



Esta propuesta de tesis doctoral: Participación de la Alta Dirección,
Alineamiento y Planificación de Cuentas en la Performance de la Gestión de
Cuentas Claves

Autor: César Rogelio Cam Gensollen

Ha sido aprobada

Doctor Boris Herrera

Jurado

Doctor Jhony Ostos

Jurado

Doctor Jorge Merzthal

Asesor

Lima, Marzo 2017

UNIVERSIDAD ESAN



PARTICIPACION DE LA ALTA DIRECCION, ALINEAMIENTO Y PLANIFICACION DE CUENTAS EN LA PERFORMANCE DE LA GESTION DE CUENTAS CLAVES

**Propuesta de tesis doctoral presentada en satisfacción parcial de
los requerimientos para obtener el grado de Magíster en
Investigación en Ciencias de la Administración**

Por:

César Rogelio Cam Gensollen

**PROGRAMA DE LA MAESTRIA DE INVESTIGACION EN
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

LIMA, MARZO 2017

Tabla de Contenido

Resumen.....	1
Introducción	2
Definición del Problema	5
Objetivos.....	9
Justificación	10
Marco Teórico Propuesto.....	11
Alta Dirección (Top Management)	13
El concepto de Alta Dirección.....	13
El Equipo de Alta Dirección en KAM.....	15
El Compromiso y la Participación de la Alta Dirección	16
Participación de la Alta Dirección en KAM: Concepto y medición	20
Alineamiento	24
El Concepto de Alineamiento.....	24
Tipos de Alineamiento.....	26
El Alineamiento en KAM.....	29
Medición del Alineamiento Interno en KAM.....	32
Medición del Alineamiento Externo en KAM	33
Planificación de Cuentas Claves	34
El Concepto de Planificación de Cuentas Claves.....	34
Medición de la Planificación de Cuentas Claves.....	39
Performance y Efectividad del KAM.....	40
El concepto de performance y efectividad del KAM.	40
Modelo Conceptual propuesto e Hipótesis.....	43
Participación de la Alta Dirección y Resultados del Programa KAM	44
Alineamiento Interno y Resultados del Programa KAM.....	45
Alineamiento Externo y Resultados del Programa KAM	46
Planificación de Cuentas y Resultados del Programa KAM.	46
Método de Investigación.....	47
Diseño de la investigación.....	47
Sustentación del diseño	48
Población y Muestra.....	49
Procesos de Medición.....	49

Desarrollo de instrumentos.....	49
Variable Independiente: Participación de la Alta Dirección.....	50
Variable Independiente: Alineamiento Interno.....	50
Variable Independiente: Alineamiento Externo.....	50
Variable Independiente: Planificación de Cuentas.....	51
Variable Dependiente: Calidad de la Relación.....	51
Variable Dependiente: Performance Financiera.....	52
Variable de Control: Antigüedad de la Relación.....	52
Limitaciones y Futuras Investigaciones.....	52
Referencias.....	54

Resumen

Desde hace algún tiempo, tanto el mundo académico como el mundo empresarial, vienen prestando creciente atención a la adopción de estrategias relacionales que buscan mejorar la gestión de estas relaciones con los clientes. Esto es importante en el marketing industrial (B2B), donde las relaciones vendedor-cliente son complejas, interdependientes y de largo plazo. Key Account Management (KAM) / Strategic Account Management (SAM), es uno de estos enfoques de relaciones que los proveedores empresariales utilizan para gestionar las relaciones con sus clientes más importantes (claves o estratégicos).

La literatura científica considera que, a pesar de los trabajos realizados, el entendimiento de la implementación del KAM todavía es relativamente limitado. En este sentido, se propone un modelo conceptual que incorpora determinantes de éxito aún no estudiados y su impacto en los resultados del KAM. Para evaluar este modelo, se plantea un estudio cuantitativo, de corte transversal y de alcance correlacional. La muestra está conformada por los gerentes de cuentas claves (key account managers) de diversas empresas y sus jefes directos (directores comercial o gerentes de ventas) que estén involucrados en un Programa KAM. La unidad de análisis será el Programa KAM, en este sentido, los análisis de correlación y regresión se interpretarán en función de éste.

PALABRAS CLAVE: Negocio a Negocio (Business to Business / B2B), Gestión de Cuentas Claves (KAM), Participación de la Alta Dirección (TMI), Alineamiento, Planificación de Cuenta.

Introducción

La literatura científica reconoce ampliamente la importancia del enfoque que el marketing relacional considera al momento de gestionar la relación con los clientes (Morgan & Hunt, 1994), especialmente en los mercados B2B, donde los clientes son escasos y con mayor poder, los mercados relativamente estables y las relaciones comprador-proveedor son complejas e interdependientes (Heide & John, 1992). Este cambio de lo transaccional a lo relacional generó una nueva filosofía en la gestión de las cuentas estratégicamente importantes (Millman & Wilson, 1995).

Se consideran cuentas claves o cuentas estratégicas (key accounts / strategic accounts) a los clientes del mercado B2B, de importancia estratégica para sus proveedores industriales (McDonald, Millman, y Rogers, 1997). La Gestión de Cuentas Claves (Key Account Management o KAM) es un enfoque adoptado por los grandes proveedores con la finalidad de construir una cartera de clientes fieles, ofreciéndoles de forma continua, un paquete a la medida de productos/servicios para sus propias necesidades. A fin de coordinar la interacción del día a día bajo el paraguas de la relación de largo plazo; los grandes proveedores forman equipos dedicados, los que son dirigidos por un gerente de cuenta clave (key account manager) (McDonald et al., 1997).

Su concepto está directamente ligado al “Principio de Pareto” o “Regla del 80/20”, axioma aceptado en el mundo de los negocios y del marketing, según el cual una gran porción de los resultados de un negocio (ventas, utilidades, etc.) son causados por una pequeña porción de contribuyentes (clientes, productos, etc.) (Bradford, Challagalla, Hunter, & Moncrief, 2012); por

lo tanto podemos decir que el 80% de los ingresos de una compañía se derivan del 20% de sus clientes y en consecuencia es sabio y prudente para las empresas maximizar esos ingresos, y más importante aún, proteger ese ingreso base, entendiendo y atendiendo las necesidades y requerimientos que esos clientes demandan (Barrett, 1986). El programa KAM puede ser visto como un proceso de inversión, por el cual la empresa y el cliente invierten en la relación con el propósito de balancear el riesgo y el retorno.

Cada vez son más las organizaciones que adoptan los programas KAM y es imperativo para ellas tener un entendimiento preciso de los factores organizacionales, operacionales y relacionales que influyen y determinan el éxito del programa (Nor y Ahmmed, 2013).

Trabajos más recientes consideran que a pesar de los considerables esfuerzos académicos por entender las implementaciones exitosas del KAM, todavía existen relativas limitaciones en esta área de investigación. Existen varias razones para esto. Möller y Parvinen (2015) nos dicen en su investigación conceptual acerca de la implementación de estrategias y teorías del marketing y la gestión comercial en b2b, que la adopción del KAM es un proceso complejo desde el punto de vista organizacional y cultural; que muestra sensibilidad a los factores de campo de la industria y de la empresa; como resultado de esto, los autores proponen que las recomendaciones basadas en estudio transversales tienden a ser muy genéricas y basadas en promedios, lo cual reduce su aplicación gerencial.

