UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

KEY ACCOUNT MANAGER

UN VENDEDOR DE LOS NUEVOS TIEMPOS

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: Carlos Vásquez Vásquez.

MAURICIO FERNANDO ORDENES DURÁN

VIÑA DEL MAR, 2012

A mi esposa Paula y a mis Hijas

Isidora y Catalina, quienes me dieron

fuerza para salir adelante.

Índice

Introducción		4
Objetivos		7
Capítulo I.	Marco Teórico	9
1.1	Como surge la figura del KAM	15
1.2	Cómo contratar un KAM	23
1.3	Organigramas	27
1.4	Administradores de Categoría ADC	28
Capítulo II.	Función de los KAM	30
2.1	Competencias del KAM	30
2.2	El proceso de trabajo del KAM	39
2.3	Focalización al cliente	41
2.4	Incrementar mercado	44
2.5	Desarrollo del acuerdo comercial en un cliente	45
Capítulo III.	Aplicación de la gestión del KAM	47
3.1	Acuerdo Comercial	48
3.2	Herramientas de apoyo	58
3.3	Indicadores de Gestión	64
Conclusiones		70
Bibliografía		74
Anexos		76

Introducción

Con el pasar de los años, e incluso de los siglos, se puede observar que una de las profesiones más antiguas que existe en la historia de la humanidad es la de vendedor, la que, en el tiempo, ha ido evolucionando y adquiriendo mayores conocimientos, preparación e, incluso, desafíos.

En la actualidad, se pueden encontrar muchas definiciones para la función del vendedor, pero, la que se empleará en este caso, es la que tiene “Ediciones Díaz de Santos”: “La misión de toda fuerza de ventas es la de provocar, en algunos grupos objetivo de clientes, una actitud favorable a la realización de acciones que impliquen la compra de los productos de la empresa. Estos grupos objetivo pueden incluir: (a) el consumidor o usuario final; (b) los compradores industriales; (c) los canales intermediarios; (d) grupos “porteros”, como los médicos y los arquitectos.

El vendedor senior de los años sesenta, setenta y ochenta, quien es el antepasado del Key Acount Manager. El debía cumplir, principalmente, siete funciones: venta, comunicación, entrenamiento, servicios, relación, información y administración, en la que la primera, ventas, constituía la principal razón de ser. Respecto de sus herramientas de trabajo, estas eran principalmente una calculadora, una lista de precios impresos, un par de actividades y planes de descuentos, ajustados a un presupuesto debidamente entregado por su jefatura. También eran los responsables de realizar todo el proceso de cobranza, retirar los pagos en el cliente, enviarlos al departamento de crédito y cobranza con una hoja resumen o, ingresar los pagos en el banco a la cuenta de la empresa y enviar a la misma unidad los comprobantes de depósito.

Los vendedores debían ser capaces de enfrentar a clientes que eran dueños o administradores de almacenes, minimarkets o pulperías y, en general,

negocios cuyo tamaño fluctuaba entre los 200 y 1.000 metros cuadrados. Su característica principal consistía en la forma de atención, la que era dirigida hacia la persona que, tras el mesón, se encargaba de pasar los productos que el consumidor deseaba adquirir. Estos dueños eran personas que, a base de esfuerzo y visión comercial, fueron capaces de elaborar este tipo de negocios. Estos almacenes, en promedio, podían facturar medio millón de dólares mensuales y, en ellos, trabajaban sus dueños y unos 18 operarios, más un administrativo y un encargado o administrador.

Con el paso del tiempo, comenzó a desarrollarse un nuevo concepto de negocio, llamado “Supermercado”. Este concepto, a diferencia de los antiguos almacenes, consistía en exhibir los productos en muebles para que el cliente pudiese sacarlos, ponerlos en un carro o canasto y pasar por una caja registradora para cancelarlos. Esto se conoce, hoy, como “autoservicio”, concepto que nació en Estados Unidos y su fundador, Clarence Saunders, (1881-1953), abre el camino a lo, para el cliente, hoy, es algo completamente habitual.

En realidad, Saunders no pensó en la comodidad de los clientes, sino, en el ahorro de tiempo que suponía para el vendedor. Tuvo la idea de poner las mercancías al alcance de los compradores y, así, el comerciante, únicamente, tenía que cobrar y reponer los productos cuando se acababan. De esta forma, el 16 de septiembre de 1916, nacía Piggly Wiggly (Cerdito Ondulado), la primera cadena de supermercados del mundo. Luego, aparecieron Gigantes como Wallmart y Carrefour.

En Chile, a mediados de los años setenta aparecieron, inicialmente, los Minimercados Almac. Luego, los Minimercados Unimarc, en Viña del Mar y, ya en los ochenta, los Santa Isabel; pero, las primeras cadenas de Supermercados e Hipermercados que iban a revolucionar nuestro país, comenzaron a aparecer a fines de los ochenta y principios de los noventa. Primero, D&S, con su cadena Ekono y, hoy, llamado Líder, cuyos dueños fundadores son la Familia Ibañez. Y

posteriormente en el 2010 fue adquirida por Walmart, la cadena mas grande del mundo, cuya facturación mundial supera al PIB de Chile. Esto conllevó la creación de un nuevo cargo que reemplazara el antiguo vendedor por el KAM. Luego, la cadena Cencosud que pertenece a Horst Paullmman, con los Megamercados Jumbo. Finalmente, el 15 de diciembre de 2007, en nuestro país, aparece un tercer actor llamado Unión de Supermercados (USM), perteneciente a Álvaro Saie, quien se propuso concentrar el 17% de la participación de mercado a mediados de 2008, hecho que pudo llevar a cabo, comprando diversas cadenas de supermercados como Unimarc, Montserrat, Rendic, Korlaet, Bryc, Las Brujas, etc.

Todo este proceso, no dejó indiferente a las empresas proveedoras, las que, debieron replantear y modernizar sus estructuras de venta para poder atender las demandas de estos nuevos clientes. De esta manera surgen las figuras del Director de Ventas, Bussines Manager y el “Key Account Manager”.

Con estos antecedentes recopilados, se ha querido destacar, en este trabajo, la Figura del “Key Account Manager”, dado que es, este personaje, el que tendrá la misión de reemplazar al antiguo Vendedor Senior. El Key Account Manager, a quien se le denominara KAM, es una persona que deberá reunir una serie de cualidades y competencias que le permiten desenvolverse bajo este nuevo escenario comercial.

El KAM, es un profesional que maneja equipos de trabajo, da apertura a negociaciones comerciales anuales, es capaz de manejar softwares computacionales en forma avanzada y, su herramienta de trabajo ya no es la calculadora, sino un Notebook o Laptop; dejará atrás las impresiones de listas de precios y actividades comerciales o simples descuentos de productos, por programas computacionales como Excel, Word y, Plataformas comerciales, como SAP. Todos estos antecedentes son los que, de una u otra forma, dieron paso a esta “metamorfosis” comercial.

Objetivo General

- Potenciar las funciones que realiza un Key Account Manager en una empresa multinacional de consumo masivo.

Objetivos Específicos:

- Conocer y explicar las necesidades que generaron la aparición de la figura del Key Account Manager.

- Describir el perfil que debe tener un Key Account Manager.

- Identificar y describir los indicadores que se necesitan para medir a un Key Account Manager.

- Analizar los factores que inciden en la rentabilidad de la cuenta del cliente.

En la introducción, con la llegada de la globalización, las pequeñas farmacias se trasforman en cadenas farmacéuticas; las pequeñas cadenas de supermercados, como Covarrubias, Santa Isabel y Keymarket, son absorbidas por gigantes del retail, la cadena más grande de supermercados del país, D&S, es comprada por la cadena de supermercados más grande del mundo, Walmart,

En el primer capítulo, “Marco Teórico”, se revisaran las principales diferencias que existen entre el vendedor y el KAM. Además se verá como la principal función del KAM es la negociación, también se describirá el proceso de la negociación en el “modelo de la esfera del reloj”, que describe la empresa consultora “The gap partnerschip”.

Se conocerán cuáles son sus características, funciones, responsabilidades, ámbito de acción para realizar y aplicar las funciones. Se revisará su perfil, el cual debe ser innovador, creativo, hábil, resolutivo, transmitiendo confianza al resto de la organización y a los clientes.

En el capítulo segundo, "Función de los Key Account Managers" se analizará el hecho de que, cualquier profesional no puede asumir el cargo de un KAM, debiendo contar con habilidades blandas relacionadas con la negociación, las cuales se van desarrollando en el tiempo.

Se describirá cual es la misión, funciones, prioridades, ventajas y método de trabajo dentro de las compañías definidas como proveedoras. Se revisarán los Indicadores con que se mide la Gestión, como por ejemplo, ventas, crecimiento, inversión rentabilidad y dirección de equipo.

El tercer capítulo, "Aplicación de la Gestión del KAM", evaluará el trabajo del KAM, donde se llevarán, a la realidad, las variables sobre las cuales es responsable, Se analizará un acuerdo comercial, cifras de control de gestión y equipo a cargo.

En las conclusiones se dejará en claro el aporte que puede significar el cerrar un buen Acuerdo Comercial, y de cómo puede incidir en el resultado del KAM, en ventas, inversión y ejecución al término de un periodo anual. También se aprenderá a conocer los indicadores de medición que utilizan las empresas para mantener el control de sus indicadores en el Cliente y de cómo el equipo de terreno "Operadores, Supervisores, Mercaderístas" son fundamentales en la gestión de estas cifras.

.

Capítulo 1

“Marco Teórico”.

A medida que la globalización avanza en todo el mundo y, con ello, los negocios se concentran, se observa, en paralelo, que las personas cada vez se están profesionalizando más, para adecuarse a los cambios. En este sentido, uno de los cambios más significativos lo han protagonizado los Retailers (Multitiendas, Supermercados, Farmacias, entre otros), quienes se han convertido en grandes conglomerados que, cada vez, les demandan más gastos a las empresas proveedoras. Todos estos factores y muchos otros, han generado la necesidad de crear el modelo de Key Account Manager. (KAM)

Antes de continuar se dará una definición de venta y negociación, pilares en la función de los vendedores y KAM´s respectivamente. **Venta**: *es dar u ofrecer una cosa a cambio de una determinada cantidad de dinero*, esto es parte de una relación transaccional sobre la cual se basan las funciones de los vendedores. **Negociación**: *es el proceso por el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales y/o colectivas,* Esto es parte de una relación comercial estratégica, sobre la cual basan los KAM sus funciones.

Como se acaba de señalar, la negociación es la base de las funciones del KAM, por lo tanto, antes de comenzar a definir sus roles, procesos, modelos, y descripciones del cargo, se dará una pequeña introducción a los procesos de la negociación.

Las etapas de una negociación se pueden comparar con la esfera de un reloj, sirve como referencia para comprobar si las discusiones, la conducta y el clima de la negociación se ajustan al desarrollo de la estrategia escogida antes de iniciar el proceso. Las definiciones, por su parte, sirven de modelo común para discutir la adecuación de todo lo que ocurre durante la negociación y para

comprobar que, en ocasiones, es necesario modificar las estrategias en respuesta a las actuaciones de la otra parte.

Antes de adoptar una estrategia, es preciso valorar una serie de consideraciones.

1. El nivel de dependencia existente entre las partes.
2. El poder de la marca y el tamaño de ambas partes.
3. Los antecedentes históricos.
4. Los cambios en las condiciones del mercado.
5. Las actividades de los competidores.
6. Una de las partes dispone de más tiempo.
7. Relaciones personales.

Cada vez y con mayor frecuencia, las organizaciones celebran eventos en los que están presentes, tanto Administradores de categoría como KAM´s, con el objeto de contribuir a explorar nuevas vías y establecer nuevas bases para los negocios. Casi siempre tales iniciativas surgen a raíz de decisiones estratégicas tomadas en las juntas directivas, y gracias a la percepción, real o no, de que constituyen una buena oportunidad para ahorrar costos a través de unos tratos comerciales más cercanos.

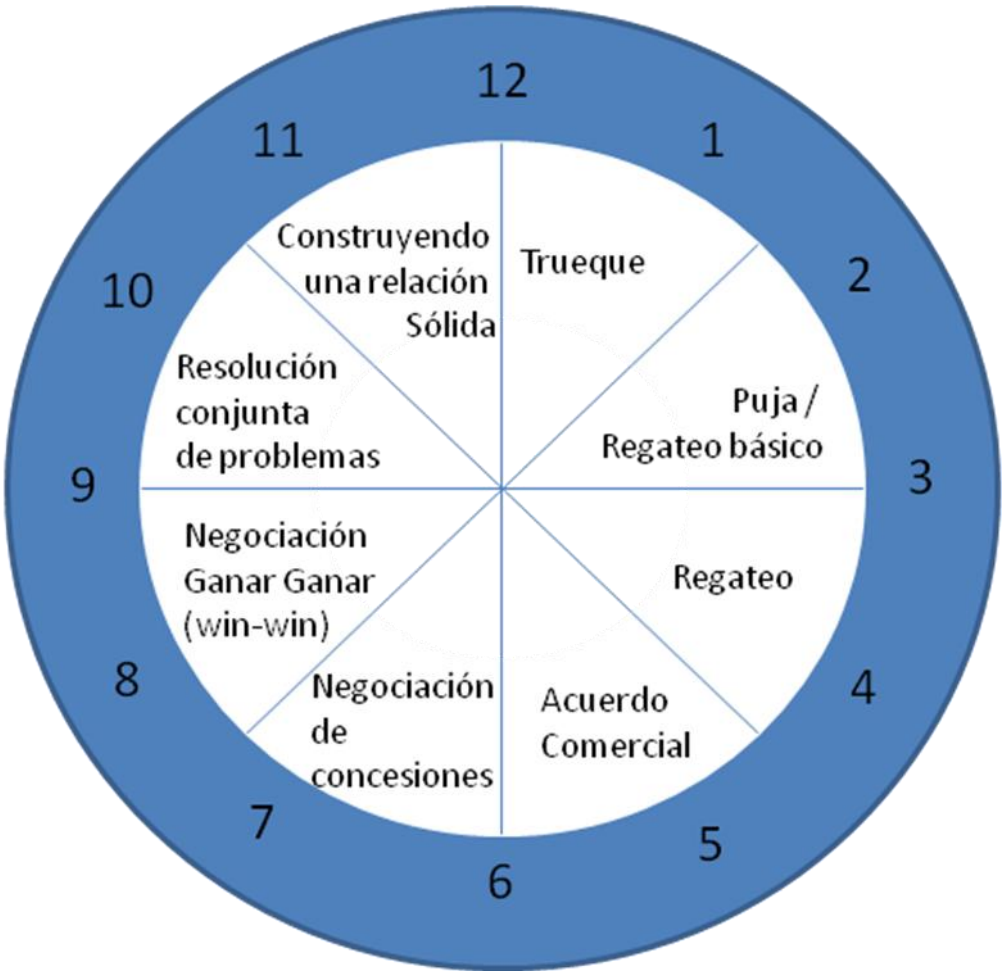
No obstante, aunque los miembros de los equipos directivos de ambas partes se muestren partidarios de este tipo de debates “exploratorios”, los Administradores de categoría ADC´s y KAM´s tienden a adoptar una posición más prudente. En parte, se debe a que no saben negociar de una manera más abierta o colaborativa y temen quedar expuestos si ofrecen demasiada información.

Estamos inmersos en una sociedad capitalista, en la que cada empresa ha contraído con sus accionistas el deber de maximizar sus beneficios. La forma en que esto se interpreta y su impacto sobre el comportamiento de ADC´s y KAM¨s

varía de unas empresas a otras. En este contexto, lo único que se sabe con seguridad es que ambas partes son perfectamente capaces de luchar por sus intereses.

Ahora, se procederá a describir un proceso de negociación, llamado “El modelo de la esfera del Reloj”. Fuente: The gap partnerschip.

Gráfico: 1.1



Cuadro 1.1 Modelo de la esfera del reloj.

