del KAM, y a medida que el KAM gana peso en la empresa ello provoca que la empresa se oriente más aún a sus Clientes.

La selección de los KAM en una compañía es crucial para la implantación con éxito de una filosofía de venta relacional (Abratt & Nelly, 2001). El objetivo primordial es coordinar las relaciones entre ambas compañías para asegurar de forma duradera y de forma mutua un incremento en las ventas y beneficios.

De un estudio (Abratt & Nelly, 2001) realizado entre 650 empresas de diferentes sectores, volúmenes de facturación y número de empleados, se comprueba como entre las empresas de mayor volumen de facturación y número de empleados son éstas las que mayoritariamente aplican la filosofía Key Account Management. En sectores como el de retail (véase por ejemplo el caso de empresas de servicios públicos: luz, gas, telefonía...etc.) es fundamental el disponer de equipos formados de KAM

para poder desarrollar una duradera relación comercial entre el proveedor y el Cliente y obtener de la misma una elevada rentabilidad comercial para ambas partes.

Del mismo estudio (Abratt & Nelly, 2001) (Figura 4) se demuestra que desde el punto de vista del proveedor, éste espera de los KAM actitudes y acciones tales como Compromiso, Soluciones, Propuesta de soluciones/gestión de incidencias y grado de autoridad dentro de la empresa proveedora en la toma de decisiones, son los factores que más influyen a la hora de establecer con éxito un programa de fidelización de Clientes.

Sin embargo desde el punto de vista del Cliente se valoran más incluso las actitudes que el grado de las acciones. Actitudes tales como la confianza, honestidad, grado de conocimiento del KAM de las necesidades del Cliente y desde el punto de vista del cliente, conocimiento de las ventajas y beneficios que se obtienen de una estrategia de venta relacional.

Comportamiento o Actitud	Ranking según	
	Proveedor	Cliente
KAM debe de tener la habilidad de identificar problemas y dar soluciones a sus Clientes	1	1
KAM deben de saber quienes son sus competidores y el impacto de los mismos en su empresa	2	6
KAM deben de ser honestos	3	4
KAM debe de conocer la estructura de negocio del Cliente	4	2
KAM debe de poseer altas habilidades interpersonales: Personalidad y sinceridad	5	3
KAM deben de poner en práctica técnicas de venta no manipuladoras	6	5
KAM debe de anticiparse a las necesidades futuras del Cliente	7	7
KAM debe de potenciar las relaciones interpersonales para establecer relaciones a largo plazo	8	9
KAM debe de conocer la estrategia y planes estratégicos del Cliente	9	8
KAM debe de saber transmitir al cliente los servicios de valor añadido ofrecidos	10	15
Clientes firman contratos que le proporcionen beneficios adicionales al precio y servicios de valor	11	12
KAM ceden medios humanos y técnicos al cliente cuando éstos los necesitan	12	11
Es importante para la alta dirección estar involucrado en el negocio del Cliente	13	19
KAM debe de compartir información con el cliente y en ocasiones información confidencial de ambos negocios	14	20
Cliente debe de ser consciente de que muchos proveedores establecen 1 única forma de gestión entre ambas partes	15	14
KAM tiene el suficiente nivel de autoridad para la toma de decisiones	16	10
KAM generalmente viste formalmente cuando negocia con el Cliente	17	16
El Cliente entienda las razones y beneficios de una venta relacional (partner o Socios)	18	13
KAM debe de entender perfectamente la filosofía de venta relacional	19	17
La gestión de la alta dirección juega un papel fundamental en la venta relacional	20	18
Los Clientes cuando negocian sólo están interesados en el coste del bien a percibir cuando negocian con los KAM	21	22
Relación a nivel de Socio o Partner entre cliente y proveedor no está plasmada en un contrato	22	21

Figura 4. Comportamientos valorados por el Cliente y Proveedor en un KAM.
 Abratt, R; Nelly, P. (2001): “Customer-supplier partnerships: Perceptions of a successful key account management program”, Industrial Marketing Management

Del resultado del estudio anterior podemos concluir lo siguiente

- El conocimiento y entendimiento del negocio del cliente es un factor crítico. Es crítico porque conocer el negocio del Cliente permite al proveedor anticiparse a necesidades futuras del Cliente.

- La implementación y entendimiento de la filosofía KAM es un factor importante pero le dan más importancia los Clientes que los proveedores. La implementación requiere que todas las áreas se involucren y entiendan las ventajas de esta nueva filosofía de venta.
- El compromiso de las empresas Cliente y proveedor hacia esta nueva filosofía de venta. El compromiso es lo que proporciona un valor añadido a la relación.
- Personalidad y saber estar del KAM es otro de los factores de éxito. Los proveedores perciben como factores clave habilidades del gestor así como que éstos sean competentes. Los Clientes dan más importancia a factores tales como integridad, habilidades culturales, relaciones interpersonales. La razón de las diferentes percepciones indican que los Clientes normalmente esperan y dan por supuesto de los KAM un alto nivel de competencia y conocimiento.
- Como último factor de éxito, la confianza entre ambas partes es fundamental.