Al respecto, debemos mencionar que las investigaciones del KAM que han utilizado el método de Caso de Estudio (Case Study), consideran la generalización de hallazgos como la primera limitante (Guenzi y Storbacka, 2015b); (Marcos-Cuevas, Nätti, Palo, y Ryals, 2014); (Sharma, 2006); (Arnett, Macy, y Wilcox, 2005).

Por otro lado, es importante resaltar que otros estudios acerca del KAM consideran que las muestras transversales fortalecen la generalización de los hallazgos, tal como mencionan los trabajos académicos de Sharma y Evanschitzky, (2016); Tzempelikos y Gounaris (2015b); Tzempelikos (2015) y Ivens y Pardo, (2008)

A lo largo del tiempo han aparecido diversos trabajos que analizan los diversos factores de éxito de los programas KAM (Weilbaker y Weeks, 1997; McDonald, 2000; Homburg et al., 2002; Abratt y Kelly, 2002; Workman, Homburg, y Jensen, 2003; Wengler, Ehret, y Saab, 2006; Sharma, 2006; Piercy y Lane, 2006; Ryals & Rogers, 2007; Richards y Jones, 2009; Shi, White, Zou, & Cavusgil, 2010; Guesalaga y Johnston, 2010; Storbacka, 2012; Azila Nor & Ahmmed, 2013; Wilson y Woodburn, 2014; (Marcos-Cuevas et al., 2014); Guenzi y Storbacka, 2015; Lai y Gelb, 2015); sin embargo trabajos teóricos que revelen los inductores de performance y su implicancia en el contexto B2B son escasos (Nor & Ahmmed, 2013).

De la revisión de estos trabajos; encontramos que la literatura sobre la implementación exitosa del KAM; aún no tratado ampliamente los siguientes determinantes: Participación de la Alta Dirección (Guesalaga y Johnston, 2010); Alineamiento (Guesalaga y Johnston, 2010; Storbacka, 2012) y la Planificación de Cuentas (Ryals y Rogers, 2007; Marcos-Cuevas et al., 2014).

En ese sentido, se espera que este trabajo pueda contribuir a la comprensión del impacto de la Participación de la Alta Dirección (TMI), del Alineamiento (interno y externo) y la Planificación de Cuentas a los resultados de los Programas KAM. Así mismo podríamos sumar evidencia a la idea de que la Planificación de Cuentas es una herramienta clave para que los Programas KAM salgan adelante (Marcos-Cuevas et al., 2014) y que generan beneficios para las empresas proveedoras (Ryals y Rogers, 2007).

Los hallazgos del presente trabajo soportados por las hipótesis propuestas de investigación, podrán aportar implicancias útiles tanto al mundo académico como al mundo gerencial, así como identificar futuras propuestas de investigación.

El resto del documento está organizado de la siguiente forma. Primero, se presenta la definición del problema, luego se desarrollan los objetivos y la justificación del presente trabajo, continuando con el marco teórico de la Alta Dirección (Top Management), del Alineamiento y del Proceso de Planificación de Cuentas. Luego, se desarrolla el modelo conceptual y las hipótesis de investigación de acuerdo a la revisión de la literatura. A continuación, se presentan el diseño de investigación a utilizar, la sustentación del diseño y los procesos de medición. Finalmente, se presentan las limitaciones del presente trabajo.

Definición del Problema

Aunque las empresas utilizan ampliamente los programas KAM, la investigación en esta área tiene mucho potencial y desarrollo (Marcos-Cuevas et al., 2014; Henneberg, Pardo, Mouzas, y Naudé, 2009; Ivens y Pardo, 2008; Workman et al., 2003). La literatura existente ha tratado temas relevantes, tales como; selección de cuentas claves, elementos del Programa KAM, características y roles del gerente de cuentas claves (key account manager), adopción e implementación del KAM, Equipos de Ventas, factores de éxito del KAM, perspectiva global del KAM, organización para KAM (Marcos-Cuevas et al., 2014; Abratt y Kelly, 2002; Davies y Ryals, 2009; Georges y Eggert, 2003; Gosselin y Bauwen, 2006; Guenzi et al., 2009; Guesalaga y Johnston, 2010).

No obstante, Möller y Parvinen (2015) consideran que a pesar de estos esfuerzos, la comprensión actual de la implementación exitosa del KAM es todavía relativamente limitada. Otros autores consideran un tópico importante de la agenda de investigación B2B los temas

relacionados al KAM (Lilien, 2016; LaPlaca, 2013; Wiersema, 2013); sobre todo en su implementación y determinantes.

La Tabla 1 muestra una síntesis de los estudios realizados alrededor de los factores y determinantes de la implementación del KAM.

Adicionalmente, de la revisión de todos estos trabajos podemos indicar, de acuerdo a la investigación de Guesalaga y Johnston (2010), que existen dos áreas de interés que aún no han sido lo suficientemente abordadas por los académicos pero que tienen gran interés para los gerentes: a) Rol de la Alta Dirección (Top Management) en los Programas KAM y b) Alineamiento Interno, como determinantes críticos del éxito de la performance en las cuentas claves. En ese sentido, se espera que este trabajo pueda contribuir a un mejor entendimiento de los Programas KAM

En línea con la revisión antes mencionada, Storbacka (2012) amplía lo realizado por Guesalaga y Johnston (2010) y dirige sus esfuerzos en desarrollar un marco de trabajo que permita entender los elementos de diseño de un modelo conceptual del alineamiento (interno y externo) que necesitan los programas KAM para ser exitosos en su implementación; recomendando la realización de estudios cuantitativos que permitan comparar las capacidades y prácticas de gestión entre empresas. Esta evaluación debe combinarse con las medidas de rendimiento de la empresa, con la finalidad de entender cómo es que los Programas KAM de éxito impactan en la performance de la empresa (Storbacka, 2012). Es por eso que este trabajo pretende contribuir al conocimiento de los Programas KAM llevando a cabo la recomendación de estudios cuantitativos que involucren al alineamiento interno y al alineamiento externo.

Continuando con esta área de investigación, el trabajo académico de Marcos-Cuevas et al. 2014, tiene por objetivo explorar en mayor detalle las prácticas internas que sustentan la

configuración de los Programas KAM (Storbacka, 2012), para lo cual se lleva a cabo una revisión de la investigación existente acerca de las prácticas intra-organizacionales a nivel estratégico y operativo. A nivel estratégico encuentran que el trabajo de Davies y Ryals (2009) identifica como pre-requisito de una implementación exitosa, un profundo cambio organizacional a través del Alineamiento Interno (cultura organizacional, medición de la performance, estructura organizacional y sistemas de información; alineados todos para soportar KAM). En el nivel operacional identifican que la implementación del KAM requiere del desarrollo de la Planificación de Cuentas (KA Plans / Account Planning) y de la participación activa de la Alta Dirección (Top Management Involvement / TMI) (Davies & Ryals, 2009).