Modelo de la esfera del Reloj	Definición	Factores típiocs de influencia
Trueque	Ambas partes conocen el ritual, pero el resultado no siempre refleja las reglas del mercado	Bajo nivel de confianza Bajo nivel de dependencia Bajo respeto No hay proceso
Regateo Básico / Puja	Una sóla cuestión es objeto de negociación. Ambas partes modifican su posición en función de lo que crean que la otra parte pueda modificar la suya	Bajo nivel de confianza Pocas cuestiones son objeto de negociación Negociación egocéntrica
Regateo	Utilización del propio poder para forzar a la otra parte a aproximarse a las condiciones que se hayan establecido. A menudo es del tipo ganar-perder.	Pocas cuestiones son objeto de negociación Negociación egocéntrica Dependencia fisiológica
Acuerdo comercial	Tratar de ganar a un acuerdo basado en unas condiciones que son aceptables para ambas partes. El resultado final requiere un cierto grado de compromiso por una o ambas partes.	Estar preparado para ajustar la oferta Sigue siendo egocéntrica
Negociación de concesiones	Se trata de ofrecer concesiones condicionadas con el objeto de garantizar el acuerdo final, realizando propuestas que eviten que se produzca una situación de bloqueo de negociación	Puede haber un gran número de cuestiones objeto de negociación Proceso de intercambio de ofertas Se hace hincapié en el costo total Se trabaja con agendas de negociación
Negociación win win	Se negocia sobre cuestiones cuya inclusión en el contrato supone un valor para ambas partes. Se suele alcanzar el acuerdo a través de concesiones de bajo costo pero gran valor	Ambas partes buscan valor añadido Propuestas creativas Utilización de más de una agenda de negociación
Resolución conjunta de problemas	Trabajar en conjunto para resolver problemas de suministro y de mercado. El nivel de confianza es mayor que las negociaciones win win	Mayor nivel de confianza Mejor comprensión de las necesidades de la otra parte
Construyendo una relación sólida	Intercambio de información y de recursos, obteniendo una visión global más amplia acerca del costo total de la cadena. Elevada interdependencia y planificación conjunta a largo plazo	Elevada interdependencia Elevado nivel de confianza Intercambio de información Los planes futuros dependerán del éxito de ambas partes

Una vez explicado los procesos de una negociación “esfera del reloj”, se procederá a detallar el modelo (KAM) que se aplica en empresas, en todo tipo de actividad económica, ya sean insumos, servicios o productos, siendo su característica principal la importancia estratégica y/o económica del cliente y en su complejidad operativa.

El modelo se aplica hoy en las actividades más diversas del llamado BtoB (Bussines to Bussines), entre ellas:

- Comunicaciones
- Servicios financieros
- Medios de comunicación
- Servicios de retail
- Manufactura
- Productos de consumo masivo
- Informática
- Seguros

Las que han designado personal con dedicación exclusiva a sus principales clientes. En ciertos mercados, un KAM puede llegar a generar el 35% de la facturación total de una empresa.

En chile los Supermercados que estaban apareciendo, a principios de los noventa eran Líder, Jumbo, Santa Isabel, Carrefour, entre otros, En consecuencia, los vendedores más expertos, pasaron a ser responsables de este tipo de clientes, pero comenzaron a quedar obsoletos, y con ello, fue necesario crear nuevas figuras llamadas Key Account Manager (KAM), que, en español significa, “ejecutivo que tiene la llave para gestionar negociaciones en una cuenta”.

Antes de iniciar la descripción de las competencias y habilidades necesarias que se requieren para el cargo de KAM, se mostrará un cuadro

comparativo (cuadro 1.2) que detalla las principales diferencias entre el antiguo Vendedor Senior y el actual KAM.

Cuadro 1.2: Diferencias entre un Vendedor Tradicional y un KAM.

Vendedor Tradicional	Key Account Manager
Nivel Jerárquico	Nivel Jerárquico
- Medio	- Superior
Cualidades	Cualidades
- Negociador táctico	- Estrategia alto nivel
- Hombre producto	- Hombre multi función
- Trabaja a corto plazo	- Trabaja a largo Plazo
Misiones	Misiones
- Interés sólo por la oferta de la industria	- Interés por los productos y el conunto de servicios de la oferta industrial
- Busca optimizar los costos	- Busca optimizar los beneficios
- Sólose preocupa por las ventas	- Se apoya en los datos de las ventas de tienda
- Participa en las acciones promocionales	- Responsable de acciones comerciales
- Gestiona las ventas sin considerar la cadena logística	- Optimiza los costos logísticos

Fuente: LSA, reproducido por IP Mark, número 449

1.1 Como surge la figura del KAM.

Hacia inicios de los años ochenta, en Europa, empezó a incorporarse a las empresas europeas y norteamericanas, la figura del Key Account Manager, con el fin de conocer las reales problemáticas y necesidades de los clientes más importantes denominados “Cadenas de Supermercados”. En Chile, la figura inicial del KAM partió a inicios de los noventa y lograron consolidarse a mediados de dicha década.

El perfil del KAM con el paso del tiempo constantemente se está innovando y actualizando, es así como hoy debe reunir un mix de habilidades blandas y duras basadas en su principal función:

Cuadro 1.3

Principal Función	
Vende	**Negocia**

Tipo de Habilidades	
Blandas	**Duras**
Liderazgo	Formación Profesional
Trabajo bajo presión	Experiencia en ventas
Poder de convencimiento	Manejo de cifras
Trabajo en Equipo	Estudios de retail
Fuerza y Sacrificio	Manejo computacional
Capacidad de negociación	Orientación al resultado

- Conocimientos de merchandising, Trade, Marketing, Investigación de Mercados.

La autonomía y el ser proactivo, es fundamental en la figura del KAM, pues a menudo debe tomar decisiones en plena negociación. La descripción del puesto

de trabajo del KAM dependerá de la evolución de su compañía y de los cargos que estén creados, para brindar el apoyo a éstos.

Para un mejor ordenamiento del análisis de toda la información pertinente a la gestión de un KAM, se presentan los conceptos que la integran en siete áreas de evaluación:

- Descripción de cargo.
- Partes involucradas.
- Funciones.
- Presupuestos.
- Äreas de Apoyo.
- Capacitación.
- Incentivos.

Los criterios que se desarrollan a continuación se refieren a una gestión de KAM de alto performance.

1.1.1 Descripción de Cargo:

El KAM es el representante de la empresa proveedora en el cliente, su función es centralizar la actividad entre ambas partes, dirigiendo y/o coordinando las diferentes áreas de contacto que la interacción requiere.

Si bien, no se espera que el KAM sea un experto en las diferentes áreas que interactúan entre la empresa proveedora y el cliente, (ej: sistemas, logística, procesos, apoyo técnico, administración, finanzas, marketing), su rol de coordinador integral es absolutamente recomendable, ya que todas esas actividades están relacionadas de una u otra forma con los resultados de la operación y, ha quedado demostrado, que tienen un importante peso en la continuidad de la relación cliente - proveedor.

Con respecto a las responsabilidades, se identifican los siguientes aspectos fundamentales;

- Identificar y desarrollar las oportunidades de nuevos negocios en los clientes atendidos.
- Mantener los negocios existentes.
- Incrementar la participación de las marcas / productos / servicios propios en el negocio / gestión del cliente.
- Lograr un alto standard de satisfacción en todas las áreas de relación con el cliente.
- Identificar los riesgos de posibles problemas y corregir sus causas. Solucionar los problemas que ocurran.
- Obtener el margen de contribución (rentabilidad) que se determine en los clientes atendidos.

1.1.2 Partes involucradas.

En el desarrollo de las tareas de un KAM, se ha observado que, una parte del tiempo, está dedicada a gestionar internamente, con diferentes sectores de su empresa, las acciones necesarias para que se cumplan los compromisos pactados con el cliente (ej.: liberación de pedidos, apoyo de técnicos, entregas en horarios especiales, tratamiento de reclamos, etc.). En numerosos casos, ésta resulta ser una tarea desgastante, sea porque las áreas afectadas tienen otras prioridades y objetivos o, porque los KAM requieren continuas excepciones a los procesos standard. Surgen poderes informales o habilidades de relación, que determinan el nivel de cooperación finalmente obtenido.

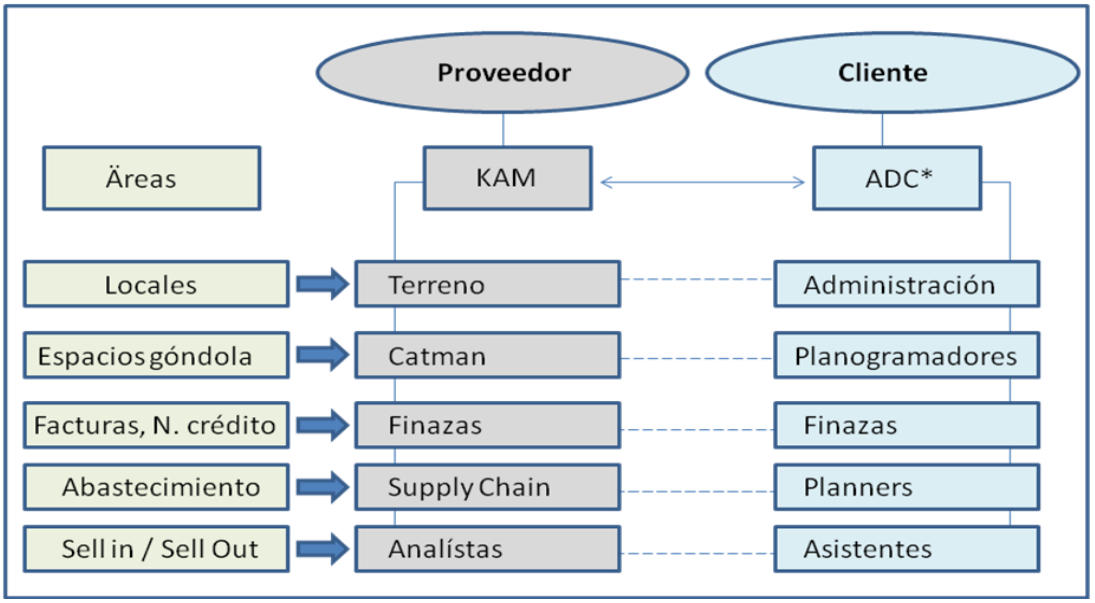
Esta situación, de pobre eficiencia y frecuentemente poco efectiva, con el agregado de las demoras en los procesos y la molestia del cliente ha determinado que, en las gestiones más organizadas, el KAM tenga a su cargo un equipo de

especialistas. También puede ser que convoque y coordine especialistas de diferentes áreas, formando un grupo de trabajo y de apoyo a la operación con el cliente. En otros casos, no es necesario que estos especialistas tengan dedicación exclusiva de apoyo al KAM, pero sí, que conformen un grupo estable de relación con el cliente.

De esta forma, se obtiene un control constante sobre la gestión integral, con la participación de expertos en búsqueda de oportunidades de mejora de la interacción, evitando que aparezcan los problemas y, recién entonces, en esta instancia, se reúnan los expertos para solucionarlos.

Por otra parte, cuando un cliente tiene varias localizaciones (número de salas) que requieren visitas y tareas en cada una de ellas, (ej. cadenas de supermercados), el KAM deberá contar con un equipo de punto de venta, acorde a la gestión que corresponda. (Vendedores de terreno; Coordinadores; Operadores y Supervisores)

Cuadro 1.4: Ejemplo de grupo de trabajo:



Fuente: Creación propia.

(*) ADC: Es la contraparte del KAM, y su cargo es administrador de catgorías

1.1.3 Funciones

El concepto rector, para definir las características de las actividades de un KAM, se centra en su capacidad de generar negocios. En consecuencia, se establece la necesidad de la pro-actividad como principio, asumiendo que, en ciertas ocasiones, el cliente demandará acciones que lo pondrán en situación reactiva, o sea, dar respuesta a pedidos.

En ocasiones el cliente demandará acciones que lo pondrán en situación reactiva, o sea, dar respuesta / servicios. En este contexto se destacan las acciones:

- Ajuste de productos / operación / procesos del cliente .
- Diseño de servicios ad hoc.
- Actividades promocionales ajustadas al cliente.
- Participación en campañas promocionales.
- Capacitación del personal del cliente.
- Apoyo logístico
- Análisis de procesos
- Análisis FODA.
- Acuerdos comerciales.

Para el desarrollo de estas actividades, es necesario que el KAM tenga un conocimiento acabado de su cliente. Cada cliente es un mundo aparte y se mueve por drivers distintos.

1.1.4 Presupuestos.

Para cumplir con los objetivos de su gestión, el KAM debe contar con ciertos recursos básicos, que le permitan actuar con la celeridad necesaria frente a situaciones imprevistas.

Los recursos pueden ser económicos, analíticos, humanos. En resumen se tiene:

- Modificación temporal de condiciones / procesos.
- Presupuesto para desarrollar actividades según necesidades.
- Apoyo colaborativo en procesos administrativos, logísticos, analíticos, etc.
- Generación de información específica. Como el Market - Share de sus productos dentro de él.
- Personal Ad hoc para atención de locales / salas ve venta de sus clientes.

Los costos y gastos que se generan por los recursos utilizados, deberán ser cargados a la cuenta de resultados de cada cliente, para que la evaluación de contribución (rentabilidad) refleje la situación real.

1.1.5 Áreas de apoyo:

Las características especiales de los grandes clientes y su modalidad operativa, generalmente, requieren modificaciones a los procesos estándar de sus proveedores. También, existen ciertas actividades o procesos que pueden formalizarse y, en consecuencia, facilitan el análisis de la gestión y la evaluación de resultados.

Dentro de los procesos de interacción del KAM, se puede observar que, a menor formalización en la gestión de un KAM, mayor dedicación de tiempo

gerencial de diferentes áreas, lo que significa no solo demora de los procesos, sino también la generación de un costo oculto.

Algunas de las áreas de apoyo son:

- Finanzas y control de presupuesto en gastos.
- Sistema de reporte de estados de situación.
- Documentación de procesos.
- Evaluación formal del servicio post venta.
- Acuerdo comercial y objetivos por cliente, este último es el que se analizará en profundidad en el capítulo 3.

1.1.6 Capacitación.

En la actualidad, los KAM´s son Ingenieros Comerciales y Civiles Industriales, pero, esto no los deja exentos de manejar conocimientos y pericias (habilidades) necesarias y la visión de la integralidad de la función.

En el caso de aquellos KAM´s que han tomado el puesto en base a sus aptitudes y compromiso con su empresa, se observa en su tarea cotidiana, lagunas, improvisaciones y sobre compromisos cuando se tratan temas de importancia relacionados con la gestión (ej. logística, marketing, finanzas, sistemas, etc.)

Los programas de capacitación de los KAM´s deben estar relacionados con el nivel de autonomía que la empresa defina para la gestión, teniendo en cuenta que a mayor autonomía, menor tiempo gerencial de dedicación a la función. Además del nivel educacional que ellos tengan.

1.1.7 Incentivos.

Los sistemas de retribución aplicados a la gestión de KAM, muestran una variedad de modelos que prácticamente cubren casi todas las alternativas. Desde sueldo fijo y algún tipo de bono (con diferentes criterios no siempre objetivos), comisiones por venta, por cumplimiento de rentabilidad.

Se destaca, en primer lugar, el enfoque de premios por logros de objetivos dentro de plazos específicos. Estos incluyen, además de volumen y cobranzas, resultados esperados de la gestión del KAM en el cliente, (ej. composición de las ventas, incorporación y/o desarrollo de un producto o servicio determinado, mejora de la participación de un producto o servicio en el negocio del cliente)

Otro aspecto a incluir, es el sistema de remuneraciones que debe contemplar la rentabilidad (o contribución marginal) del cliente para la empresa, para lo cual, debe diseñarse un modelo de cuenta de gastos e inversiones que permita el análisis de cada cliente. Además, la rentabilidad o contribución marginal por cliente como un objetivo clave, se obtiene que un KAM (capacitado adecuadamente) desarrolle su tarea y la relacionada con la totalidad de la gestión de atención del cliente, con una orientación a la relación costo-beneficio.

1.2 Cómo contratar un KAM.

En este punto, se desea poner énfasis en dos ejemplos de selección, extraídos de España, donde estos avisos son completos y específicos, nivel que en Chile es poco frecuente encontrar. El primer ejemplo (cuadro 1.5), perteneciente al sector de gran consumo masivo y especialmente en alimentación, confuso en cuanto a estructura, pero preciso en cuanto a las funciones requeridas para el cargo.

Cuadro 1.5

Compañía Multinacional líder del sector alimenticio, necesita
Incorporar en su equipo comercial. Key Account Manager.

Reportando directamente al director regional, el candidato se responsabilizará de: Gestión de las cuentas, pertenecientes a la estructura nacional o regional que se le asignen.

- Negociar las condicionas comerciales con el cliente.
- Coordinar, supervisar y controlar las negociaciones a nivel cliente de acuerdo con la política comercial y directrices del director regional.
- Control, dirección y formación del equipo de promotores de ventas, involucrados en la negociación y puesta en marcha de las acciones en el punto de venta.
- Efectuar el seguimiento y control de la previsión de las ventas y presupuesto relativo a los clientes asignados. Anticiparse a las posibles desviaciones y en su caso proponer medidas correctas.
- Conseguir los objetivos de venta y márgenes establecidos basándose en los presupuestos asignados.