Un estudio realizado sobre la opinión de 51 Directores comerciales de grandes compañías (Deeter, Kennedy & Goebel, 2001) señala que hay 4 habilidades que debe poseer un KAM y que destacan por su importancia: habilidad de comunicación, capacidad de motivación, formación y Organización del trabajo que contribuyen de forma directa a incrementar la eficiencia de la gestión comercial. Estas habilidades del KAM deben de ser el espejo para el resto de fuerzas de venta

Habilidad de comunicación:

La consecuencia más importante de esta habilidad es que el resto de la fuerza de ventas debe sentir que pueden comunicarse abiertamente con el KAM y recibir soporte y ayuda cuando lo necesitan. Otros atributos como relaciones humanas, conocimiento, honestidad y liderazgo contribuyen de una forma muy directa a que tanto la fuerza de ventas y el Cliente sientan a la figura del KAM como un “apoyo”. En relación a la moral positiva, el estudio sugiere que la moral de la fuerza de ventas es mayor y la fuerza de ventas estará más satisfecha a la hora de trabajar cuando perciben un ambiente positivo de trabajo, cuando el KAM se dirige a ellos de una forma clara, sincera y de forma respetuosa.

Habilidad de un KAM como motivador:

La segunda habilidad importante que debe de poseer un KAM es la capacidad de motivación. Las consecuencias de la misma son: aumento del esfuerzo y de la moral.

Se ha comprobado que la habilidad del gestor para estimular, motivar y recompensar a la fuerza de ventas tiene un impacto directo sobre el desempeño con el que la fuerza de ventas desarrolla su trabajo.

Habilidad de un KAM como “coach”:

El KAM debe de ser el espejo del resto de las fuerzas de venta de la organización. A continuación se muestra una tabla (Tabla 3) en la que (Blythe, 2001) se identifican diferentes niveles de destreza de Key Account Manager en función de la formación adquirida por éste último

ESTADO	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
"PRE"-KAM	Definir e identificar las cuentas estratégicas. Asegurar un contacto inicial.	Definir e identificar las cuentas estratégicas. Asegurar un contacto inicial.
KAM INICIADO	Inicio de colaboración con el Cliente. Incrementar volumen de negocio. Alcanzar estatus de Proveedor preferido.	Construir una red de contactos entre la empresa proveedora y la empresa Cliente. Identificar señales de buena voluntad para trabajar en equipo buscando soluciones de bajo coste. Construir relaciones basadas en la confianza a través del cumplimiento de las necesidades básicas y de una comunicación fluida.
KAM MEDIO	Consolidar estatus de proveedor preferido. Trabajar para que el Cliente debe de sentir al proveedor como socio.	Crear equipos de trabajo entre ambas organizaciones. Focalización del proveedor en las necesidades del Cliente. Gestión efectiva de las soluciones aportadas.
KAM SOCIO	Desarrollo de espíritu de socio. Construir cultura de trabajo común. Atrapar al Cliente siendo su suministrador base.	Integración de procesos. Focalización en la reducción de costes y propuestas de creación de valor. Tratamiento de problemas estatégicos del Cliente
KAM "SINERGICO"	Aportación de mejoras de forma continuada. Establecimiento de proyectos con claros beneficios para ambas partes. Cuasi integración	Focalización en la creación de valor de forma conjunta. Acceso a la estrategia del Cliente y desarrollo conjunto de proyectos estratégicos.

Tabla 3. Desarrollo de un *Key Account Manager*.

Blythe, J. (2001): “Using trade fairs in Key Account Management”, *Industrial Marketing Management*

El KAM tiene un papel clave en el desarrollo de la fuerza de ventas puesto al ser el espejo de los otros gestores de venta puede en determinados casos acompañar a la fuerza de ventas para que ésta pueda coger ideas y sugerencias de su forma de trabajar.

Habilidad de un KAM Organizador del trabajo:

Debido a la eclosión de las nuevas tecnologías, éstas han hecho que la capacidad de un KAM para transmitir información a sus Clientes de mercados, precios, competencia, hacen que mejore de forma considerable la eficiencia de gestión de las Grandes Cuentas.

Entre los beneficios derivados de la utilización de las nuevas tecnologías por parte del KAM pueden diferenciarse beneficios económicos y no económicos; Beneficios económicos tales como ahorro en el consumo del papel, eliminación de los procesos de grabación de datos y gestión documental...etc; y beneficios no económicos tales como una mayor calidad de servicios, mayor calidad de vida del KAM, y muy importante control de la información comercial por parte de la compañía. (Ver Tabla 4)

	Económicos	No Económicos
Cuantificables	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ahorro de coste en la introducción de datos 2. Ahorro en comunicaciones (valijas, fax...etc) 3. Ahorro en la gestión documental 4. Disminución de traslados innecesarios 5. Material de oficina 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Datos en tiempo real 2. Disminución de errores con el paso de los avisos 3. Históricos en tiempo real de Clientes
No Cuantificable	<ol style="list-style-type: none"> 1. Localización inmediata de expedientes 2. Menor dedicación KAM a tareas administrativas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor calidad de servicio 2. Mayor satisfacción de los Clientes 3. Seguridad y Centralización de Datos