TABLA 1 - SINTESIS DE FACTORES EN PROGRAMAS KAM

AUTORES	TIPO	FACTORES
Fiocca (1982)	CONCEPTUAL	Propone enfoque para estrategia de marketing industrial basado en análisis de portafolio de cuentas. Propone el concepto de "Important Account". Desarrolla una serie de factores estratégicos, de mercado, económico-financieros, etc. que hacen atractivas a estas cuentas.
Weilbaker y Weeks (1997)	CONCEPTUAL	Trabajo se centra en determinar la evolución del KAM. Presenta lista parcial de posibles investigaciones alrededor de factores organizacionales, relacionales y externos.
McDonald (2000)	CONCEPTUAL	Alcance del KAM ampliándose y al mismo tiempo volviéndose más complejo. Describe las diferentes etapas de desarrollo del KAM. Identifica factores estratégicos y operativos.
Homburg, Workman y Jensen (2002)	EMPIRICO CUANTITATIVO	Identifican ocho prototipos/enfoques KAM (se miden algunos factores organizacionales). Sugieren futura investigación sobre el contexto que rodea a los programas KAM (factores externos).
Abratt y Kelly (2002)	EMPIRICO CUANTITATIVO	Estudio investiga la percepción de proveedores y clientes claves respecto a los factores de éxito de los programas KAM.
Homburg, Workman y Jensen (2003)	EMPIRICO CUANTITATIVO	Los autores se centran en el contexto del KAM y en desarrollar un modelo conceptual de los factores que afectan la efectividad del KAM.
Wengler, Ehret y Saab (2006)	EMPIRICO CUANTITATIVO	Se centra en los factores de decisión para implementar KAM y en el proceso mismo de implantación. Intensidades de competencia y coordinación son de gran importancia. Las compañías proveedoras ponen mínima atención en la selección de cuentas claves.
Sharma (2006)	EMPIRICO CUANTITATIVO	Examina los factores de éxito para las cuentas claves.
Piercy y Lane (2006)	CONCEPTUAL	Busca entender mejor la debilidad inherente a las estrategias KAM a fin de encontrar el balance entre ella y los potenciales beneficios y así desarrollar alternativas más robustas.
Richards y Jones (2009)	CONCEPTUAL	El estudio combina teoría de marketing relacional y teoría organizacional para construir un marco de trabajo teórico para explicar los aspectos relacionales y de performance en las cuentas claves.
Shi, White, Zou y Cavusgil (2010)	EMPIRICO CUANTITATIVO	Los autores conceptualizan sobre las estrategias del Global account Management (GAM) y desarrollan un modelo teórico que relaciona estas estrategias con sus factores y resultados.
Guesalaga y Johnston (2010)	CONCEPTUAL	Este estudio compara la literatura académica del KAM con los tópicos más críticos para los gerentes de acuerdo a la revista Velocity y los clasifica en diez categorías; encontrando que dos tópicos han sido poco estudiados: alta dirección y alineamiento interno.
Storbacka (2012)	EMPIRICO CUALITATIVO	El trabajo se centra en el alineamiento interno (metas, principios y prácticas entre funciones) y el alineamiento externo entre la empresa y sus cuentas claves. Propone un marco de trabajo para ambos tipos de alineamiento.
Marcos-Cuevas, Natti, Palo y Ryals (2013)	EMPIRICO CUALITATIVO	Estudio longitudinal de las decisiones internas y dilemas que afrontan los KA managers durante el proceso de implantación. Los hallazgos se presentan a nivel estratégico y operativo.
Azila y Ahmed (2013)	CONCEPTUAL	Presenta marco conceptual de trabajo sobre factores operacionales, organizacionales y relacionales sobre la performance del KAM.
Wilson y Woodburn (2014)	EMPIRICO CUALITATIVO	Estudia algunas de las razones contextuales de la falla en los programas KAM. Compara los factores formales con los factores informales del contexto organizacional. Incluyen una cantidad importante de implicancias para gerentes.
Guenzi y Storbacka (2015)	CONCEPTUAL	Aplicación del Modelo 7S en Estudio de caso . Se busca entender la gestión del cambio requerido para adoptar KAM. 7S = (strategy, shared value, style, systems, structure, skills).
Lai y Gelb (2015)	EMPIRICO CUALITATIVO	Factores críticos de éxito en la estrategia de implementación del KAM.

FUENTE : ELABORACION PROPIA

Por consiguiente, producto de la revisión de literatura previa, podemos considerar que los siguientes factores, como determinantes de una implementación exitosa de los Programas KAM, no han recibido suficiente atención en los trabajos académicos: i) Participación de la Alta Dirección, ii) Alineamiento Interno, iii) Alineamiento Externo y iv) Planificación de Cuentas. Es importante señalar, que en capítulos siguientes, mostraremos la relevancia de estos factores en la performance de los programas KAM.

Por lo tanto, el propósito de esta investigación es presentar y probar empíricamente un modelo de la contribución de la Participación de la Alta Dirección, del Alineamiento (interno y externo) y de la Planificación de Cuentas a los resultados de la performance del KAM. En particular, se investiga la relación de la Participación de la Alta Dirección, del Alineamiento (Interno y Externo) y de la Planificación de Cuentas con la Calidad de la Relación y, a su vez, en el Desempeño Financiero.

Objetivos

A partir de lo expuesto, la investigación propuesta tiene por objetivo general aportar a la comprensión de la contribución de la Participación de la Alta Dirección, del Alineamiento (Interno y Externo) y de la Planificación de Cuentas en los resultados del KAM.

Los objetivos específicos son:

- Conocer el impacto de la Participación de la Alta Dirección con la Performance Financiera y la Calidad de la Relación.
- Conocer el impacto del Alineamiento Interno con la Performance Financiera y la Calidad de la Relación.

- Conocer el impacto del Alineamiento Externo con la Performance Financiera y la Calidad de la Relación.
- Conocer el impacto de la Planificación de Cuentas con la Performance Financiera y la Calidad de la Relación.

Justificación

Möller y Parvinen (2015) consideran que, a pesar de los esfuerzos realizados, la comprensión actual de la implementación exitosa del KAM es todavía relativamente limitada. Hay varias razones para esto. La adopción del KAM es un proceso organizacional y culturalmente complejo que es sensible a las labores de campo del negocio y a los diferentes niveles de la compañía. Dadas las dimensiones estratégicas, internacionales y organizacionales, los programas KAM se beneficiarían de enfoques multidisciplinarios de investigación. Lo cual justifica nuestra propuesta de investigar los factores propuestos.

Así mismo, Guenzi y Storbacka (2015b) consideran que los estudios empírico cuantitativos sobre la adopción del KAM han sido mayormente descriptivos, carentes de un marco de referencia más amplio y comprensivo, principalmente porque se centran sólo en aspectos específicos. Como consecuencia, el conocimiento existente sobre los factores críticos de éxito en la adopción del KAM es todavía muy limitada. Tal como señalan Davies y Ryals (2009); la investigación sobre cómo es implementado el KAM es insuficiente; consideran que tenemos “poca comprensión de cómo las empresas pueden implementar un mejor KAM o moverse de los modelos ineficientes a modelos más robustos, de mejor rendimiento”; idea que se refuerza al revisar la naturaleza de los trabajos presentados en la Tabla 1.