Nuestro candidato aportará una experiencia mínima de tres años en funciones comerciales, dentro de sectores de gran consumo, Preferentemente con formación de grado universitario superior en ciencias empresariales.
Buscamos un excelente negociador, con carisma y muy buena capacidad de trabajo en equipo. Se trata de alguien con temperamento comercial, carácter dinámico y una clara orientación al cliente. Ha de ser alguien con capacidad relacional y de comunicación.
Es una excelente oportunidad para alguien inteligente, con capacidad de análisis y toma de decisiones, alguien con empatía comercial y auto confianza, demostrar liderazgo.

Fuente: La vanguardia, julio 2010, xEspaña.

Como se puede observar, la empresa está necesitada de clarificar su estructura comercial, de Key Accounts.

Pero, que pasa con Chile?, de que forma se pueden conseguir candidatos idóneos para el cargo?. Existen tres formas, la primera y más utilizada es a través de Head Hunter; estas son agencias especializadas en prestar el servicio de búsqueda y evaluación de candidatos idóneos a esta y otros cargos. La segunda alternativa es, simplemente a través del diario, específicamente en el cuerpo “E” de El Mercurio llamado “Artes y Letras” el cual se edita todos los días Domingos. La tercera es vía Internet, a través de agencias virtuales tales como, Laborum.com, Trabajando.com, Empleoselmercurio.com.

1.2.1 Agencias (Head Hunter)

Entre las agencias especializadas en la búsqueda específica de este tipo de profesionales ,se pueden encontrar;

Spencer Stuart.
Socios: Mario Mora y Alfonso Mujica.
Consultor Senior: José Luis Barroihlet
Fono: 940 2700
www.spencerstuart.com

MV-AMROP
Socio: Max Vicuña
Fono: 7569999
http://www.mvamrop.cl/

Del Pozo Asociados
Socios: Isabel del Pozo y Andrea Risso
Fono: 6894400
http://www.delpozoasociados.cl/

Todas operan en Santiago e, incluso, algunas de ellas pertenecen a empresas que operan en el extranjero. El puesto de KAM genera alta rotación de mercado, por lo que ,para este tipo de empresas, se torna muy atractivo trabajar con este tipo de profesionales.

1.2.2 Avisos en periódicos

Por otra parte, se tienen los avisos publicados en El Mercurio, a través de su cuerpo llamado “Artes y Letras”; éste se publica todos los domingos y, por lo general, mezcla una serie de ofertas laborales, donde se pueden encontrar innumerables tipos de profesiones, mezclados con artículos de tipo cultural.

Aviso en el Mercurio 21/07/08

1.2.3 Avisos en Internet

Respecto de los avisos en Internet, los más específicos como los detallados en los dos ejemplos anteriores, se pueden encontrar avisos semanales, enfocados a diversas áreas de negocio. En este caso, se ha seleccionado un aviso comercial, publicado por trabajando.com, perteneciente a una empresa Farmacéutica, que comercializa sus productos en diversos canales de ventas y, uno de ellos, por supuesto, son los supermercados:

Cuadro 1.8

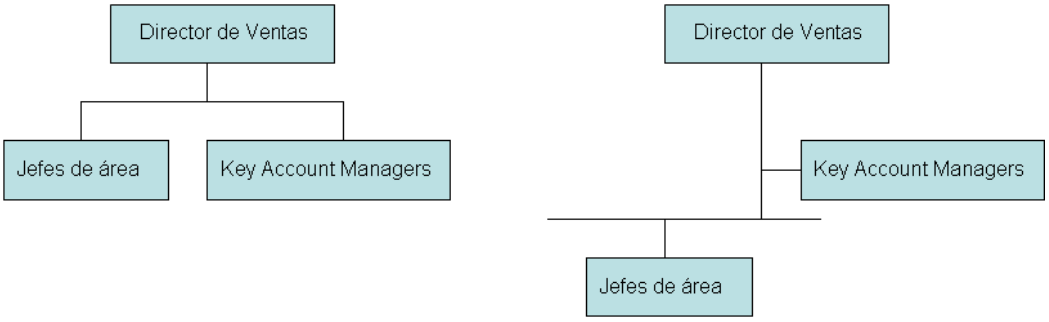
DESCRIPCIÓN	
Número de Vacantes	: **1**
Cargo	: **KEY ACCOUNT MANAGER**
Empresa	: Farmacias Ahumada
Descripción Empresa	: Importante empresa del sector Retail.
Area	: Comercial
Actividad Empresa	: Farmacéutica
Región Empresa	: R.M.
Ciudad Empresa	: Santiago
Comuna Empresa	: Santiago
Lugar de Trabajo	: Casa Matriz
DESCRIPCIÓN DE LA OFERTA	
Farmacias Ahumada necesita incorporar a su equipo de trabajo un **Key Account Manager** de Productos Estratégicos, su función será asegurar una ventaja competitiva para la Compañía en los Puntos de Venta y Fuerza de Venta, potenciando el conocimiento y rol de las Marcas Propias, Controladas y Productos Importados, que logren entregar una diferenciación importante a la Compañía.	
REQUISITOS	
Estudios Mínimos	: Profesional
Carrera	: 1. Ingeniería Comercial : 2. Ingeniería Civil Industrial : 3. Ingeniería de Ejecución en Marketing : 4. Ingeniería de Ejecución Industrial
Experiencia Mínima	: Igual a 2 años
Conocimientos Computacionales	: Nivel Usuario Avanzado
Requisitos Mínimos	: Requisitos Capacidad de Análisis Proactividad Habilidades Comerciales Habilidades Comunicacionales Disponibilidad para viajar Deseable Inglés

Fuente: Aviso Internet trabajando.com 14/07/08

1.3 Organigramas; donde ubicar a los KAM en el organigrama de ventas.

Todo depende de cómo esté organizada la empresa, de la importancia que tengan o que se quiera dar a los KAM en su negocio, así como, de los objetivos que se pretendan conseguir. Se ilustran las siguientes alternativas:

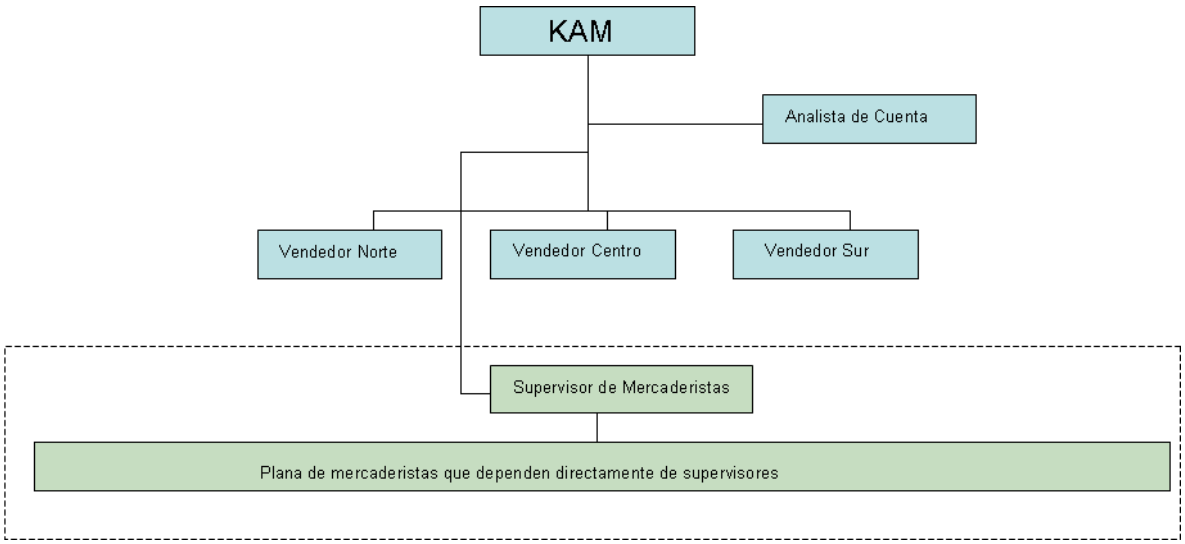
1.3.1 Estructura: Empresas



Fuente: creación propia.

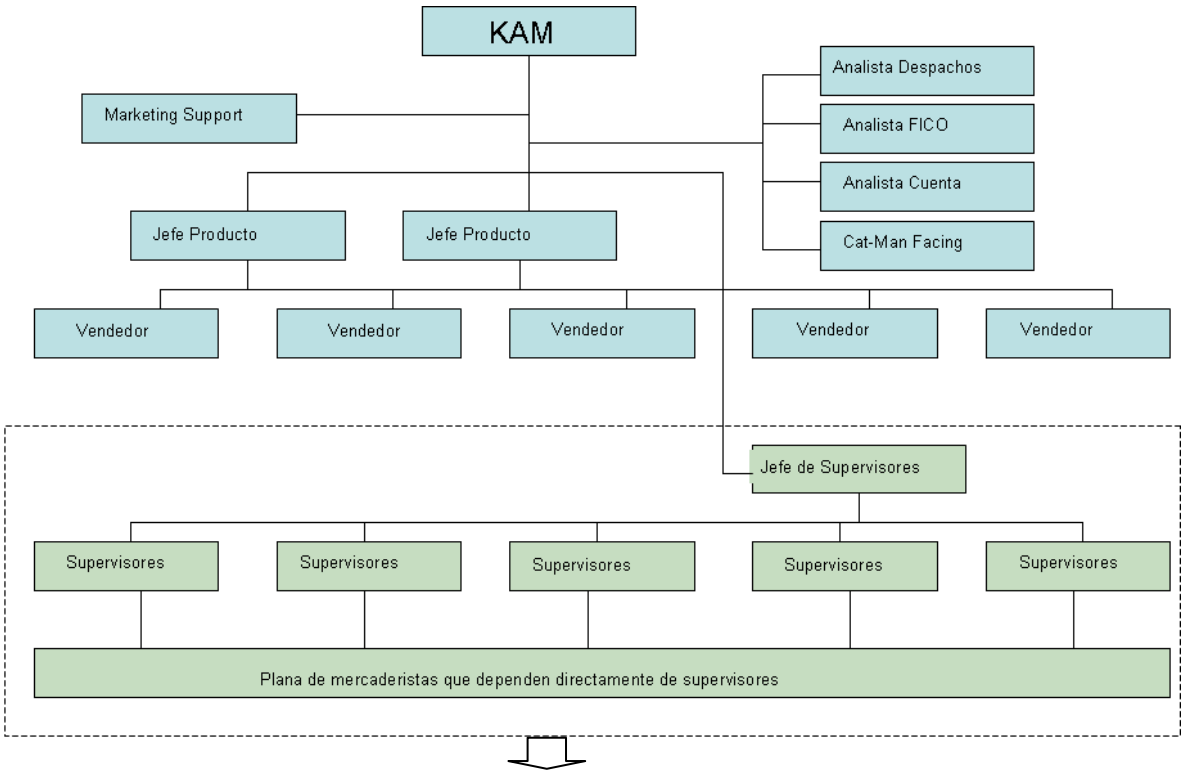
A su vez, las estructuras que dependen de los KAM, se describen en los siguientes dos cuadros:

1.3.2 Estructura de una empresa pequeña:



Fuente: creación propia.

1.3.3 Estructura de una empresa Multinacional:



Fuente: creación propia.

1.4 Administradores de Categoría o Comprador (ADC)

El KAM debe negociar el ¨ Comprador" quien es su contraparte y si bien, en esta tesis no se habló de sus características ni funciones, se puede inferir que también se trata de una persona preparada, con estudios universitarios. Además, se conocieron los puntos de interacción que existe entre ambos, los que a veces se tornan friccionantes, ya que, ambos, buscan mayores ganancias para sus empresas. Pero, lo que finalmente fructifica de una buena relación comercial es que ambas partes ganen. (win win)

Al término de este capítulo, se ha logrado identificar el momento en que nace la figura del KAM dentro de las empresas, y de lo fundamental que es hoy ,este puesto de trabajo en la implementación de las estrategias comerciales.

También, se estará en condiciones de diferenciar las características y competencias que tiene un vendedor versus las de un KAM. También se pueden observar a través de las solicitudes de empleos, que para optar a este puesto laboral, se deben tener estudios universitarios, como el de Ingeniería Comercial o Civil Industrial. Además, contar con habilidades blandas, difíciles de encontrar en el mercado, liderazgo, trabajar bajo presión, poder de convencimiento, proactivo. Por tanto, este cargo nace producto de la profesionalización y la globalización que ha experimentado el Retail.

Como contraparte, el KAM tiene que negociar con el Administrador de Categorías, quien presenta habilidades y características similares a las del KAM.

Este capítulo presenta también el grupo de trabajo donde está inmerso el KAM, su posición dentro de las estructuras comerciales; también se muestran las diversas publicaciones de avisos que existen en el mercado para encontrar un KAM, idóneo y con las competencias para el cargo. En resumen, se puede concluir que el perfil es un hombre, de entre 30 y 40 años de edad, con estudios universitarios de ingeniería y cuyas habilidades comerciales y sociales son necesarias para desarrollar sus funciones.

Finalmente, al ver las estructuras comerciales, se puede apreciar que estos puestos son muy estratégicos, que manejan información confidencial y con directa interacción con la gerencia de su empresa. Una vez finalizado el análisis del perfil y descripción del Key Account Manager, en el siguiente capítulo se procederá a describir la función del KAM.

En el entorno donde se desenvuelven los KAM, existe protagonismo, es el paso previo a ser Gerente Comercial; este puesto de trabajo le da la posibilidad de desarrollarse si su performance es correcta, en caso contrario, se puede ver truncada la posibilidad de seguir creciendo.

Capítulo II

“Función de los Key Account Manager”

En este capítulo, se describirá cual es la misión, funciones, prioridades, ventajas y método de trabajo dentro de las compañías de consumo masivo.

Se presentarán los Indicadores con que se mide la Gestión del Key Account Manager, además de describir cada una de las áreas que son de su responsabilidad y considerar los aspectos que son utilizados en la medición de su desempeño. Es decir, se sentarán bases para ayudarlo en las negociaciones.

Actualmente, el foco de los negocios está en todas las áreas de una compañía, pero el área comercial sigue siendo el “niño mimado” , a quien se busca constantemente motivar con el fin de cumplir con las metas de la empresa en el ámbito de las ventas, sino que también de rentabilidad, inversión, distribución, implementación, gestión. En relación a estos puntos se procederá a definir las competencias de KAM.

2.1 Competencias del Key Account Manager.

2.1.1 Orientación hacia el servicio y la venta.

La orientación hacia el servicio y la venta, es el deseo de ayudar y servir a los clientes de manera que satisfagan sus necesidades reales de la mejor forma, cumpliendo al mismo tiempo, los objetivos de venta de la empresa. Se manifiesta en los esfuerzos que realiza una persona, para comprender las expectativas y necesidades de los clientes y traducirlas en ofertas de beneficio mutuo, a fin de brindarles un servicio de alta calidad, generando así una relación duradera y de provecho mutuo.

En este contexto, un listado con las competencias asociadas al servicio de la venta son:

- Manejar y aplicar las habilidades básicas del proceso de ventas, establecer buenas relaciones comerciales con los clientes, detectar necesidades, presentar productos, manejar objeciones y cerrar las negociaciones.

- Identificar correctamente solicitudes de clientes y administra los recursos con los que cuenta para asegurar que el cliente obtenga lo requerido.

- Realizar visitas de contacto con sus clientes y administrar los recursos con los que cuenta, para asegurar que el cliente obtenga lo requerido, dentro de los parámetros que el acuerdo comercial lo permita.

- Realizar los seguimientos necesarios para asegurar la plena solución de los problemas de sus clientes, con los productos y servicios disponibles. Ej: bonificaciones, quiebres, devoluciones.

- Conocer las inquietudes y necesidades de los clientes. Ej: márgenes, planes de expansión, historia.

- Anticipa las necesidades a mediano plazo del cliente. Ej: cambio en el mercado, en los productos, estacionalidad.

- Cuestiona apropiadamente los argumentos u objeciones del cliente y muestra flexibilidad y creatividad para adoptar contrapropuestas, si es necesario.

- Implementar y hacer seguimiento a las actividades implementadas en conjunto con los clientes.

- Establecer relaciones de confianza asesoría e influencia en sus clientes.

- Comparar sus propuestas con las del cliente y el mercado, definiendo las más adecuadas en función de criterios de rentabilidad establecidos por la compañía.

- Se enfoca en una relación y un beneficio futuro a largo plazo, más que en ventajas inmediatas.

- Debe mantener su buen desempeño, aun en situaciones de alta presión comercial (de clientes, canales y cumplimiento de metas) y entornos de alto nivel de incertidumbre.

2.1.2 Orientación a resultados.

Es el motor para satisfacer o superar ambiciosos objetivos de desempeño y estándares de calidad, producir resultados empresariales y encontrar, continuamente, mejoras sostenibles en los métodos y procesos.