Tabla 4. Beneficios derivados del empleo de las nuevas tecnologías por parte de un *KAM*.
 Nuñez, M. (2004): “La Fuerza de Ventas en el nuevo entorno tecnológico”, MK Marketing + Ventas

4. Conclusiones y futuras líneas de investigación

Tomando como punto de partida el objetivo del presente artículo de investigación que ha sido el analizar la aportación del Key Account Manager en el desarrollo de una nueva filosofía de venta denominada: Venta relacional o Key Account Management y analizando la influencia que tiene esta nueva filosofía de venta en las Organizaciones empresariales y en las relaciones Cliente-Proveedor, se puede concluir que existen tres aspectos fundamentales para la correcta implantación de esta filosofía en una Organización:

- La implantación de la filosofía de venta relacional o Key Account Management implica el desarrollo de una cultura empresarial orientada a la satisfacción y al compromiso con el Cliente. Conocer y comprender lo que un Cliente necesita, tener la capacidad de trasladar al resto de departamentos de la Organización la importancia que tiene el Cliente en la Organización, tener la agilidad de adelantarse a las futuras necesidades del Cliente, comprometerse con la estrategia del Cliente y fomentar el trabajo en equipo multidisciplinar son los pilares para el correcto sostenimiento de una relación beneficiosa para ambas partes. Los comportamientos relacionales tales como la confianza, mutualidad y flexibilidad entre ambas partes deben de regir los acuerdos entre ambas partes.
- El Key Account Manager es la punta de lanza de la nueva filosofía de venta. El KAM debe de tener grandes habilidades en áreas tales como negociación, habilidades relacionales, financieras, técnicas y de marketing.
- La formación de los Key Account Managers es fundamental. Las empresas que quieran sostener en el tiempo una relación a largo plazo con sus Clientes deberán apostar por la formación en ventas. La formación de los KAM es crucial para asegurar una correcta alineación de los objetivos de ambas compañías.

Como futuras líneas de investigación se pueden plantear las siguientes cuestiones: Dado que en España, las empresas del sector Energético y Telecomunicaciones han experimentado un acelerado proceso de liberalización, ¿Qué papel han desempeñado los Key Account Managers en el sostenimiento de las Clientes que anteriormente estaban asociadas al grupo empresarial por Ley (Marcados Regulados) y qué papel han desempeñado en la captación de nuevos Clientes?. Dado que la principal característica de la liberalización del Mercado es la elegibilidad, y orientación al Cliente, ¿están dichas organizaciones aplicando una filosofía de venta relacional?, ¿qué tipo de formación se imparte a los KAM en estas organizaciones?.

En el presente artículo tan sólo se ha tratado de señalar que características tiene y qué beneficios proporciona tanto a Cliente como a proveedor la implantación de una filosofía Key Account Management y el papel que desempeña el Key Account Manager en su correcta implantación y sostenibilidad. Las preguntas que se han dejado abiertas abren nuevas líneas de investigación que merecerían ser objeto de posteriores estudios de investigación debido a la alta importancia que tiene la función venta en la Organizaciones empresariales.

5. Referencias

Abratt, R; Nelly, P. (2001): “Customer-supplier partnerships: Perceptions of a successful key account management program”, *Industrial Marketing Management*.

Alexandra, T; Cathcart, J; Wexler, P. (2007): “Vender Por Objetivos”, Colección Management Deusto.

Blythe, J. (2001): “Using trade fairs in Key Account Management”, *Industrial Marketing Management*.

Buehrer, R; Senecal, S; Bolman, E. (2005): “Sales force technology usage: reasons, barriers and support: An exploratory investigation”, *Industrial Marketing Management*.

Collado, J. (2004): “La estructura de las relaciones comerciales entre fabricantes y distribuidores en canales de distribución”, Tesis Doctoral.

Coyles, S; Gokey, T. (2004): “Customer retention is not enough”, *Harvard Deusto Marketing y Ventas*.

Deeter, D; Kennedy, K; Goebel, D. (2001): “Understanding sales manager effectiveness. Linking attributes to sales force values”, *Industrial Marketing Management*.

Guenzi, P; Pardo, C; Georges, L. (2006): “Relational selling strategy and key account manager’s relational behaviours”, *Industrial Marketing Management*.

Ivens, B; Pardo, C. (2006): “Are Key Account Relationships Different”, Industrial Marketing Management.

LLoch, J; López, M; Eusebio, R. (2005): “La influencia del Key Account Manager en la empresa”, Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa.

Madill, J; Haines, G. (2004): “Managing customer relationships: Account manager turnover and effective account management”, Industrial Marketing Management.

Nuñez, M. (2004): “La Fuerza de Ventas en el nuevo entorno tecnológico”, MK Marketing + Ventas.
Zuliani, G. (2002): “Curso de Postgrado en economía y consumo: Administración de empresas”, Escuela universitaria de estudios empresariales: Universidad de Valladolid.