En este sentido, se hace evidente la necesidad de desarrollar nuevos estudios académicos que incorporen diversos determinantes del éxito en la implementación del KAM, como la Participación de la Alta Dirección, el Alineamiento y la Planificación de Cuentas, con la finalidad de obtener una mejor aproximación a la comprensión de la efectividad de los Programas KAM.

De ahí, que este trabajo académico espera contribuir a un mejor entendimiento del impacto de la Participación de la Alta Dirección, del Alineamiento (interno y externo) y de la Planificación de Cuentas al rendimiento de los Programas KAM. Así mismo podemos sumar evidencia a la idea de que la Planificación de Cuentas es una herramienta clave para que los Programas KAM salgan adelante (Marcos-Cuevas et al., 2014) y que generan beneficios para las empresas proveedoras (Ryals y Rogers, 2007).

Marco Teórico Propuesto

Diversos trabajos del mundo académico han señalado que la investigación sobre la implementación exitosa de los Programas KAM es aún limitada e insuficiente; (Ivens y Pardo, 2016; Möller y Parvinen, 2015; Guenzi y Storbacka, 2015a; Guenzi y Storbacka, 2015b; Tzempelikos y Gounaris, 2015; Wilson y Woodburn, 2014; Davies y Ryals, 2014) ; por lo tanto es necesario desarrollar nuevos trabajos que consideren otros determinantes del éxito del KAM; de ahí que el objetivo de esta revisión sea profundizar en los conceptos de la Participación de la Alta Dirección del Alineamiento y de la Planificación de Cuentas y su respectivo impacto en la calidad de la relación y a su vez en la performance financiera de los Programas KAM.

De acuerdo a la revisión de literatura efectuada, diversos autores (Gounaris y Tzempelikos, 2013b; Storbacka y Nenonen, 2009; Ivens, Pardo, Salle, & Cova, 2009; Ivens y Pardo, 2007; Shi, Zou, y Cavusgil, 2004) consideran que la base conceptual para este tipo de investigaciones

académicas, se deriva de la Teoría de Recursos y Capacidades (RBV Resource Based View Theory) (Wernerfelt, 1984), de acuerdo a esta teoría, la ventaja competitiva de una organización se desarrolla cuando posee diversos recursos y capacidades que son valiosos, únicos, difíciles de imitar y no sustituibles (Barney, 1991).

Dada la importancia que tienen las cuentas claves, las relaciones con este tipo de clientes, pueden ser vistas como un activo importante para las empresas proveedoras (Ivens y Pardo, 2007). En ese sentido, RBV se vuelve particularmente relevante al permitir una mejor comprensión de los factores que mejoran la performance de los Programas KAM; construir y mantener relaciones comerciales de largo plazo con los clientes claves ayuda a las empresas proveedoras a alcanzar sus objetivos estratégicos y, en consecuencia, una ventaja competitiva (Gounaris y Tzempelikos, 2013b). Alcanzar este logro requiere el desarrollo de ciertas capacidades relacionales; las cuales reflejan la habilidad del proveedor para gestionar las relaciones con sus clientes de la forma más efectiva (Dyer y Singh, 1998).

La revisión del marco teórico respecto de los factores propuestos para el presente trabajo, consta de cuatro capítulos; el primero de ellos se centra en la Alta Dirección, al ser un concepto de suma importancia en la gestión de empresas y la administración de personas. El segundo capítulo se enfoca en el estudio del Alineamiento y su relevancia estratégica. El tercer capítulo se concentra en el proceso de Planificación de Cuentas y los beneficios que aporta al éxito de los Programas KAM. Finalmente, el cuarto capítulo trata acerca de los resultados del KAM desde la visión relacional y el rendimiento financiero.

Alta Dirección (Top Management)

El concepto de Alta Dirección. Varios autores sugieren que la Alta Dirección juega un rol crítico en perfilar los valores y orientación de la organización (Jaworski y Kohli, 1993 ; Hambrick y Mason, 1984; Carpenter, Geletkancz, y Sanders, 2004; Hambrick, 2007).

Las características de la Alta Dirección y los procesos en los cuales interviene son críticos para el desempeño organizacional (Carpenter et al., 2004; Geletkanycz y Hambrick, 1997; Hambrick y Mason, 1984).

La premisa central de la Teoría de los Escalones Superiores (Hambrick y Mason, 1984; Hambrick, 2007) es que la experiencia, valores y personalidad de la Alta Dirección filtran de forma considerable las interpretaciones de la realidad a la que se enfrenta la Alta Dirección; y esto a su vez, afecta las decisiones estratégicas; y a través de estas decisiones, el desempeño organizacional. Para los autores de esta Teoría; es mejor considerar a la Alta Dirección como un equipo; a pesar de que el CEO (Chief Executive Officer) pudiera tener el mayor poder; pues en muchos casos comparte no solo tareas sino también cuotas de poder con sus reportes directos; tradicionalmente se les reconoce como los miembros del nivel más alto de la estructura organizacional y se les considera la fuerza impulsora del rendimiento de la empresa (Hambrick y Mason, 1984).

Tal como indican Carpenter et al. (2004), la perspectiva original de los Escalones Superiores tiene un número importante de características. En primer lugar, el marco de trabajo subyacente es de tipo lineal – las situaciones son gestionadas por el equipo de Alta Dirección, esta gestión conduce a decisiones estratégicas y esas decisiones afectan al rendimiento de la firma.

Segundo, este trabajo académico da lugar a una perspectiva teórica y a una metodología. Los tres principios centrales de los Escalones Superiores son (i) las decisiones estratégicas que se

toman en las empresas son reflejo de los valores, experiencia y conocimiento de actores poderosos, (ii) los valores y base cognitiva de estos actores son una función de sus características observables como la educación y su experiencia laboral, de ahí que los (iii) los logros más significativos de la organización podrán asociarse con las características de estos actores. Estos tres principios dan lugar a la proposición de que la organización y sus resultados serán un reflejo de su Alta Dirección y proveen una base para estudiar las dinámicas subyacentes del equipo de Alta Dirección por atributos demográficos (Carpenter et al., 2004).

Finalmente, el espíritu del trabajo de Hambrick & Mason (1984) era servir de base para continuar construyendo teoría; por lo tanto, las características de la Alta Dirección, las decisiones estratégicas, los resultados de performance y las proposiciones no pretenden ser exhaustivas; por el contrario, como mencionan los autores de esta teoría, se espera que sean ilustrativas y que sirvan de soporte e interés para nuevas investigaciones. En ese sentido, se esperaban nuevas direcciones y extensiones (Carpenter et al., 2004).

Por otro lado, tal como menciona Guesalaga (2014); los diversos trabajos académicos que tratan acerca de los Escalones Superiores; así como la literatura de la administración estratégica; resaltan la idea general de que el equipo de Alta Dirección debe estar involucrado en aquellas decisiones que se caracterizan por ser estratégicas, esto es, importantes en relación a los cursos de acción elegidos, a los recursos comprometidos y que afectan la salud y supervivencia organizacional y que pueden generar cambios en la orientación de la empresa y que generan nueva ventaja competitiva.