- Alcanzar los resultados esperados y planteados por la compañía.

- Persistir en superar obstáculos en la operación.

- Ser capaz de pedir ayuda, cuando se da cuenta que tiene limitaciones (falta de conocimiento comercial, experiencia o recursos).

- Planificar el logro de sus objetivos. Ej: distribuye sus objetivos en forma semanal, realiza análisis de los principales KPI´ s de sus clientes / salas piramidales, programa el desarrollo de su trabajo, etc.

- Tomar cualquier oportunidad en el contexto de las buena prácticas, para hacer más que el objetivo fijado.

- Entregar un valor agregado, a través del análisis de información comercial cuantitativa (venta KPI´s) y generar propuestas de acción que contribuyen a la eficiencia, crecimiento sostenido y / o recuperación de volumen.

- Superar constantemente los KPI´s fijado tales como devoluciones, PTP, cobranza y productos foco.

- Mantener el esfuerzo en iniciativas de mediano y largo plazo, tanto personales como del equipo y de la empresa.

- Crear condiciones para el éxito en el logro de sus objetivos. Ej: logra comprometer recursos y tiempo adicionales de las jefaturas.

2.1.3 Cooperación Proactiva.

La cooperación proactiva implica trabajar conjuntamente con los demás, demostrando compromiso para alcanzar los objetivos del grupo, comprendiendo las necesidades y metas ajenas y, adaptando su visión y comportamiento, cuando sea apropiado. Puede involucrar el sacrificio de objetivos individuales, con una nueva visión de alcanzar los objetivos del grupo.

- Identificar claramente el rol propio dentro del equipo y aceptar ayuda de los demás cada vez que sea necesario.

- Demostrar confianza en las capacidades de los compañeros, comunicar honestidad y tener franqueza con los compañeros.

- Asumir compromisos para alcanzar un objetivo colectivo.

- Entregar al equipo sus ideas, energía y deseo de tener éxito, contribuyendo a la motivación de los demás.

- Reconocer y celebrar los éxitos conjuntos, al promover el compromiso de los demás en el desempeño del equipo.

- Identificar y colaborar en la solución de conflictos, dentro del equipo o entre los miembros del mismo.

- Desarrollar y apoyar un entorno de apertura, donde el desafío y el desacuerdo se ven de forma positiva.

- Trabajar bien en una variedad de roles dentro de diversos equipos. Ej: áreas de soporte (crédito y cobranza, customer service, CCSD, agencia de mercaderistas), clientes, otras jefaturas, otras áreas de venta, compañeros, etc.

- Manejar las expectativas de sus contactos internos (jefaturas, compañeros y áreas de soporte) y externos (clientes, agencias), al mantenerles actualizados.

2.1.4 Influir / Convencer a otros.

Convencer a los demás, ya sea directamente o al utilizar a terceras personas apropiadas, a fin de obtener su compromiso para llevar a cabo ideas, proyectos o acciones que van en interés de la compañía.

- Comunicar en forma efectiva: escuchar, comprueba la comprensión, establece contacto visual con su interlocutor, etc.

- Utilizar comerciales, apoyándose en ejemplos concretos y ayudas visuales, etc. Ej: manejo de cifras relevantes, experiencias anteriores, material promocional.

- Preparar anticipadamente negociaciones y comunicaciones, tanto internas como externas.

- Capacidad de adaptar su estilo de influencia de acuerdo a la situación o interlocutor. (Ej: cliente, jefe, par, mercaderista)

- Anticipar las reacciones / objeciones de los demás y responder de forma apropiada.

- Destacar las ventajas y beneficios para los demás, a fin de despertar el interés.

- Ser conciente del impacto de sus palabras en sus interlocutores.

- Movilizar recursos de la compañía (jefaturas; otras áreas; etc) en sus estrategias para influir y convencer, logrando un impacto significativo en sus clientes.

2.1.5 Sentido Comercial.

Capacidad de identificar y generar nuevas oportunidades de negocio, no obvias, y que requieren integrar información dispersa en los clientes y el mercado (olfato comercial). Implica la capacidad de identificar y administrar variables que inciden en los resultados del negocio (rentabilidad), adoptando criterios y ejecutando acciones para lograr crecimiento.

- Identificar las posibilidades de negocios, generarlas y concretarlas de manera rápida y eficiente.

- Conocer las características, operación habitual, tamaño y potencial del canal de venta / cliente.

- Identificar sus clientes / salas principales y actuar de acuerdo a su potencial de desarrollo, considerando datos de sus estructura (bodega) y comportamiento comercial histórico (ventas, crédito, crecimiento).

- Reconocer los principales competidores, distinguir sus líneas de productos, sus fortalezas y debilidades y reaccionar frente a posibles amenazas que estos podrían significar.

- Analizar sus ventas en base a PNV y volumen, y realizar acciones que impactan positivamente sus KPI.

- Buscar oportunidades de negocio para sus clientes / salas, más allá de lo evidente, aprovechando la información obtenida del medio, de conversaciones casuales, etc.

- Ser capaz de transmitir y compartir con otros integrantes del equipo, su olfato comercial y las claves para detectar oportunidades de negocio.

2.1.6 Gestión en el Punto de Venta.

Se refiere a la capacidad de conocer las características técnicas de cada producto y de entender su rol, el de las familias de productores y las categorías en su estrategia de venta, en términos de volumen / rentabilidad.

Implica la capacidad de planificar, implementar y controlar acciones en el punto de venta, orientadas al cumplimiento de los objetivos de venta y rentabilidad de la compañía. Involucra también la capacidad de hacer gestión y optimizar los recursos que destina la compañía para el trabajo de punto de venta, incluyendo material de merchandising, equipo de mercaderistas y promotoras.

- Conocer las características técnicas del mix de productos e identificar los más rentables.

- Aplicar y controlar los procedimientos de merchandising de la compañía (limpieza, ubicación, FIFO, disponibilidad, material POP, etc).

- Ejecutar acciones de coordinación con el supervisor de servicios de mercaderistas y promotoras.

- Conocer las actividades desarrolladas en el punto de venta por la competencia y levantar la información relevante. (Ej: lanzamiento de productos nuevos, actividades potentes de precio, etc).

- Visitar regularmente, según su IPT, todos sus puntos de venta (local, administradores, jefes de sala, dependientes, etc), conociendo las políticas de gestión de sala de los clientes.

- Controlar, en el punto de venta, los indicadores de gestión: amplitud del mix, control de precios, espacios, stock y otros.

- Velar por la implementación de actividades comerciales con clientes (trade marketing o CCSD especialistas de canales de venta, lanzamiento y otras específicas) durante el año.

- Aplicar técnicas específicas de merchandising, de acuerdo a la situación del cliente, optimizar el lineal, rentabilización de espacio, implementar y optimizar plano gramas, etc.

- Proponer cambios y buscar el equilibrio óptimo en la atención (IPT, IPR, servicio mercaderistas, promotoras).

- Controlar la implementación y contribuir en la evaluación de las actividades comerciales con clientes durante el año. (Ej: catálogos, volantes, quincenas, promocionales, actividades Taylor made, etc).

2.1.7 Control de índices de gestión.

El control de gestión es el que permite determinar si, cuantitativamente, se están ejerciendo correctamente todas las funciones descritas anteriormente; en definitiva, la jefatura de ventas los controla mes a mes. Los indicadores de gestión son:

- Cumplir con las Ventas, se asigna un objetivo mensual a la cuenta/cliente de la que es responsable el Key Account. Esta se encuentra detallada, según productos y categorías que él representa.

- Controlar la Inversión variables en el gasto de ventas, esta inversión es la encargada de impulsar las ventas. Se consideran, para este caso, las promociones de precios, pack, espacios, emplazamientos, bonificaciones de productos, entre otros.

- Controlar la Inversión fija en el gasto de ventas, esta inversión es la encargada de mantener la cuenta, es decir, se refiere al costo de

elaboración de los productos, a los costos de distribución, al costo de la estructura ve ventas, administración y mercaderistas o reponedores.

- Controlar la cuenta corriente del cliente, es decir la facturación, notas de crédito, anulaciones de productos, diferencias de precios, cobros no acordados, pago de facturas, descuentos no pactados, entre otros.

Para complementar lo anterior, donde se describe el perfil y funciones del KAM, se entregarán ejemplos de publicaciones que se realizan para ocupar vacantes de este cargo. Aunque, cada vez, es más difícil cubrir esta responsabilidad, que está evolucionando constantemente y que es esencial en las empresas actuales, ya que:

"Las empresas les ceden el activo, junto a las marcas, más valioso las principales marcas".

2.2 El proceso de trabajo del Key Account.

Antiguamente, los departamentos de comerciales y de ventas eran vendedores, que eran apoyados por un departamento de Control de Gestión, Administración o Administración Comercial.

Ahora, con el poder que tienen los clientes, principalmente supermercados, cada reunión o negocio con uno de los principales clientes de la empresa, se puede transformar en una situación crítica.

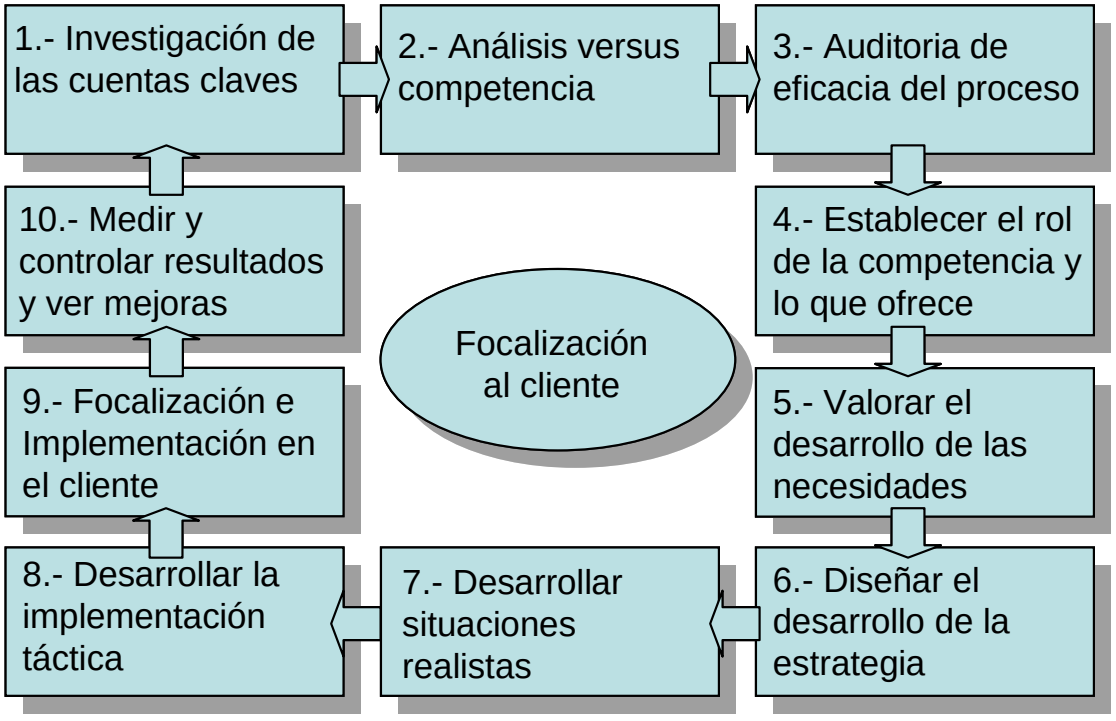
Después de haber visto lo que piden las empresas a sus KAM cuando los seleccionan (ver capítulo 1), se verán algunas metodologías de trabajo, que permitan ayudar a los profesionales de esta atractiva e interesante responsabilidad.

Ahora se procederá a explicar las funciones a nivel macro del KAM, Figura 2.1. “Proceso de trabajo del Key Account Manager”.

Como se ve en la Figura 2.1, implica seguir un proceso de pensamiento y trabajo en el que en cuenta los puntos críticos y la estrategia adecuada, para conseguir el centro del proceso que es la focalización al cliente.

Detrás de cada nivel existen diversas áreas de desarrollo y análisis, donde se pueden profundizar diversos temas.

Cuadro 2.1: Proceso de trabajo del Key Account Manager.



Fuente: Strategic visión, Manual del Key Account.

La explicación a Focalización al Cliente, que componen el proceso de trabajo del KAM, se detalla a continuación:

2.3 Focalización al Cliente:

Teniendo en cuenta que todo gira en torno al cliente, se hace necesario conciliar la estrategia del Marketing de la compañía con una estrategia que se aplica al canal de distribución, en el cual se encuentra nuestro cliente clave, para que, a través de él, llegar a los consumidores finales.

A modo de ejemplo, si la estrategia de Marketing se basa en cuatro íconos:

Loyalty: Mantener la base de compradores, Reforzar consumo v/s la competencia y la reformulación del su principal producto.

Brand Image: Reforzar imagen de marca y modernizarla. Acercar su principal producto a los consumidores pertenecientes a los estratos socio-económicos más bajos, y generar responsabilidad social.

Trial: Crear prueba en los productos con valor agregado y lanzamiento de nuevos productos.

Visibilidad y disponibilidad: Espacios acorde con la participación de mercado, impacto en los puntos de ventas y correcta distribución y abastecimiento de todos los productos.

Una vez conocidas las principales estrategias de marketing de una categoría de productos de consumo masivo, se describirá la estrategia del canal, específicamente, Hipermercados y Supermercados.

Manejo de Mix: Tener el mix adecuado de productos para el canal, aplicar un correcto Lay out ajustado al flujo de tráfico de los compradores.

Productos nuevos: Apoyar los lanzamientos según cluster, zona geográfica, sala. Fuera de promociones, potenciar los productos focos del canal. Incorporar en el menor tiempo posible.

Precios y promociones: Correcta implementación de política de precios, asegurando un correcto margen de ganancia a su cliente. Promociones de descuentos en productos en el canal. Alinear timmings de promociones, con apoyo en puntos de venta, a través de catálogos, exhibiciones, pack´s. etc.

Visibilidad y disponibilidad: Asegurar espacios, mantener una correcta distribución ponderada de productos. Mantener exhibiciones adicionales como muros impacto, islas, cabeceras, emplazamientos, acompañados de material promocional con imagen de marca.

Prioridad: pese al paso del tiempo y a todos los cambios que se han señalado, el KAM, constantemente, “debe apagar incendios”; esa es una labor diaria que, muchas veces, los saca de su foco. En este sentido, el KAM debe saber definir sus prioridades, de lo contrario, tarde o temprano, esto le jugará en su contra.

Control: O también conocido como Traking, los KAM´s deben hacer seguimiento en forma constante de las ventas, inversión, distribución, supervisión, inclusión de nuevos productos. El monitoreo de estas funciones, es clave en el desarrollo de la cuenta que se encuentra a cargo del KAM.

Ejecución: Trabajo de campo o dentro de los supermercados, el KAM debe ser capaz de plasmar todo lo que está acordado en el Plan comercial de su cliente y ejecutarlo utilizando las herramientas con que cuenta.

Resultados: Otro aspecto que se le dotó al KAM, es de herramienta de medios de gestión y control para que pudiese rentabilizar su tiempo y recursos entre sus clientes, pero alcanzando los objetivos que su compañía le defina.

En relación al último punto tratado, las empresas se vieron en la necesidad de crear un completo sistema de medición, que registre cuantitativamente la gestión de sus KAM. Este sistema lo llaman, Contribución Marginal de Clientes, Margen directo del cliente, Client Contributión Statemen (CCS), este último se utilizará como base para analizar los resultados que se entreguen en el capítulo III (Cuadro 2.2). En este sistema de medición, lo importante no es la venta, sino que la gestión comercial que se realiza para logar una mayor contribución directa de los clientes; esta medición se analiza en pesos, en forma paralela es necesario controlarla porcentualmente.

Cuadro 2.2: Customer Contribution Statement

Cifra de Negocio
Ventas Netas
- Descuentos RGP reducción general de precios
- Descuentos temporales de precios
- Rapel (descuento acuerdo comercial)
- Otros descuentos
- Actividades promocionales (no descuentos)
- RRPP
- Bonificaciones
- Devoluciones (Productos deteriorados)
- Deudores Incobrables
Total Gasto De ventas
- Costos de transporte
- Costos de ventas
- Servicio de ventas (Mercaderistas)
- Costos de Centralización
- Costo de fabricación de los productos
- Logística (Supply Chain)
Contribución de la cuenta (CCS)

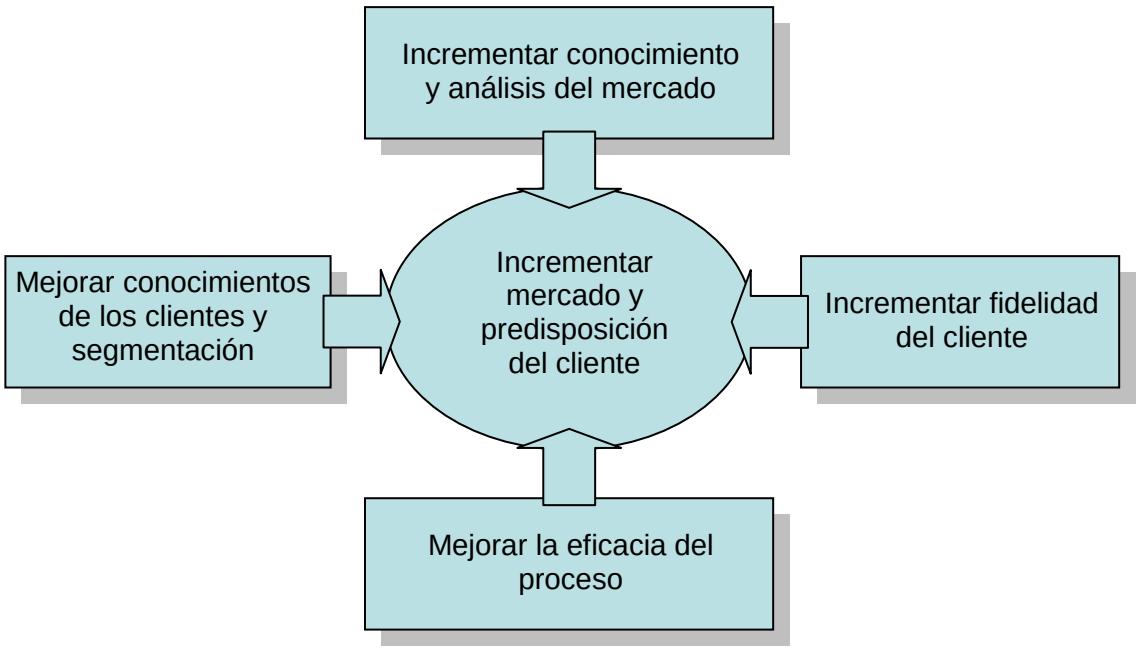
Lo que en definitiva la empresa, por medio del Director Comercial, le está definiendo un Rol al Key Account, donde debe ejercer una visión diferente del negocio de sus clientes. Los tiempos en que se procuraba “meter un gol al cliente” son del pasado, lo que se busca en la relación comercial es que ambas partes ganen, es lo que se denomina una relación win-win.

Manejar una cuenta de contribución del cliente convierte al vendedor, que sólo tiene interés por vender, en un gestor y un manager que se ve implicado en conseguir equilibrio entre ventas, descuentos, promociones y rentabilidad.

2.4 Incrementar Mercado.

Para entender lo que a veces nadie les dice en sus empresas, se incluye la Figura 2.3, en a que se hace un análisis de Benchmarking, con el fin de obtener como los clientes líderes de mercado están actuando y como lo hacen sus principales empresas proveedoras.

Cuadro 2.3: Proceso de Aproximación al cliente.



Fuente: Eduardo Liria, Strategic Visión, Seminario El Key Account Manager

La base de ese ejercicio, es:

Incrementar mercado. Vender más y crecer con más participación.

El Cliente; es la base del crecimiento para el Key Account, cada vez esté satisfecho y tenga una vinculación más estrecha con el fabricante.

2.5 El Desarrollo de un plan comercial en un cliente Clave.

Este proceso acostumbra a ser el trabajo de un Key Account. Puede parecer elemental, pero, se debe desarrollar con máximo detalle. Recordemos que el plan comercial es anual y que, durante este periodo de vigencia, puede experimentar modificaciones, que pueden ser mensuales, trimestrales o semestrales.

Las primeras veces que se desarrolle el acuerdo comercial demorará su desarrollo, pero cuando ya se tenga una buena documentación histórica del cliente, se podrán detectar acuerdos y oportunidades que, cada año, se irán descubriendo. El diseño del plan debe ser claro y preciso, pero no por ello básico.

Todo acuerdo comercial consta de un plan de crecimiento, se fijan premios en dinero en base a éstos. Negociar estos planes no es inmediato, por lo general se pueden generar hasta cuatro rondas de iteración o contrapropuestas por cada una de las partes, antes de llegar a un acuerdo final. En cuanto a tiempo, el llegar a cerrar un consenso final en todas las cifras de crecimiento, podría tardar desde una semana hasta dos meses. Por lo general, el inicio de estas negociaciones comienzan en Noviembre, y terminan cerrándose en Diciembre o Enero, aunque existen casos donde simplemente no se llegue a un acuerdo.

En el siguiente capítulo “Aplicación de la gestión del KAM” se analizará un ejemplo de cómo se construye este plan de crecimiento.

En resumen, en este capítulo se ha podido establecer las funciones del KAM, las cuales se plasman en variables que son consideradas para su evaluación.

El trabajo del KAM, esta focalizado en el cliente, él es monitoreado mensualmente mediante un acuerdo comercial, el cual tiene como base un objetivo cualitativo y dos cuantitativos.

Cualitativos:

- El principal foco del Key Account Manager es hacer que las marcas que representa experimenten crecimientos en el cliente (Cadena de supermercado), a través de una estrecha relación comercial basada en una negociación win-win, la cual genere lazos comerciales que permitan mantener un nivel de satisfacción en él, además de consolidar un vínculo estrecho con el proveedor (Fabricante o Proveedor).

Cuantitativos:

- Incrementar mercado, es decir vender más a través del crecimiento en participación de mercado y crecimiento en ventas sell out.

- Cumplir con la rentabilidad asignada en el cliente y que se establece para un año calendario.

Estos objetivos son los que se pasarán a ejemplificar en el siguiente capítulo “Aplicación de la Gestión del KAM”.

Capítulo III

Aplicación de la Gestión del KAM

En este capítulo, se entregarán ejemplos y datos de indicadores de gestión utilizados en la medición de un Key Account Manager. Algunos de los indicadores de esta medición, guardan relación con las ventas al comercio versus detalle (Sell In y Sell Out)(1), además de informes de rentabilidad, inversiones, control de gestión de la cuenta, e implementación de actividades comerciales.

Estos antecedentes ayudarán a entender el porque es tan trascendente este puesto de trabajo en el mercado del Retail. Un mercado cada vez más concentrado en unos pocos clientes clave, abierto al mundo globalizado.

En la aplicación del modelo desarrollado en el capítulo II, se utilizará, a modo de ejemplo, los tres grandes actores que permiten la existencia de un Key Account Manager:

Fabricante: Empresa Multinacional de consumo masivo, líder de mercado, a la cual representa el KAM.

Categoría: Es un producto o grupo de productos que satisfacen un tipo de necesidad específica de la cual es representa el KAM,

Cliente: En este caso se consideró uno de los 3 principales clientes que tiene la empresa, en consecuencia es el que le corresponde al KAM atender.

(1) Se denomina Ventas Sell In a la sumatoria de las ventas que se realizan desde la(s) bodega(s) de un Fabricante a la(s) bodega(s) central y/o de local de un cliente. Se denomina Sell Out a sumatoria de las ventas que realiza el cliente a los consumidores finales o Shoper (persona que realiza la compra). Es decir, todas las ventas que salen por caja.

El KAM necesita de tres pilares para obtener los resultados que la empresa espera de él. El primero: debe ser capaz de realizar y velar por el correcto cumplimiento del *"Acuerdo Comercial"* que pacta con su cliente "Cadena de Supermercado". En segundo lugar, están los *"Indicadores de gestión"*, este punto está directamente relacionado con su cliente interno, es decir, las diversas áreas de la compañía fijan indicadores con los cuales miden constantemente a los KAM´s; para ello es fundamental la coordinación con su equipo de trabajo. Por último, como tercer punto, está el *"Herramientas de Apoyo"*, que corresponde a conocimientos que debe tener el KAM, para validar si están correctamente fijados los objetivos de ventas o metas, desarrollo comercial, condiciones de mercado, Facing, además del apoyo del equipo a cargo. A continuación, se realizará una simulación completa de cada uno de estos pilares que componen su gestión.

3.1 Acuerdo Comercial (AC)

En este punto se cierran los acuerdos que dictan las pautas comerciales entre las partes Cliente-proveedor. Este acuerdo comercial tiene vigencia de un año. A continuación, se presentan cada uno de los puntos que lo componen.

3.1.1 Gasto Fijo (Rapel)

El cliente acepta comercializar dentro de sus instalaciones el 100% de los productos comercializados por la empresa ABC. A cambio, éste se compromete a pagar un porcentaje fijo (rapel) de un 7% de las ventas netas sell in registradas por cada producto.

3.1.2 Contraprestaciones

i) Espacios en góndola de un supermercado: Antes de detallar este punto se mostrará una imagen para situar el contexto.

Figura 3.1: Ejemplo de góndola de supermercado.

La góndola es el espacio dentro del supermercado que exhibe los productos que componen una categoría de productos. En el ejemplo de la Figura 3.4, se observa la góndola de la categoría culinarios. Esta góndola exhibe las marcas de todos los proveedores que componen esta categoría y a cada uno de los proveedores se les asigna un espacio dentro de la góndola, el cual se denomina: Facing; la forma de cálculo de este indicador se presenta en la siguiente fórmula:

$$\% \text{ Facing} = \frac{\text{Total centímetros de una categoría de productos de empresa ABC}}{\text{Total de centímetros asignados a una categoría de productos}}$$

$$\text{Ejemplo: \% Facing} = \frac{\text{4,2 metros de góndola productos Magui}}{\text{6 metros total góndola categoría culinarios}} = 70\% \text{ de Facing}$$

La asignación del espacio asignado a cada proveedor, la realiza un área llamada Cat-Man, y ellos basan el cálculo de este indicador en cuatro variables; Rentabilidad, participación de mercado, total metraje de la categoría y cantidad de productos que componen la categoría. Como sugerencia, sobre este punto se podría basar una tesis.

Para este caso, el cliente se compromete a entregarle un porcentaje del total de los espacios (Facing) destinados a las diferentes categorías que la empresa ABC comercializa. Por ejemplo:

Categoría Chocolates	35%
Categoría Galletas	52%
Categoría Café	27%

ii) Espacios adicionales fuera de góndola:

En este ejemplo el proveedor asignará 2 por cada Supermercado, 2 laterales por cada supermercado y de una Isla por cada supermercado, Ejemplo.

Cuadro 3.1: Espacios cerrados en el acuerdo comercial

Cluster	Supermercados	Cabeceras	Laterales	Islas
Alto	10	20	20	10
Medio	20	40	40	20
Bajo	15	30	30	15
Total	**45**	**90**	**90**	**45**

Como anexo al acuerdo comercial se han incluido las fotografías de espacios adicionales; cabecera de góndola, isla de pasillo central, lateral de cabecera y muro de entrada. (ver Anexo 1).

iii) Publicaciones en Catálogo: A modo de ejemplo, se ilustra en el siguiente cuadro, la cantidad de fotos que aparecerán en cada catálogo que el cliente publique; cabe señalar que estas publicaciones, se realizan en forma mensual. Para nuestro ejemplo, la cantidad de fotos se detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro 3.2: Catálogos cerrados en el acuerdo comercial

Mes	Chocolates	Galletas	Café
Enero	1	0	2
Febrero	4	0	0
Marzo	2	1	4
Abril	1	2	3
Mayo	1	2	3
Junio	1	2	4
Julio	1	2	4
Agosto	1	2	3
Septiembre	0	1	1
Octubre	1	1	2
Noviembre	1	1	1
Diciembre	2	1	2

iv) Minicampañas o ferias: En común acuerdo, se puede cerrar la participación en minicampañas para fortalecer las marcas dentro del cliente. Por ejemplo una minicampaña, puede ser en marzo: la campaña “Back to School”, donde participar con pack de colaciones con galletas es una alternativa de crecimiento. Otro ejemplo puede ser la minicampaña del “18 de septiembre”, donde participar con mayonesas también puede ser una buena oportunidad, o en invierno, minicampaña “el mes de la desinfección”, donde participar con productos clorados o desinfectantes, se transforma en otra oportunidad de crecimiento.

El participar en estas minicampañas, permite tener derecho a contar con espacios adicionales para exhibir los productos promocionados. Por ejemplo, el producto Vim Cloro Gel es idóneo para que participe en una campaña de desinfección.

Figura 3.2: Ejemplo de cabecera de góndola con implementación de la campaña de desinfección.

El proveedor ,a su vez, debe asegurar el nivel de servicios de sus productos, es decir, la teoría dice: sebe entregar todo lo que el cliente pide o necesita.. Pero, esto es imposible de cumplir, ya que siempre existen imponderables, como daños en la producción, control de calidad no aprobados, falla en la planta y paralización de un turno, o no llegaron a tiempo las materias primas. Por esta razón, las empresas proveedoras acuerdan con sus clientes, por lo general, entre un 92 y 95% de Nivel de Servicio. De esta forma, se crea una mesa de trabajo, donde se fija medir semanalmente el nivel de servicio en el cliente. Al respecto, se adjunta un ejemplo real de una empresa.

v) Inclusión de nuevos productos: Cerrar un buen acuerdo cada vez que se lanza al mercado un producto nuevo, es lograr que el cliente se comprometa a incluirlo en todos los locales de la cadena, junto con conceder el derecho a una publicación en catálogo, destacándolo con la palabra “nuevo”.

Promotoras: Se tendrá derecho a estar con promotoras semanales, por categoría de negocio.

3.1.3.- Inversión variable:

i) Descuentos Sell Out: Estos son porcentajes de descuento, asignados a productos que se dan para impulsar las ventas. Las actividades donde se dan los descuentos son:

- Catálogos.
- Ofertas especiales.
- Pack´s (armados y virtuales)
- Descuento unitarios 1X
- Lleve 2X, 3X, 4X,……..

ii) Actividades en el Cliente: Son actividades que demandan los clientes y que, por ellas, se debe pagar un monto específico, generalmente son en UF. Estas actividades las impulsa directamente el cliente y cumplen un rol muy importante. Estas pueden ser 1.- Específicas**,** como por ejemplo Jumbo Pack, Santa Yapa, Mi club Líder, entre otras. 2.- Genéricas, como por ejemplo, Día de los enamorados, día de la madre, Back to school, Navidad, entre otras.

iii) Actividades Taylor: Estas son actividades específicas que la Empresa ABC requiere hacer dentro del cliente; estas actividades están asociadas a productos y/o categorías que se deben activar en ciertos periodos del año. Por ejemplo:

- Cereales para el desayuno: en el periodo Back to school.
- Helados: en periodo de verano.
- Café: en Invierno
- Lanzamiento de nuevos productos.

iv) Inauguraciones: cada vez que un cliente inaugura un local, sus proveedores, generalmente, deben apoyarlo con:

- Descuentos especiales.
- Aportes en montos en UF predefinidos, por ejemplo 100 UF.
- Apoyo con promotoras.

Generalmente, no se consideran como inauguraciones las adquisiciones de otras cadenas o reinauguraciones, es decir, modernizaciones de locales.

3.1.4 Cadena Logística y reposición:

Las prestaciones comprenden todos los servicios que las empresas deben entregar a sus clientes.

Despachos: Existen dos tipos de despachos, los que se realizan:

i) Despachos sala a sala**,** es decir, se llevan los productos desde la bodega central a cada supermercado, este se realiza de acuerdo a lo solicitado y la programación asignada para cada local.

Cuadro 3.3. Itinerario de entrega de despachos.

Cadena	Local	Día despacho
ABC	Sala 1	Ma-Vi
	Sala 2	Lu-Mi-Vi
	Sala 3	Ma-Vi
	Sala 4	Lu
	Sala 44	Ma-Ju-Sa
	Sala 45	Ma-Ju-Sa

ii) Despachos Centralizados. Este tipo de despacho se da, generalmente, cuando un cliente cuenta con una gran bodega central, por lo tanto le despacha sus productos a esta bodega y luego el cliente se encarga de

despachar estos productos, junto con los de otros proveedores a sus salas. Esto, con el fin de optimizar los tiempos y costos asociados de la operación. Dentro de este ítem, los proveedores se deben comprometer a pagar un porcentaje por la no devolución de productos mermados que se producen, desde la entrega hasta que el producto se repone dentro de la sala.

iii) Mercaderistas o Reponedores: Otro servicio que las empresas deben proporcionar a sus clientes, son las personas encargadas de la reposición, estas personas son los encargados de llevar los productos desde la bodega del supermercado a la sala. La cantidad de personas se puede pre acordar con una cantidad determinada por sala y según las necesidades de rotación que tengan los productos.

iv) Devolución de mercadería: La devolución de la mercadería es un tema muy complejo, que deben tratar los KAM´s en su gestión comercial. Nadie se quiere responsabilizar de un producto cuando se vence y esto se torna más complejo cuando se representa una empresa de Pan, Yogurt, frutas / Verduras. Existen diferentes tratamientos dependiendo del producto y la empresa, ya que existen acuerdos comerciales que comprometen el retiro de la mercadería y, otros, que prefieren pagar un monto específico o una tasa para que estos no les sean devueltos. En lo personal, creo que la segunda opción es la mejor, ya que evita incurrir en gastos operacionales y administrativos innecesarios.

v) Infraestructura: Este es el último costo que se considerará, ya que los más relevantes fueron tratados anteriormente. Este gasto, que también es responsabilidad del KAM, consiste en entregar apoyo a las salas de las cadenas de supermercados, tales como muebles de seguridad para evitar robos, cabeceras que sean interactivas y hagan más atractivos estos puntos de venta, apoyar la pavimentación de los estacionamientos de una sala determinada. Poner una puerta automática en la entrada de la sala, en general todo gasto que no apoya

directamente la venta, pero que indirectamente lo hace, a través de estos gastos considerados en muchas empresas como de RRPP.