Para Dutton y Ashford (1993) un curso de acción o decisión se convierte en estratégico cuando el equipo de Alta Dirección considera que es de vital importancia para los resultados organizacionales. Su influencia e involucramiento en los logros de la empresa son dos de los temas

ampliamente estudiados en la administración estratégica (Smith, Houghton, Hood, y Ryman, 2006; Hambrick, 2007; Ozer, 2010; Menz y Scheef, 2014).

El Equipo de Alta Dirección en KAM. El equipo de Alta Dirección debe declarar la importancia del Programa KAM como prioridad estratégica de la compañía (Pardo, 1999). Su compromiso también es necesario para evitar conflictos interdepartamentales, dado que los Programas KAM suelen amenazar el “statu quo” de la organización (Millman y Wilson, 1999). Todos en la organización pueden y deben contribuir a mejorar las relaciones con estos clientes estratégicos (Tzempelikos, 2015).

Un mayor énfasis de la Alta Dirección sobre la orientación al mercado alienta a la organización a monitorear los cambios en el mercado, a compartir la inteligencia comercial dentro de la organización y a ser sensible con las necesidades de los clientes. (Jaworski & Kohli, 1993).

Sin embargo, la importancia del equipo de Alta Dirección en los Programas KAM ha sido subestimada por la literatura (Homburg et al., 2002). La investigación empírica acerca de cómo la Alta Dirección puede afectar estos programas es limitada (Tzempelikos, 2015). De ahí que nuestra propuesta busque investigar el impacto de la Alta Dirección en este tipo de Programas.

El rol del equipo de Alta Dirección es un aspecto crítico en el diseño e implementación de los programas KAM. Muchas empresas han asignado formalmente ejecutivos seniors a cuentas claves como parte de un programa de patrocinio cuyo objetivo es lograr compromisos de largo alcance y creación de relaciones de valor, en donde es importante entender qué tipo de soluciones se entregan a los clientes y cómo es que medimos los beneficios que estos programas reportan a los clientes y a la compañía (Guesalaga & Johnston, 2010).

La literatura acerca del KAM reconoce la importancia de la Alta Dirección al momento de gestionar las relaciones con los clientes (Guesalaga y Johnston, 2010). Trabajos previos de investigación han puesto en relieve el papel del equipo de Alta Dirección en gestionar de forma efectiva las relaciones con los clientes claves (Tzempelikos, 2015).

El Compromiso y la Participación de la Alta Dirección. La Tabla 2 muestra un resumen de la literatura acerca de la Alta Dirección en los programas KAM, organizado por antigüedad, en donde podemos ver que hay dos aspectos relevantes: a) Compromiso de la Alta Dirección (Top Management Commitment/TMC) y b) Participación de la Alta Dirección (Top Management Involvement/TMI)

En particular, Tzempelikos (2015) nos dice que la investigación realizada (Salojärvi, Sainio, & Tarkiainen, 2010; Workman et al., 2003; Homburg et al., 2002; Millman y Wilson, 1999) plantea que el compromiso y la participación del equipo de Alta Dirección influyen positivamente en la eficacia de los Programas KAM.

El Compromiso de la Alta Dirección, de acuerdo a Millman y Wilson (1999), es esencial en el desarrollo de los Programas KAM, sobre todo si se desea evitar las luchas intra organizacionales, pues la protección de intereses de las diversas unidades organizacionales es el mayor obstáculo para la adopción efectiva de estos programas. Este tipo de compromiso se da cuando el equipo de Alta Dirección cree y afirma la importancia estratégica del Programa KAM. Esta postura da a los actores del Programa KAM la legitimidad necesaria para obtener los recursos dentro de la organización (Pardo, 1999). Los Programas KAM pueden ser disruptivos a las estructuras o sistemas existentes y generar una aversión al cambio organizacional requerido. Por esta razón, es de vital importancia que la Alta Dirección demuestre su compromiso con el proceso de adopción del KAM, de forma tal que la organización considere seriamente a este tipo de

programas (Millman y Wilson, 1999). En consecuencia, el equipo de Alta Dirección debe dejar en claro a toda la organización que el Programa KAM no debe competir con otras unidades, por el contrario, todos pueden y deben contribuir a una mejor gestión de las relaciones con los clientes claves (Tzempelikos, 2015).

La Participación de la Alta Dirección, de acuerdo a Homburg, Workman, y Jensen (2002), se define como el grado de involucramiento del equipo de Alta Dirección en los programas KAM; el trabajo de estos autores encontró que compañías con un alto grado de involucramiento de sus ejecutivos más senior son propensas a una mayor rentabilidad. Workman, Homburg, y Jensen (2003) también encontraron en su investigación que la Participación de la Alta Dirección en KAM está relacionado de forma positiva con la efectividad del programa.

La Participación de la Alta Dirección es el indicador más importante del éxito del Programa KAM; su rol principal es asegurar los recursos necesarios (personal y equipos) para orquestar el programa; así mismo debe obtener el apoyo de los gerentes de las unidades de negocio. Los gerentes de cuentas claves deben reportar al nivel más alto de la organización (Napolitano, 1997). Como Millman y Wilson (1999) indican, KAM “es un tema estratégico y el proceso debe ser por lo tanto iniciado y supervisado por la Alta Dirección”.

Millman y Wilson (1999) consideran que, sin el involucramiento total de la Alta Dirección, es improbable que el proceso sea exitoso. Dado que este tipo de programas sugiere un asunto estratégico para las compañías proveedoras, su implementación debe ser iniciada y supervisada por la Alta Dirección de la empresa (Millman y Wilson, 1999). Su participación no solo debe enfocarse en el proceso de toma de decisiones (Christian Homburg et al., 2002), su involucramiento debe ser multifacético y debe incluir reuniones con el equipo de Alta Dirección

del cliente a fin de hacer evidente el trato especial que se merecen así como mejorar la capacidad de respuesta a sus necesidades (Millman y Wilson, 1999).

Dado que un programa KAM involucra muchas unidades funcionales, el rol de la Alta Dirección no debe limitarse solamente a revisar de forma general el programa, sino a proponer iniciativas para generar un mejor desarrollo de la relación, conseguir los recursos necesarios; así como el compromiso de las demás áreas involucradas (Tzempelikos y Gounaris, 2013).

Es importante señalar finalmente a manera de resumen, que Millman y Wilson (1999) consideran el Compromiso de la Alta Dirección como una condición previa que facilita los programas KAM y que una elevada Participación de la Alta Dirección se encuentra positivamente relacionado con la efectividad de los Programas KAM (Homburg et al., 2002) y que los programas KAM que tienden a ser más rentables cuentan con mayor presencia y participación de su equipo de Alta Dirección (Workman et al., 2003)

Por lo tanto, en el presente trabajo vamos a usar en nuestro modelo la Participación de la Alta Gerencia por estar más relacionada con la implantación y efectividad de este tipo de Programas.