3.1.5 Plan de crecimiento:

El proveedor debe acordar un pago mensual, el cual es un premio o fee correspondiente al porcentaje de las ventas sell in, basado en un plan de crecimientos en ventas sell out pactado por ambas partes, el que se sustenta en cada uno de los puntos que se detallan en el Acuerdo Comercial. Además, los planes de crecimientos se deben estar sustentados en 5 Value Driver, o directrices de crecimiento. Crecimiento rentable y sustentable, ganar consumidores a través de las marcas, Ganar consumidores a través de los formatos o tiering up, (consumir más y productos de mayor valor percibido, por tanto más caros), Maximizar el impacto y la eficiencia en el retail y excelencia en la ejecución.

Cuadro 3.4. Propuesta con plan de crecimiento.

	Propuesta Plan de Crecimiento				
	Tramo I	Tramo II	Tramo III	Tramo IV	Tramo V
CADENA Y	CRECIMIENTO EN VENTAS SELL OUT				
Categoría A	9,5%	10,2%	12,7%	16,1%	20,0%
Categoría B	8,1%	9,6%	11,4%	14,1%	17,3%
Categoría C	5,1%	6,3%	8,2%	10,4%	14,7%
Categoría D	10,0%	11,2%	12,7%	14,1%	16,0%
TOTAL EMPRESA	**8,2%**	**9,3%**	**11,3%**	**13,7%**	**17,0%**
Premio %	1,1%	1,5%	2,1%	2,9%	4,0%
Premio mm$	30,2	41,5	59,2	83,6	118,6

Por tanto, se debe fijar en común acuerdo el crecimiento total y por categoría de la empresa en la cadena y por categoría.

3.1.6 Consideraciones adicionales de la propuesta:

i) Forma de pago. El Cliente, por lo general, debe pagar a 30 días, después de haber sido entregada la mercadería. Hay casos en que se paga a los 7 días, pero el Proveedor asegura a cambio, un porcentaje de descuento sobre el monto total del pago.

ii) Compartir información: El Proveedor se debe encargar de presentar estudios de categoría que permitan orientar decisiones del cliente. A su vez, el cliente debe proporcionar al proveedor bases de datos que permitan conocer las ventas sell out en la cadena de todos los productos comercializados por el proveedor.

iii) Reposición: El Proveedor se debe comprometer a entregar servicio de reposición y mantención de sus productos en el cliente dentro de sus salas de supermercados mediante personal especializado, el que se conoce como reponedor o “mercaderista”. También, existen acuerdos de reposición eficiente, es decir el proveedor se compromete a pagar un “fee” con el fin de que la cadena contrate a “pasilleros” que reponen todos los productos que componen una categoría, es decir, productos de la empresa junto con los de la competencia.

iv) Maestra de productos: La partes deben fijar la cantidad de productos que van a comercializarse dentro de la cuenta, estos productos tienen asociado un costo el cual puede variar durante el año de acuerdo a las fluctuaciones de IPC, o costos de producción. Ver Anexo 2. Listado de productos comercializados.

Estos son los puntos sobre los cuales se basa este capítulo para llevar a cabo una negociación al momento de partir la comercialización de productos dentro de una cadena. A su vez, estas negociaciones se deben renovar anualmente.

3.2 Herramientas de Apoyo:

A los KAM´s deben manejar diversos indicadores de gestión para ejecutar su labor, además de manejar variables de administración y motivación de equipos para alcanzar sus objetivos. Algunos de los más importantes son:

3.2.1 Calculo de metas de venta:

Se asigna un objetivo Target anual, el cual debe ser alcanzado. Este indicador va muy de la mano con el Acuerdo Comercial analizado en el punto 3.1. Para alcanzar este objetivo el KAM debe alcanzar sus metas mensuales. Ej Meta anual: 12.400.000 millones de pesos.

Este indicador es importante, de hecho es el termómetro de medición mensual de un KAM. Esta variable se debe estimar mes a mes por producto hasta llegar al gran total. Por otra parte, esta variable no es fija para todo el año, por el contrario se deben hacer ajustes dependiendo de cómo va el crecimiento mercado, acciones implementadas, cumplimiento mensual anterior y de cada cuenta. En consecuencia, para calcular esta variable se debe considerar la participación de mercado de los productos, el crecimiento o decrecimiento por cada marca. Las ventas del mes anterior (n-1) y las ventas de igual mes pero del año anterior (m-1), estos datos se introducen en un modelo de “Ecuación de Regresión Múltiple” y se genera el dato para el mes (n), en este caso el modelo es:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \epsilon$$

Una vez conocido el modelo, se puede inferir o estimar el objetivo del mes entrante (n) para cada producto. Un ejemplo en la aplicación se muestra en el siguiente Cuadro.

Cuadro 3.5: Ejemplo con tabla de variables y datos que ayudan a determinar el cálculo del objetivo del mes de Junio 2012 para la cadena de supermercados A.

Variables Categorías	% Crec est 12/11 X1	Junio´11 mm X2	Mayo 12 mm X3	Junio´12 mm Y?
Chocolates	12,7	232	157	268
Galletas	8,1	777	498	869
Café	14,4	601	341	719
Leche	6,9	509	408	507
Mayonesas	20,5	549	422	576
Arroces	10,3	675	469	730
Sopas y cremas	15,2	585	414	635
TOTAL	**12,6**	**3.928**	**2.709**	**4.304**

Las variables consideradas para estimar el objetivo de Junio 2012 son:

X1: % de crecimiento proyectado para el mes de julio por categoría
X2: Ventas en millones de las categorías en periodo n-12 (junio 11)
X3: Ventas en millones de las categorías en periodo n-1 (mayo 12)
Y : Objetivo en millones proyectado por categoría para el periodo n (Junio 12)

Considerando los datos del cuadro 3.5, el modelo de regresión queda siguiente forma:

$$Y = 4{,}24 + 1{,}20X_1 + 1{,}62X_2 - 0{,}81X_3$$

Por tanto, se tiene estimada la variable Y, es decir cuánto debe vender la cuenta en el mes entrante “n”. (Junio12, para efector del ejemplo) Ver cuadro 3.5. Específicamente, la cuenta debe vender 4.304 millones, lo que corresponde a un crecimiento respecto Junio 2011 de un 9,6%.Tres puntos por debajo del promedio de crecimiento acumulado que lleva la cuenta durante el 2012 (Enero-Mayo). Como se dijo en principio este es un dato aproximado, pero que le sirve como base al momento de ir a consensuar su objetivo del mes entrante, junto con sus pares que son responsables de otros cliente.

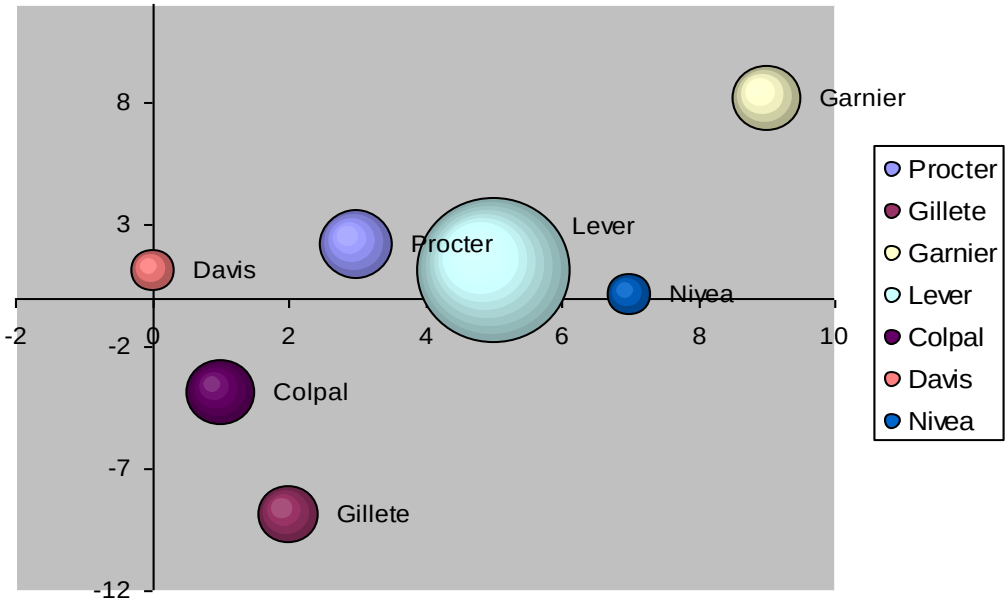
3.2.2 Posicionamiento de marcas:

Con estas tres variables se debe realizar un análisis que permita conocer el posicionamiento de cada una de las marcas versus su competencia en cada categoría donde está presente el proveedor. Se adjunta cuadro base:

Cuadro 3.6: Tabla de posicionamiento.

Marca	% Share	P. Margen	% Inversión
Lever	51	1,14	5
Procter	12	2,14	3
Colpal	10	-3,86	1
Gillete	8	-8,86	2
Davis	4	1,14	0
Garnier	10	8,14	9
Nivea	4	0,14	7

Con estos datos se puede obtener un grafico de posicionamiento BCG. El cual, es la base para conocer nuestra posición respecto la competencia y cómo, a través de este, se puede sugerir el espacio que deben tener los productos en la góndola, es decir, el Facing. Gráfico 3.1



3.2.3 Márgenes:

El margen es otro indicador que requiere manejar KAM en su gestión, este indicador, es el único que no controla directamente, ya que, es el cliente quien fija los precios de venta a los consumidores. Los márgenes son calculados a través de la siguiente fórmula. Bajo ningún punto de vista se debe imponer o exigir el precio de un producto, ya que puede ser considerado colusión.

$$\% \text{ de Margen: } 1 - \frac{\text{Precio Costo * IVA)}}{\text{PVP Publicado por el cliente}}$$

PVP: Pecio venta público,

Cuadro 3.7: Ejemplo: cálculo del margen de un producto

Chocolate Dote	Precio Caja	:	$ 7.102
	Unidades por caja	:	8
	Precio por Unidad	:	$ 888
	Precio sugerido venta	:	$ 1.390
	% Margen	:	1 - ((888 * 1,19) / 1390)
	% Margen	:	24%

Con este dato, el KAM sabe cuál es el margen frontal que maneja el cliente de sus productos y si a este dato se le suman todos los aportes del Acuerdo Comercial (todos los fee), se obtienen las ganancias totales que tiene el cliente por la comercialización de sus productos. Este es un dato clave para administrar la negociación durante el año o el acuerdo comercial del siguiente.

3.2.4 Equipo a cargo:

Debajo de la estructura de los KAM, se encuentran diversos puestos de trabajo, tal como se señaló en el Capítulo 1, para el caso de esta tesis se analizará el Rol del KAM de una empresa multinacional (ver estructura 1.3.3, presentada en Capítulo I). Quien tiene una elevada responsabilidad con estructuras que superan las 300 personas, en este caso son verdaderos Gerentes de Negocio.

Primero tienen la responsabilidad de un Marketing Support, este cargo le reporta directamente al KAM y tiene como objeto realizar y coordinar todas las actividades de marketing dentro de la cuenta, por ejemplo: campañas con material publicitario, proyectos de CRM, es decir, estudios de bases de datos con información de segmentos de consumidores.

También, tienen la responsabilidad de Especialistas de categorías, quienes están encargados de grupos de productos o categorías de negocio dentro de cada cliente.

Dentro de los puestos más importantes aparecen los Category Managers, cuya función es de coordinar e implementar las actividades y estrategias de negocio que realizan los Especialistas de categoría y el Marketing support; ayudan a detectar oportunidades de negocio, como actividades puntuales denominadas Taylor en el grupo de salas bajo su responsabilidad, verifican que no existan problemas con los mercaderistas o reponedores y supervisores de reponedores.

Luego, aparecen las figuras que entregan soporte administrativo a la cuenta, pero que no reportan directamente al KAM, sino que son parte de otras estructuras de la compañía

:

1. Analistas de cuenta, quien se encarga de analizar el resultado de las evaluaciones a través de información sell in y Sell out.

2. Analista de Customer Services, A cargo de velar por el ingreso de las órdenes de compra y coordinación de las entregas. En anexo 3, se muestran pantallazos de los pedidos que llegan vía sistema informático EDI y que luego son leídos en programa de negocios SAP.

3. Analista de finanzas y contabilidad, A cargo de dar seguimiento y control a las inversiones, es el encargado de monitorear el CCS.

4. Analista Catman, quien está a cargo de generar los lineamientos en los espacios y la ubicación de los productos dentro de las góndolas de supermercados, llamada también distribución Facing.

Finalmente, aparece el último eslabón de la cadena a cargo de los KAM, donde se encuentran Jefes de supervisores de campo, supervisores de mercaderistas y mercaderistas. Estos últimos, por lo general pertenecen a una estructura outsoursing que trabajan dentro de los supermercados, velando por los intereses de la empresa contratante. Esta área opera de la siguiente forma: se contrata una agencia de servicio de RRHH, que está a cargo de la contratación de las personas. Ellos están a cargo de:

- Reposición de productos, es decir ponerlos en góndolas, cabeceras, islas, minicabeceras, muros, y en general cualquier espacio adicional que puedan conseguir. Para que no se produzcan “quiebres”.
- Limpieza de productos y muebles.
- Realizar sugeridos de mercadería, ajustes de inventario.
- Velar por el cumplimiento del Facing
- Implementar Material POP y hoja de trabajo.
- Ordenar sus productos las bodegas de las salas.

3.3.- Indicadores de Gestión:

Son las áreas de soporte a ventas las que se encargan de levantar estos informes que están disponibles para toda la compañía y se transformen en el termómetro de medición de la gestión de la labor del KAM. A continuación se presentan algunos de estos indicadores:

3.3.1 Rentabilidad:

Este es el indicador más importante de todos, los KAM deben ser capaces de controlar y optimizar la inversión total en el cliente. En este trabajo, se ha detallado el análisis de la rentabilidad, a través del informe que se presentó en el capítulo 2, Informe CCS, (ver cuadro 2,2, capítulo 2)

A modo de ejemplo, un KAM perteneciente a una empresa internacional ABC con presencia en Chile, la cual es dueña de tres unidades de negocio chocolates, Galletas y Café, es responsable de comercializar estos productos en una prestigiosa cadena de supermercados Nacional.

Él, como representante de la empresa hacia el cliente, debe ser medido por indicador de Gestión CCS, es decir, debe cumplir con porcentajes de gastos, los cuales se encuentran asociados a los diferentes ítems que compone el Informe CCS.

Para efectos de este ejemplo, este informe se revisará e nivel total, pero se puede subdividir por categorías de negocio ó clúster de Supermercados.

Cuadro 3.8: Ejemplo presupuesto inicial anual de un cliente.