TABLA 2 - IMPORTANCIA ESTRATEGICA DEL TOP MANAGEMENT EN LA GESTION DE PROGRAMAS KAM		
Idea Principal	Rol del Top Management	Autores
Considera top management involvement como el indicador más crítico para el éxito del KAM	Debe comprometer recursos y liderar soporte de la unidad de negocios	Napolitano (1997)
Considera el top management commitment como pre requisito que facilita implementación KAM que incluye el top management involvement	Debe demostrar compromiso con la importancia del programa. Tiene la responsabilidad de iniciar y monitorear el programa	Millman and Wilson (1999)
Identifica el top management commitment como ingrediente clave en los procesos KAM	Debe afirmar la importancia estratégica del programa dentro de la organización	Pardo (1999)
Investiga la influencia del top management involvement para explicar las diferencias de performance en los programas KAM	Lo considera poco estudiado por la literatura. Define el construto top management involvement. Considera que el top management no debe dejar diseño del programa al área comercial solamente	Homburg et al. (2002)
Encuentra que el top management involvement está positivamente relacionada a la efectividad del KAM	Top managers deben dar ejemplo con sus acciones y mostrar compromiso con el programa	Workman et al. (2003)
Propone que el top management commitment es necesario para desarrollar las relaciones del KAM	Podría ser una barrera si no da soporte al programa; debe invertir al programa como estrategia corporativa	Brady (2004)
Describe cuándo y por qué el top management debe involucrarse en KAM	Debe asegurar el flujo de ingresos de las cuentas claves. Su mentalidad emprendedora es apreciada	Francis (2004)
Considera el apoyo del top management como una dimensión del proceso KAM a nivel corporativo	Apoya el programa con verbo y acción a fin de lograr alineamiento estratégico	Zupancic (2008)
Considera el top management involvement como un elemento de la implementación KAM	Debe tener involucramiento activo en las cuentas, al hacerlo remodela estructura y cultura organizacional	Davies and Ryals (2009)
Explora el top management involvement como un antecedente de la utilización del conocimiento del cliente	Su rol es crucial en modelar los valores en la organización. Su involucramiento es necesario para empoderar a los gestores de cuentas claves y fortalecer el compromiso de toda la organización con el programa	Salojarvi et al. (2010)
Identifica el rol del top management como una de las dos oportunidades más importantes en investigación futura en KAM	Muchas empresas asignan top managers a las cuentas claves, lo cual debe generar relaciones de largo plazo. Deben participar en las reuniones de estrategia, planes de cuenta y ayudar con relacionamiento de alto nivel	Guesalaga and Johnston (2010)
Identifica el top management commitment y el top management involvement como dimensiones de la orientación al KAM	Su compromiso es importante para evitar conflictos inter-departamentales. Debe dejar en claro a toda la organización que KAM no puede ser amenazado por otras funciones, por el contrario, todos deben ayudarle	Gounaris and Tzempelikos (2012)
Propone nueva conceptualización del Top Management Involvement a través de dos tipos de dimensiones; involucramiento directo e involucramiento indirecto mediante la toma de decisiones y el alineamiento interno	Tiene un rol crítico en generar confianza y rapport con clientes a través de interacción social. Su presencia no siempre puede resultar beneficiosa. Es importante que logren alinear las diversas áreas	Guesalaga (2014)
Examina el rol del top management en prácticas efectivas del KAM, haciendo distinción entre el top management commitment y el top management involvement	Su intervención es decisiva en la implantación y en el plan de cuenta. A través de esta intervención ayuda a mejorar el alineamiento de la compañía.	Tzempelikos (2015)
FUENTE : ELABORACION PROPIA		

Participación de la Alta Dirección en KAM: Concepto y medición. Diversos autores han conceptualizado y medido la Participación de la Alta Dirección en KAM de diferentes formas (Guesalaga, 2014).

Homburg et al. (2002) y Workman et al. (2003) lo definen como el grado en el cual participan los ejecutivos senior en KAM. Consideran que el constructo Participación de la Alta Dirección, es conceptualmente cercano al constructo centralización utilizado en teoría organizacional, el cual se refiere a la capacidad y autoridad de decisión que se concentra en los niveles jerárquicos superiores. Para medir este constructo utilizan la misma encuesta con mediciones reflectivas multi-ítem; utilizando el enfoque del key informant para medir la percepción que tienen acerca de la Participación en las Cuentas Claves de su organización.

Salojärvi et al. (2010) consideran que el involucramiento de la Alta Dirección juega un papel crucial en perfilar los valores de la organización y que su participación se extiende a través de las fronteras funcionales. Estos autores realizaron una adaptación de la escala de Jayachandran, Sharma, Kaufman, & Raman (2005) y Workman et al. (2003). Algunos ítems originales fueron eliminados y otros nuevos fueron generados a base de investigación previa y entrevistas de tipo pre-test con gerentes de ventas. Finalmente se aplica una encuesta con escalas multi-ítem bajo el enfoque del key informant.

El trabajo académico de Gounaris y Tzempelikos (2012); contribuye con la literatura del KAM al desarrollar conceptualmente y validar empíricamente un marco de trabajo que considera un sistema de valores que representa la predisposición y habilidad de la empresa proveedora de atender efectivamente las necesidades de sus clientes. Este marco de trabajo se denomina Orientación al KAM (Key Account Management Orientation / KAMO) y los autores lo proponen como un constructo multidimensional que integra valores orientados a las actitudes (orientación al

cliente, compromiso de la alta dirección y coordinación inter-funcional) y valores relacionados a las conductas (participación de la alta dirección, habilidad para la personalización y soporte inter-funcional).

Esta conceptualización sugiere que las empresas proveedoras deben desarrollar la actitud apropiada y las conductas necesarias para que el Programa KAM pueda gestionar de forma efectiva las relaciones con sus clientes más importantes, claves o estratégicos (Gounaris y Tzempelikos, 2012). Las relaciones efectivas del KAM se basan en los comportamientos que se derivan de las actitudes de la organización (Gosselin y Bauwen, 2006).

Dentro de esta propuesta de conceptualización del KAMO, los autores se apoyan en los trabajos de investigación de Homburg et al. (2002), Workman et al. (2003) y Napolitano (1997) para definir la Participación de la Alta Dirección, así como, las funciones que deben realizar en la supervisión y gestión de las relaciones con los clientes claves, la asignación de recursos necesarios (tiempo, dinero, personal) y la capacidad de respuesta transversal dentro de la organización que se necesitan para asegurar el éxito del Programa KAM. Adicionalmente, los autores consideran que la Participación de la Alta Dirección debe contribuir en construir lazos muy fuertes con los clientes claves y que este tipo de iniciativas son altamente apreciadas por este tipo de clientes, pues sienten que la organización entera se preocupa de ellos por ser los clientes más importantes.

Dada la ausencia de medidas relevantes para el constructo KAMO, los autores van a seguir las recomendaciones de Churchill (1979) para desarrollar escalas nuevas. Luego de llevar a cabo el procedimiento elegido, los cuestionarios multi-ítem se aplicaron a través de entrevistas personales utilizando la técnica del key informant.

De forma similar, Gounaris y Tzempelikos (2013) consideran que el involucramiento de la Alta Dirección no debe limitarse solamente a la revisión general del KAM, sino que debe incluir las iniciativas que harán posibles un mejor desarrollo de las relaciones con los clientes claves, la asignación de los recursos necesarios para el programa (dinero, tiempo, personal) y el fomento de la capacidad de respuesta transversal de toda la organización. En este trabajo, la información se recogió a través de entrevistas personales. Para la medición utilizaron una escala multi-ítem que desarrollaron a base de entrevistas en profundidad y revisión de la literatura; utilizando también el enfoque del key informant.

Guesalaga (2014) considera que el involucramiento del equipo de Alta Dirección debe ser “multifacético” y establece un nuevo concepto para la Participación de la Alta Dirección en KAM, desarrolla un constructo nuevo, utilizando la teoría organizacional, material de revistas de difusión del KAM y entrevistas en profundidad con los usuarios del modelo KAM, define *participación de la alta dirección en kam*, como el grado en que los gerentes senior en una compañía, se involucran en el Programa KAM, de forma directa a través del contacto con los clientes y de forma indirecta a través de la toma de decisiones. Para este caso las dimensiones del constructo son:

- Involucramiento Directo
 - Contacto estratégico del cliente: Trata con el cliente temas de largo plazo y gran impacto.
 - Contacto táctico del cliente: Trata con el cliente temas del día a día, de la operación regular del negocio y que son del corto plazo.
 - Contacto social del cliente: Cuando socializa y desarrolla relaciones personales con el cliente.
- Involucramiento Indirecto

- Toma de decisiones estratégica: Toma decisiones de gran impacto para el negocio y/o de largo plazo.
- Toma de decisiones táctica: Toma decisiones operativas y de corto plazo.
- Alineamiento Interno: Alineando metas y promoviendo la colaboración de todos los involucrados en las cuentas claves.

Esta operacionalización de la Alta Dirección es coherente con las definiciones que se utilizan en la literatura de los Escalones Superiores y parece lo más apropiado dada la estructura de ventas que la mayoría de empresas tiene que implementar con este tipo de programas (Guesalaga, 2014).

Para determinar estas dimensiones y cómo medirlas, Guesalaga (2014) realiza 27 entrevistas para entender por qué y cómo se involucraban los ejecutivos top, a continuación, las conclusiones se validaron con una revisión exhaustiva de la literatura gerencial y académica acerca del KAM. Para medir las dimensiones se usaron nuevas escalas multi-ítem a través de cuestionarios en encuestas bajo la técnica del key informant.

Finalmente, Diversos trabajos utilizan la escala presentada por Gounaris y Tzempelikos (2012) para medir la Participación de la Alta Dirección en el marco de referencia denominado KAMO.

Alineamiento

El Concepto de Alineamiento. Los académicos sostienen diferentes opiniones acerca del significado y las consecuencias del alineamiento (Corsaro y Snehota, 2011). De acuerdo a Pardo, Ivens, y Wilson (2014); el alineamiento está lejos de ser considerado un tópico nuevo de investigación en áreas como la estrategia (Venkatraman y Camillus, 1984; Porter, 1996; Zajac, Kraatz, y Bresser, 2000); organización (Day, 1999; Lawrence y Lorsch, 1967; Lawrence y Lorsch, 1969); gestión de la cadena de suministros (Gattorna, 1998; Brockhaus, Fawcett, Kersten, y Knemeyer, 2016); y tecnologías de la información (Luftman y Brier, 1999; Tallon & Pinsonneault, 2011).

Corsaro y Snehota (2011) consideran que el concepto de Alineamiento es un concepto de interés académico tanto en el campo de la estrategia, como en el marketing. Sin embargo, reconocen que todavía hay brechas en la literatura al respecto y por ende el concepto de Alineamiento puede “considerarse ambiguo y que su conceptualización está lejos de ser alcanzada”. Estos autores consideran que trabajos previos del marketing B2B, acerca del alineamiento y del no-alineamiento se han concentrado en la perspectiva del comprador o del proveedor sin considerar la interacción entre ambas partes, por lo tanto, existe ambigüedad acerca de qué alinear, qué procesos cambiar, sus efectos en el desarrollo de la relación y cómo medir estos efectos.

Pardo, Ivens, y Wilson (2013) consideran que los términos “fit” (Kathuria, Joshi, y Porth, 2007 ; Zajac et al., 2000), “alineamiento” (Corsaro y Snehota, 2011; Guesalaga y Johnston, 2010), e “integración” (Barki y Pinsonneault, 2005; Lawrence y Lorsch, 1967; Lawrence y Lorsch, 1969) pueden tomarse como aproximadamente equivalentes y relativamente intercambiables, cuando nos

referimos a cómo diferentes entidades organizacionales (compañías, sub-sistemas, departamentos o funciones) pueden “trabajar juntas de forma armoniosa” (Barki y Pinsonneault, 2005).

Pardo et al. (2013) nos dicen que diversos autores (Barki y Pinsonneault, 2005; Zajac et al., 2000) han revisado los orígenes de los conceptos alineamiento, matching, integración o fit. Todos los estudiosos subrayan que estos conceptos ocupan un lugar central en la literatura relativa a la estrategia (Pardo et al., 2013) y que generalmente al alineamiento se le considera como una condición deseable (Corsaro & Snehota, 2011).

Lawrence y Lorsch (1969) citados por Barki y Pinsonneault (2005), definen la integración como “...el proceso de alcanzar unidad de esfuerzo entre los diversos sub-sistemas en la realización de las tareas de la organización”. De esta forma, la integración es vista como un reflejo del armonioso trabajo conjunto que realizan los diferentes departamentos de una organización y del estrecho nivel de coordinación de sus actividades (Barki y Pinsonneault, 2005).

Barki y Pinsonneault (2005) consideran también que el concepto integración ocupa un espacio central en diversas áreas del conocimiento como la gestión de empresas, la teoría organizacional, la gestión de operaciones/producción y los sistemas de información y que en cada uno de estos campos de investigación el concepto de integración tiene diferentes puntos de vista, porque se han concentrado en diferentes actividades o componentes. En el caso particular del marketing B2B, el alineamiento ha sido considerado como un importante generador de la creación de valor entre clientes y proveedores (Cox, 2004).

El alineamiento requiere un entendimiento compartido de las metas y objetivos organizacionales por los gestores de los diversos niveles, así como entre las diversas unidades de la jerarquía organizacional (Kathuria et al., 2007). La habilidad de una empresa para encontrar y

mantener ventaja competitiva descansa en su habilidad para adquirir y desplegar recursos que son coherentes con las necesidades competitivas de la organización (Porter, 1996).

En la mayoría de situaciones, alcanzar el alineamiento es un proceso continuo (Smaczny, 2001). Mientras que el alineamiento es un estado, su opuesto, el no-alineamiento es un infinito número de estados en un espacio multidimensional (Scherpereel, 2006). Por lo tanto, la discusión del proceso de alineamiento requiere identificar a la vez el estado de alineamiento y monitorear las dinámicas del no-alineamiento (Scherpereel, 2006). Organizaciones que operan no-alineadas obtendrán niveles decrecientes en sus resultados, cuanto más severo el no-alineamiento peor será la performance (Scherpereel, 2006).