Cifra de Negocio	Chocolates	Galletas	Café	Total
Ventas Netas	**8.640.000.000**	**10.872.000.000**	**14.976.000.000**	**34.488.000.000**
- Descuentos RGP reducción general de precios	3%	4%	7%	
	259.200.000	434.880.000	1.048.320.000	1.742.400.000
- Descuentos temporales de precios	1,2%	0,5%	2,0%	
	103.680.000	54.360.000	299.520.000	457.560.000
- Rapel (descuento acuerdo comercial)	7%	7%	7%	
	604.800.000	761.040.000	1.048.320.000	2.414.160.000
- Otros descuentos	1,5%		2%	
	129.600.000		299.520.000	429.120.000
- Actividades promocionales (no descuentos)	1,4%	1,0%	1,0%	
	120.960.000	108.720.000	149.760.000	379.440.000
- RRPP	0,0%	0,1%	0,0%	
	2.592.000	10.872.000	1.497.600	14.961.600
- Bonificaciones	0,1%		0,5%	
	8.640.000	0	74.880.000	83.520.000
- Devoluciones (Productos deteriorados)	0,4%	0,2%	0,4%	
	34.560.000	21.744.000	59.904.000	116.208.000
Total Gasto Ventas	**1.264.032.000**	**1.391.616.000**	**2.981.721.600**	**5.637.369.600**
% TGV	**14,6%**	**12,8%**	**19,9%**	**16,3%**
- Costos de transporte (T1 y T2)	345.600.000	217.440.000	898.560.000	1.461.600.000
- Costos de ventas	33.068.894	41.611.691	57.319.415	132.000.000
- Servicio de ventas (Mercaderistas)	2.505.219	3.152.401	4.342.380	10.000.000
- Costos de Centralización	103.680.000	130.464.000	179.712.000	413.856.000
- Costo de fabricación de los productos	3.628.800.000	2.391.840.000	6.739.200.000	12.759.840.000
- Logística (Supply Chain)	751.566	945.720	1.302.714	3.000.000
Total Gastos Directos	**4.114.405.678**	**2.785.453.812**	**7.880.436.509**	**14.780.296.000**
% TGD	**47,6%**	**25,6%**	**52,6%**	**42,9%**
Contribución de la cuenta (TCC)	**38%**	**62%**	**27%**	**40,8%**

El KAM, al término del año, debe cumplir con dos grandes objetivos; primero un objetivo en ventas por negocio o categoría, que en total da 34,5 mil millones de pesos. El Segundo un objetivo en contribución a nivel de cuenta de 40,8%.

En este ejemplo se observará que el KAM cumplió, y sobrepasó su objetivo en ventas anual en 3.685 millones de pesos, pero el nivel de rentabilidad estuvo bajo lo que le exigía la compañía, es decir se pasó en un 3,2%. Como se verá en el cuadro 3.9, el sobre exigirse en ventas le terminó, implicó exceder los presupuestos establecidos por la compañía.

Cuadro 3.9: Ejemplo de contribución final de un cliente, al término de un año.

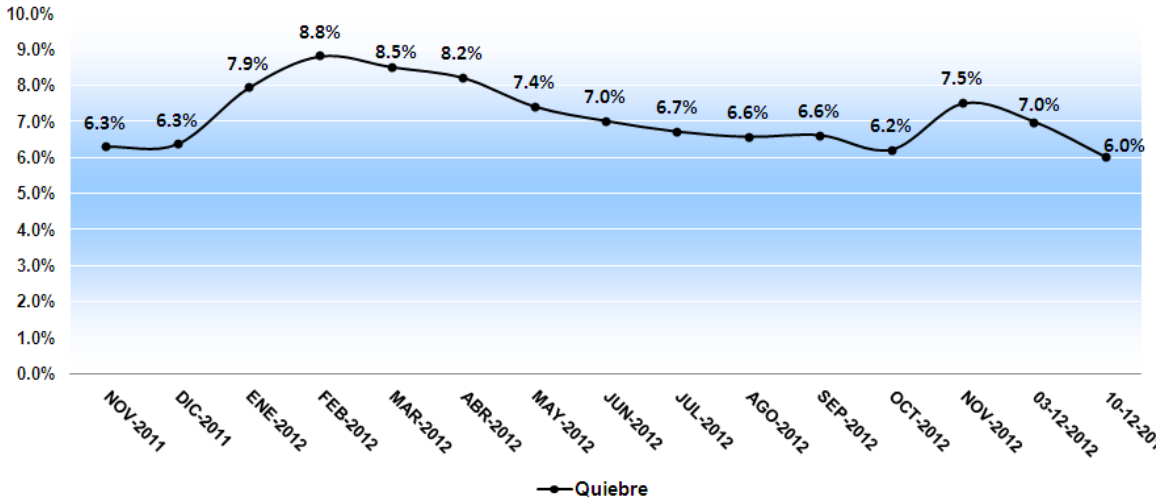
Cifra de Negocio	**Chocolates**	**Galletas**	**Cafe**	**Total**
Ventas Netas	**9.360.000.000**	**11.952.000.000**	**16.860.960.000**	**38.172.960.000**
- Descuentos RGP reducción general de precios	3%	4%	7%	
	280.800.000	478.080.000	1.180.267.200	1.939.147.200
- Descuentos temporales de precios	2,4%	1,1%	3,2%	
	224.640.000	131.472.000	539.550.720	895.662.720
- Rapel (descuento acuerdo comercial)	7%	7%	7%	
	655.200.000	836.640.000	1.180.267.200	2.672.107.200
- Otros descuentos	1,8%	0,1%	2,2%	
	168.480.000	5.976.000	370.941.120	545.397.120
- Actividades promocionales (no descuentos)	1,4%	0,7%	1,2%	
	131.040.000	83.664.000	202.331.520	417.035.520
- RRPP	0,2%	0,2%	0,1%	
	18.720.000	26.294.400	16.860.960	61.875.360
- Bonificaciones	0,2%		0,5%	
	18.720.000		84.304.800	103.024.800
- Devoluciones (Productos deteriorados)	0,3%	0,2%	0,2%	
	28.080.000	23.904.000	33.721.920	85.705.920
Total Gasto Ventas	**1.525.680.000**	**1.586.030.400**	**3.608.245.440**	**6.719.955.840**
% TGV	**16,3%**	**13,3%**	**21,4%**	**17,6%**
- Costos de transporte (T1 y T2)	468.000.000	239.040.000	1.180.267.200	1.887.307.200
- Costos de ventas	33.825.795	43.192.938	60.933.267	137.952.000
- Servicio de ventas (Mercaderistas)	29.423.969	37.572.145	53.003.885	120.000.000
- Costos de Centralización	112.320.000	143.424.000	202.331.520	458.075.520
- Costo de fabricación de los productos	3.931.200.000	2.988.000.000	7.587.432.000	14.506.632.000
- Logística (Supply Chain)	735.599	939.304	1.325.097	3.000.000
Total Gastos Directos	**4.575.505.363**	**3.452.168.387**	**9.085.292.969**	**17.112.966.720**
% TGD	**48,9%**	**28,9%**	**53,9%**	**44,8%**
Contribución de la cuenta (CCS)	**35%**	**58%**	**25%**	**37,6%**

Este resultado puede ser causal de despido, ya que las compañías dan prioridad a la contribución o rentabilidad de las cuentas, incluso tanto o más que las ventas.

3.3.2 Quiebres:

Este indicador refleja la ausencia de productos que se registran en las góndolas de los supermercados, es decir cuando un producto no se encuentra, independiente del motivo que lo haya causado. Por ejemplo, si una promoción es muy buena esto genera una sobre demanda del producto o el camión que lleva el despacho no llegó on time, o porque el mercaderista no ha repuesto el producto, o porque no realizó el ajuste de inventario, en fin son muchas las razones que pueden generar un Quiebre. Este indicador se mide porcentualmente, y se mide a través de una variable dicotómica, está o no el producto presente.

Gráfico 3.2: Evolución de quiebres dentro de la cadena



Nota: Los quiebres se mueven en una banda porcentual entre un 6% y un 9%, los peak que se registran entre los meses de Febrero a Abril, corresponden a quiebres de la compañía, es decir dejó de despachar por problemas internos de abastecimiento, que se tradujo en un aumento en los quiebres registrados en los puntos de venta. Para ver el detalle que estos quiebres por región, Cluster de supermercado, y categorías ver Anexo 4.

3.3.3 Facing:

Este indicador mide el espacio en góndola que tienen los productos, y el equipo de terreno, principalmente mercaderistas, junto con los supervisores, son los responsables de velar por su cumplimiento en cada sala. El encargado de administrar esta información es el analista Catman, y recibe esta información de un empresa externa, luego se consolida y se realizan los informes. En este caso se cumplió el acuerdo de espacios en las categorías Chocolates y Galletas, pero en el caso de la categoría Café, no se cumplió, marcó un % total de 25,4%, en circunstancias que el acuerdo estaba fijado en un 27%.

Cuadro 3.10: % Facing controlado en la cadena al término del periodo

	CATEGORIAS			
Locales	**Chocolates**	**Galletas**	**Café**	**TOTAL EMPRESA**
Local 1	40,1%	54,2%	26,1%	**40,3%**
Local 2	38,3%	57,8%	24,3%	**51,0%**
Local 3	36,0%	56,7%	24,1%	**47,4%**
Local 4	35,0%	46,7%	24,0%	**46,2%**
Local 5	44,9%	55,7%	26,6%	**47,7%**
Local 6	37,9%	60,0%	22,4%	**43,6%**
Local 7	27,9%	59,0%	28,0%	**45,3%**
Local 8	44,3%	53,8%	28,3%	**56,6%**
Local 9	38,8%	56,4%	24,6%	**40,9%**
Local 10	34,1%	57,6%	25,7%	**47,7%**
Promedio	**37,7%**	**55,8%**	**25,4%**	**46,7%**

Es fundamental mantener el control de estos espacios, ya que el 70% de la decisión de compra del Shopper o comprador (información Nielsen), se realiza en ella. El no cumplimiento de estos espacios puede implicar posibles quiebres de productos en la góndola.

3.3.4 Hoja de trabajo (HTD):

Mensualmente las empresas proveedoras, proveen a sus clientes de promociones que buscan impulsar las ventas sell out y sell in, además del crecimiento en Share (participación de mercado). Estas acciones se deben destacar con cartelería, para que el comprador las aproveche (ver figura 3.3). Pero por diversas razones no siempre se encuentran informadas. Este indicador que se mide en porcentaje, y es una variable dicotómica, está si o no.

Cuatro 3.11: Porcentaje implementación HTD, según cada promoción.

MES	Descripción promociones de la HTD	% Implementación
DICIEMBRE	Chocolate trencito100grs, 2X $ 1.990	95,0%
	Chocolate Sahne Nuss 250grs, 1X $ 1490	99,0%
	Chocolate Sahne Nuss 160grs, 1X $ 990	91,0%
	Bolsa Super 8 (10 unidades), 2X $ 1.990	97,0%
	Galletas Triton (Paquete 270grs), 4X $ 990	100,0%
	Nescafé Tarro 170grs, 1X $ 1.990	86,0%
	Mayonesa Maggi 1000cc, 1X $ 1.490	81,0%
	Lavalozas Quix 750 ml. 2X $2190	90,0%
	Quix Variedades 750ml, 1X $ $990	88,0%

Figura: 3.3, Ejemplo implementación de promociones en categoría lavalozas.

Ver Anexo 5, donde se adjuntan tablas con porcentajes de implementación de la hoja de trabajo según categorías y locales.

Conclusiones

Con la aparición de las grandes cadenas de supermercados, las empresas proveedoras se vieron en la obligación de cambiar el perfil de sus representantes comerciales. Con este hecho, nace la figura del KAM, un profesional cuyo perfil debe ser innovador, creativo, hábil, resolutivo, que transmite confianza al resto de la organización, a clientes y, que maneje aspectos de liderazgo.

Él viene a reemplazar al vendedor tradicional, cuya principal relación con su contraparte era vender, es decir, una relación transaccional; si esto lo extrapolamos al modelo de la “esfera del reloj”, presentado en el capítulo I, es el área comprendida entre las 12 y las 3, donde los factores típicos de influencia son el bajo nivel de confianza, el regateo y la negociación egocéntrica. Por el contrario, hoy las relaciones comerciales son a largo plazo, por lo que las ventas sell in no son la prioridad para el KAM, ya que otras áreas de la empresa como Customer Services, ayudan el desarrollo de este proceso, En las grandes cadenas del retail, la venta es un proceso que se encuentra automatizado: las órdenes de compra llegan mediante un sistema llamado EDI y sus datos convierten al sistema con el cual trabaja la compañía, por ejemplo SAP. En las ventas sell out está el foco del KAM y su equipo de terreno. “El sell in debe ser una consecuencia del sell out.”

Por tanto, el KAM se sebe focalizar en negociar acuerdos con su contraparte, estrechar lazos comerciales que generen dependencia y colaboración mutua, en traspasos de información sell in y sell out, crecimientos de mercado. En síntesis, la relación se lleva a un plano estratégico, es decir si lo llevamos al modelo de la esfera del reloj, estaría en el área comprendida entre las 9 y las 12.

También se vio que debe velar por el cumplimiento del Acuerdo Comercial contraído con su cliente, es decir, facing de productos, espacios adicionales, inclusiones, first to market, implementaciones de promociones, excelencia en la

ejecución, plan de crecimiento, traspasos de información; este debe ser específico de acuerdo a las necesidades del cliente. Para lograr estos objetivos es importante, que el KAM negocie, escuche, afirme, cuestione, reflexione, espere, controle y sea capaz de persuadir a su contraparte, si se está en presencia de un buen plan de características win-win, donde ambas partes ganan, existiendo colaboración mutua, el trabajo por el periodo que dure la vigencia de este acuerdo será .mucho más productivo. En síntesis, el control de las variables que componen el indicador CCS serán más fáciles de controlar Pero, ¿cómo saber si se está en presencia de un buen plan comercial? ¿qué puntos son los que se deben considerar?. Según lo que presentado en el detalle del acuerdo revisado en el capítulo III, se deben considerar por las partes, “concesiones comerciales”, como por ejemplo, exclusividad en descuentos, productos y First to market; capacitación, asesoramiento, devolución en caso de productos con problemas, planes de incentivo, plan de crecimiento, acordes con el crecimiento del PIB del mercado o con el crecimiento de las categorías, (dato que, en Chile, lo maneja la empresa consultora de investigación de mercados AC Nielsen); duración del contrato, descuentos por volumen, o por periodos si el producto es estacional, cobertura de los productos, presencia de exhibiciones en todas las salas que componen la cadena, condiciones de pago. etc.

Con la llegada del KAM, las empresas también se vieron en la obligación de profesionalizar sus staff y crear nuevos puestos de trabajo que se encargan de brindar soporte a su gestión; es así, como nacen las figuras, Customer Services, Analistas de Cuenta. Customer Marketing y Trade Category, cada uno con un rol muy específico y, los Category Manager, quienes son los principales candidatos a optar al cargo de KAM. Además, las empresas necesitaron crean nuevos sistemas e informes de medición. Por último, tuvieron que capacitarlos con cursos de negociación, couching, liderazgo, manejo de presión, por nombrar algunos.

En el capítulo III, se revisaron cuatro indicadores utilizados para medir la gestión del KAM, estos indicadores eran: rentabilidad (3.3.1), donde. en el

ejemplo, se esperaba una rentabilidad de 40,8%, pero. en el resultado final se llegó a un 37,6%. ¿Que pudo haber fallado?. Un control mensual o por categoría o simplemente reducción de gastos en el ítem descuentos temporales. En este punto, es donde habitualmente se producen las mayores diferencias respecto el presupuesto inicial, ya que, un descuento puede llevarse el 30% del costo total de un producto, por lo que si no se sabe controlar correctamente, se puede consumir el presupuesto de un año en seis meses. Es en este indicador, donde los vendedores senior que pasaron al puesto de KAM, cometían con mayor frecuencia este error; el bajo manejo de cifras a nivel macro, el no manejar variables de estimación de metas o de objetivos y la falta de orientación a los resultados, muchas veces les terminó pasando la cuenta. Según datos de The Gap Partnership consultores, una cuenta que entregue un porcentaje de rentabilidad igual o superior a un 40%, se considera un resultado positivo.

También se presentó el indicador Quiebres (3.3.2), este indicador se considera bueno cuando no supera el 6%, ya que, por promedios históricos, las empresas dejan de vender entre un 3 y 10% por este concepto; en el ejemplo, el promedio superó este indicador, alcanzando un promedio anual de un 7,2%. Otro indicador que se presentó es el Facing (3.3.3), en este caso la propuesta inicial se cumplió, en las categorías Chocolates y Galletas y , no se logró alcanzar en la categoría Café. Este indicador es fundamental mantenerlo en los porcentajes acordados en el Plan comercial, ya que, según estudios de AC Nielsen, el 70% de la decisión de compra se realiza en ella y ,las personas en promedio ,demoran 45 segundos en elegir un producto. Las variables que inciden en el cálculo del porcentaje de Facing, asignado a cada proveedor, depende en primer lugar, de la rentabilidad que tienen sus productos, cluster del supermercado; luego, el porcentaje de participación de mercado y, finalmente, el número de referencias que se trabajan dentro de la categoría. Finalmente, se presentó el indicador Hoja de Trabajo (3.3.4), este indicador si bien no se pacta con el cliente en el acuerdo comercial, está asociado a la implementación de las promociones, es decir, la cadena debe cumplir con exhibir la cartelería destacando las promociones que se

pactan por un periodo establecido. Este indicador se considera bueno, siempre que supere el 90% de implementación; en el ejemplo, si bien no se alcanza esta cifra, sólo se estuvo a 2 puntos de lograrlo.

En el presente trabajo se pudieron considerar más indicadores de gestión, como mediciones de actividades claves con material POP, cobertura de productos, nivel de servicio en los despachos, seguimiento o traking de precios, pero, se analizaron los que se utilizan con mayor frecuencia.

Probablemente, producirá extrañeza no haber visto en este trabajo el indicador ventas dentro de este grupo de variables que se analizaron en el punto 3.3, del capítulo III. Pero, no por ello significa que sea menos importante, esta variable es el ADN de cada empresa, se debe realizar un traking diario de ella, y como la gran mayoría de los casos analizados este indicador es un porcentaje. A esta variable, se le deben asociar factores que demuestren al cliente interno a priori cuál es el verdadero objetivo al que va a llegar la cuenta en un mes determinado y, por ello, es que se presentó un modelo de regresión múltiple, el cual ayuda a predecir en forma aproximada, cual es el objetivo sell in (meta) al cual él KAM estima va a llegar. No siempre se puede obtener un buen modelo que permita estimar en forma aproximada las ventas, ya que son innumerables los factores que pueden incidir en su comportamiento.

Para finalizar, lo que este trabajo busca es ser un manual o guía práctica de apoyo para que Uds. pueda conocer o desarrollarse en este puesto de trabajo, al cual se le exige constantemente por su posición estratégica y, porque frecuentemente se debe estar innovando. En consecuencia, esta nueva era de profesionales, liderados por el Key Account Manager, junto con los Category Mangers, Custemer Sevices, Cat-Man, Trade Marketing y Merchadising POP, son parte de la “Revolución Comercial” que llegó a empoderarse de las nuevas estructuras que forman parte de las empresas proveedoras y, de esta manera, enfrentar los nuevos desafíos que exige un retail cada vez más concentrado.

Bibliografía

La presente memoria se ha basado en los siguientes libros y fuentes.

1. Título: La revolución Comercial. Autor: Eduardo Lira. Editorial: Mc Graw-Hill. Edición: año 2001.

2. Empresa: The Gap Partnerschip. Curso: The Complete Skilled Negociator. Profesor: Rodrigo Malandre. Edición: año 2012.

3. Título: Key Account Managers, la solución a los problemas empresariales. Autor: Luis Asenjo. Editorial Harvard Business Review. Edición: año 2008.

4. Título: Key Account Management and Planning. Autor: Noel Capon. Editorial: Simon & Schuster Ltda. Edición: Año 2002.

5. Título: Introducción a la Estadística. Autor: Daniel Peña. Editorial: Mc Graw-Hill. Edición: Año 2007.

6. Título: Ventas. Autores: Barton A. Weitz, Stephen B. Castleberry, y John F. Tanner. Editorial: Mc Graw-Hill. Año 2005.

7. Título: Introducción a la Teoría General de la Administración. Autor: Idalverto Chiavetano. Editorial: Mc Graw-Hill. Edición: Año 2005.

8. Título: Fundamentos de Marketing. Autor: Phillip Kotler. Editorial: Mc Graw-Hill. Edición: Año 2009.

9. Título: Descubra el valor de su Cliente. Autor: Bradley T. Gale. Editorial: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Edición: Año 2006.

ANEXO 1: Imágenes de espacios adicionales en supermercados destinados a exhibir productos que se encuentran promocionados.

Figura 1.1: Ejemplo de Cabecera de góndola revestida con material POP:

Figura 1.2: Ejemplo de Isla con material POP:

Figura 1.3: Ejemplo de Lateral de cabecera.

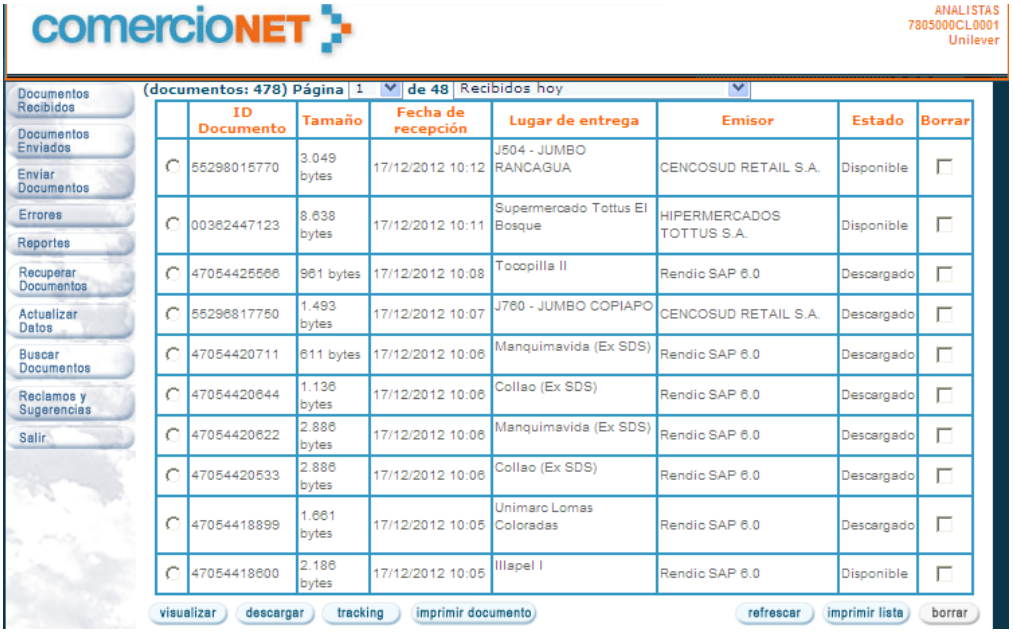
Figura 1.4: Ejemplo de Muro

ANEXO 2: Cuadros anexo productos que se comercializan en la cuenta.

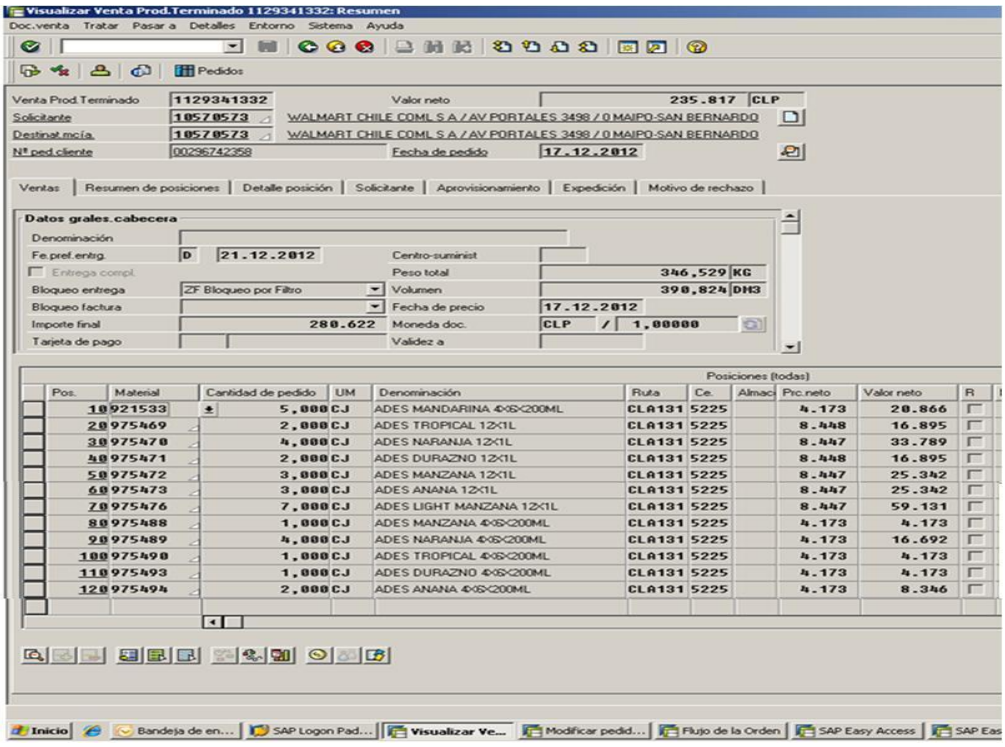
		PRECIO NETO FABRICA		PRECIO FABRICA IVA INCLUIDO	
Categoria	**Articulo**	$ x Caja	$ x Unid.	$ x Caja	$ x Unid.
21 - Chocolates	A110273	72.898	6.075	86.749	7.229
	A112062	42.240	2.112	50.266	2.513
	A414920	51.274	2.564	61.016	3.051
	A1978636	25.777	4.296	30.675	5.112
	A1979770	37.747	6.291	44.919	7.486
	A3815977	34.542	8.636	41.105	10.276
	A3816004	43.689	2.184	51.990	2.599
	A3816011	43.689	2.184	51.990	2.599
	A3816042	19.659	546	23.394	650
	A3944677	50.518	2.526	60.116	3.006
	A3946282	25.459	4.243	30.296	5.049
23 - Galletas	A1991	37.458	6.243	44.575	7.429
	A112697	36.142	9.036	43.009	10.752
	A114165	13.295	13.295	15.821	15.821
	A238441	19.659	546	23.394	650
	A414944	50.518	2.526	60.116	3.006
	A536059	27.803	4.634	33.086	5.514
	A761499	37.458	6.243	44.575	7.429
	A1325980	36.142	9.036	43.009	10.752
	A1326130	50.518	2.526	60.116	3.006
	A1326154	37.458	6.243	44.575	7.429
	A1337730	24.015	4.003	28.578	4.763
	A1489514	32.914	1.646	39.168	1.958
	A1983500	14.133	393	16.818	467
	A2128788	16.567	2.761	19.715	3.286
	A2150260	24.015	4.003	28.578	4.763
3 - Café	A2163703	32.914	1.646	39.168	1.958
	A2360959	14.133	393	16.818	467
	A2368924	24.015	4.003	28.578	4.763
	A3872161	23.288	5.822	27.713	6.928
	A3961889	32.914	1.646	39.168	1.958
06 - Mayonesa	A8433	27.051	1.353	32.191	1.610
	A11167	24.015	4.003	28.578	4.763
	A21401	53.212	2.661	63.322	3.166
	A47487	38.945	6.491	46.345	7.724
	A430258	20.514	570	24.412	678
	A430265	51.274	2.564	61.016	3.051
	A591324	50.518	2.526	60.116	3.006
	A592246	19.659	546	23.394	650
	A735292	5.530	461	6.581	548
	A764674	10.196	850	12.133	1.011
	A764728	11.614	968	13.821	1.152
25 - TÉ	A902595	5.530	461	6.581	548
	A921893	10.196	850	12.133	1.011
	A1772586	11.614	968	13.821	1.152
	A1898101	5.530	461	6.581	548
	A2176239	10.196	850	12.133	1.011
	A2182902	11.614	968	13.821	1.152
	A2183701	5.095	283	6.063	337
	A3961131	15.944	664	18.973	791
	A3964583	18.250	760	21.718	905
	A3964590	11.131	928	13.246	1.104
	A3964606	10.865	905	12.929	1.077
	A4002314	8.911	743	10.604	884

ANEXO 3:

Imágen1.5 Pantallazo con ingreso de pedidos de ventas en Comercionet. (EDI)



Imágen1.6: Pantallazo con ingreso de pedidos de ventas convertido en sistema.SAP. Ej: Unilever y Nestlé opera con estos sistemas.



ANEXO 4: Cuadros con detalle de quiebres por región, Cluster de supermercado, y categorías.

Región	26-11-2012			03-12-2012			
	Quiebre	Void	Presencia	Quiebre	Void	Presencia	Tendencia Presencia
15	9.6%	0.8%	89.6%	12.4%	1.0%	86.6%	↓
1	1.4%	0.7%	97.8%	2.5%	0.2%	97.3%	↓
2	6.9%	2.3%	90.9%	8.0%	2.2%	89.8%	↓
3	6.5%	0.8%	92.7%	12.5%	1.6%	85.9%	↓
4	6.5%	1.1%	92.4%	9.8%	0.3%	89.9%	↓
5	4.3%	2.0%	93.7%	3.3%	1.8%	94.9%	↑
13	6.6%	1.6%	91.8%	7.5%	1.5%	91.0%	↓
6	3.7%	0.5%	95.8%	4.6%	1.1%	94.3%	↓
7	2.0%	2.2%	95.8%	2.4%	3.1%	94.5%	↓
8	7.5%	1.0%	91.5%	8.0%	1.9%	90.1%	↓
9	7.1%	1.0%	91.9%	8.1%	2.8%	89.1%	↓
14	8.6%	0.0%	91.4%	6.8%	0.2%	93.0%	↑
10	2.3%	1.3%	96.4%	4.2%	1.8%	94.0%	↓
11	25.5%	0.0%	74.5%	33.3%	9.4%	57.3%	↓
12	2.0%	0.3%	97.7%	2.8%	0.8%	96.4%	↓

Cluster	26-11-2012			03-12-2012			
	Quiebre	Void	Presencia	Quiebre	Void	Presencia	Tendencia Presencia
HIPER	3.9%	0.7%	95.3%	5.3%	1.0%	93.7%	↓
SUPER	8.8%	1.6%	89.6%	9.5%	2.6%	87.9%	↓
PEQUEÑO	8.9%	4.5%	86.6%	9.7%	3.8%	86.5%	↓

Región	26-11-2012			03-12-2012			
	Quiebre	Void	Presencia	Quiebre	Void	Presencia	Tendencia Presencia
15	9.6%	0.8%	89.6%	12.4%	1.0%	86.6%	↓
1	1.4%	0.7%	97.8%	2.5%	0.2%	97.3%	↓
2	6.9%	2.3%	90.9%	8.0%	2.2%	89.8%	↓
3	6.5%	0.8%	92.7%	12.5%	1.6%	85.9%	↓
4	6.5%	1.1%	92.4%	9.8%	0.3%	89.9%	↓
5	4.3%	2.0%	93.7%	3.3%	1.8%	94.9%	↑
13	6.6%	1.6%	91.8%	7.5%	1.5%	91.0%	↓
6	3.7%	0.5%	95.8%	4.6%	1.1%	94.3%	↓
7	2.0%	2.2%	95.8%	2.4%	3.1%	94.5%	↓
8	7.5%	1.0%	91.5%	8.0%	1.9%	90.1%	↓
9	7.1%	1.0%	91.9%	8.1%	2.8%	89.1%	↓
14	8.6%	0.0%	91.4%	6.8%	0.2%	93.0%	↑
10	2.3%	1.3%	96.4%	4.2%	1.8%	94.0%	↓
11	25.5%	0.0%	74.5%	33.3%	9.4%	57.3%	↓
12	2.0%	0.3%	97.7%	2.8%	0.8%	96.4%	↓

ANEXO 5: Cuadros con detalle de implementación de la Hoja de trabajo HTD, por categorías y por local.

SE ENCONTRO						
		Total Sep-2012	Total Oct-2012	Total Nov-2012	Total Dic-2012	Total general
CLIENTE	CATEGORIA					
WALMART CHILE COML S A	01- FABRICS CLEANING	88%	89%	92%	91%	90%
	02 - FABRICS CONDITIONERS	90%	92%	95%	96%	92%
	03 - DISHWASH	77%	76%	79%	92%	78%
	04 - CLEANERS	93%	92%	80%	78%	88%
	07 - HAIR	90%	88%	96%	98%	91%
	08 - ORAL	86%	82%	88%	86%	85%
Total general		87%	87%	90%	91%	88%

SE ENCONTRO						
		Total Sep-2012	Total Oct-2012	Total Nov-2012	Total Dic-2012	Total general
CLIENTE	Nombre-Descripcion					
WALMART CHILE COML S A	LIDER - 122_QUILLOTA	90%	96%	97%	96%	95%
	LIDER - 127_LINARES	83%	92%	94%	96%	90%
	LIDER - 142_TALCA TERMINAL	73%	76%	86%	100%	79%
	LIDER - 143_TALCA LA FLORIDA	95%	92%	88%	96%	92%
	LIDER - 35_RANCAGUA	66%	83%	95%	100%	82%
	LIDER - 38_EINSTEIN	78%	89%	83%	81%	84%
	LIDER - 39_RECREO	96%	96%	92%		96%
	LIDER - 42_CURICO	96%	97%	92%	100%	96%
	LIDER - 58_VIÑA DEL MAR	99%	100%	99%	96%	99%
	LIDER - 602_LOS ANDES VECINO		85%	100%		88%
	LIDER - 628_HIPER SANTA CRUZ	99%	98%	96%	100%	98%
	LIDER - 79_TALCA	88%	88%	93%	92%	90%
	LIDER - 84_EL BELLOTO	83%	95%	100%	100%	94%
	LIDER - 600_LA LIGUA			77%		77%
	LIDER - 144_PARRAL			53%		53%
Total general		87%	92%	91%	96%	90%