Con respecto a la relación alineamiento-performance, Kathuria et al. (2007) realizan una amplia revisión de la literatura, examinando la influencia de los factores contextuales sobre esta relación y encuentran que varios estudios determinan que el alineamiento influye indirectamente sobre la performance ya sea, a través de una variable mediadora o en presencia de algunas variables moderadoras.

En resumen, la revisión de literatura nos muestra que existe una persistente ambigüedad en relación a los conceptos de alineamiento y no-alineamiento (Corsaro y Snehota, 2011). El alineamiento ha sido identificado como tema crítico y factor potencial del éxito en la investigación del KAM, sin embargo, el núcleo del concepto rara vez se discute en la literatura del KAM (Pardo et al., 2014). Como resultado, es difícil tanto para académicos y gerentes desarrollar con profundidad cómo analizar y mejorar el alineamiento en los programas KAM (Pardo et al., 2014).

Tipos de Alineamiento. Es posible distinguir entre la perspectiva externa del alineamiento y la interna. La primera perspectiva se identifica con el “trabajo conjunto” de una unidad con su medio ambiente considerado como externo. La segunda perspectiva es de tipo interna y considera

cómo dos sub-sistemas de una unidad pueden trabajar juntos. Ambas perspectivas pueden coexistir (Pardo et al., 2013).

Otros estudios acerca del alineamiento en las relaciones comerciales entre empresas pueden clasificarse en dos categorías: aquellos asociados a las consecuencias positivas del alineamiento y aquellos que muestran que las situaciones de no-alineamiento pueden ser preferibles (Corsaro y Snehota, 2011).

En la primera corriente de investigación, los académicos comparten la idea de que el no-alineamiento resulta de errores en la toma de decisiones y que estos errores deben ser corregidos con un re-alineamiento (Scherpereel, 2006). Sin embargo, aún dentro de esta corriente, existen diferencias con respecto a los varios tipos de alineamiento que los estudios consideran (Corsaro y Snehota, 2011).

Dentro de la segunda línea de investigación, los investigadores ofrecen más matices de las interpretaciones de los efectos del alineamiento y del no-alineamiento. El punto de partida para esta corriente de trabajo son las brechas que siempre se van a presentar en las relaciones comerciales, debido a que el match perfecto es muy poco probable entre las dos partes de intercambio (Corsaro y Snehota, 2011).

En este mismo trabajo de investigación, Corsaro y Snehota (2011) diferencian entre “alineamiento cognitivo”, “alineamiento de prácticas” y “alineamiento en metas”. El alineamiento cognitivo se refiere al alineamiento entre las percepciones, interpretaciones y las representaciones cognitivas y promueve la efectividad en la comunicación. El alineamiento de prácticas – tender puentes, amplificar, extender y transformar; identificadas por Snow, Rochford, Worden, y Benford (1986) – puede movilizar a los actores hacia el alineamiento; sin embargo, se argumenta que el alineamiento de prácticas no puede lograrse sin “el conocimiento preciso y compartido sobre las

reglas de decisión que otros puedan usar y cómo las propias acciones son interdependientes con las de los demás” (Gulati, Lawrence, y Puranam, 2005). Finalmente, el alineamiento en metas está relacionado a los niveles de consistencia y compatibilidad entre las metas de los proveedores y los clientes (Corsaro y Snehota, 2011).

Adicionalmente a lo mencionado hasta ahora, la literatura distingue también entre dos tipos de alineamiento organizacional: vertical y horizontal o lateral. Alineamiento vertical se refiere a la configuración de estrategias, objetivos, planes de acción y decisiones a lo largo de los diversos niveles de la organización (Kathuria et al., 2007). Adicionalmente a la coordinación de actividades y prioridades a través de los niveles de la organización, el alineamiento vertical depende de la coordinación con las áreas de decisión intra-funcional (Kathuria y Porth, 2003). Cuando las decisiones en los niveles más bajos de la organización son consistentes con las decisiones en los niveles superiores podemos decir que el alineamiento vertical se ha producido (Kathuria et al., 2007).

Así mismo, el alineamiento horizontal se refiere a la coordinación de esfuerzos a través de la organización y es principalmente relevante en los niveles inferiores de la organización en la jerarquía de la estrategia. El alineamiento horizontal puede ser definido en términos de la integración cross-funcional e intra-funcional. La integración cross-funcional denota la consistencia de decisiones a través de las diferentes funciones, por lo tanto, las actividades y decisiones transversales a marketing, operaciones, recursos humanos y otras funciones se complementan y soportan unas a otras. La coordinación intra-funcional se logra a través de la coherencia entre las áreas de decisión con el fin de lograr sinergia dentro de cada función (Kathuria et al., 2007). Para una implementación exitosa, las decisiones dentro un área funcional deben estar verticalmente alineadas con los objetivos estratégicos de la función, así como, lateralmente – a través de las áreas

de decisión dentro de una función (Kathuria y Porth, 2003). El proceso de alineamiento horizontal requiere intercambio y cooperación entre varias actividades funcionales (Kathuria et al., 2007).

El Alineamiento en KAM. De acuerdo a Shapiro y Moriarty (1984a) citados por Kempeners y Hart (1999), la estructura organizacional formal es tal vez la parte más interesante y controversial de la gestión de cuentas claves. La razón de este desafío está en la variedad de opciones organizacionales que hay disponibles (Kempeners y Hart, 1999).

Para Cespedes, Doyle y Freedman (1989), vender no es más una actividad individual sino más bien un esfuerzo coordinado de trabajo en equipo a través de toda la organización, con el fin de lograr un objetivo común.

Homburg et al. (2002) consideran en las implicancias gerenciales de su investigación, que una de las tareas gerenciales más importante es el diseño interno de la organización y que estas decisiones de diseño deben darse a través del equipo de Alta Dirección. Su trabajo muestra que los Programas KAM requieren el soporte de la organización entera; por lo tanto, la Alta Dirección no debe adoptar posturas *laissez-faire* frente a este tipo de programas o dejar la toma decisiones solamente al área comercial. Estos autores consideran que el logro de la integración cross-funcional en el equipo de venta del KAM se facilita si las mismas funciones que participan empujan la cooperación. Este concepto de cultura entre departamentos se denomina *esprit de corps*.

De igual forma, Workman et al. (2003) consignan un número importante de implicancias gerenciales; la Alta Dirección debe sopesar las decisiones acerca de los Programas KAM de forma estructurada y se deben considerar y debatir cuestiones tales como: a) ¿En qué medida existen procesos diferentes para las cuentas claves? b) ¿Estos procesos se inician proactivamente? c) ¿Está el equipo de Alta Dirección involucrado con el Programa KAM? d) ¿Se ha desarrollado una cultura

de trabajo en equipo entre todos los involucrados con el programa? y e) ¿Los gestores de cuentas claves tienen suficiente acceso a los recursos de marketing y ventas?.

Como resultado de su trabajo, Gosselin y Bauwen (2006) formulan la siguiente proposición: “el alineamiento hacia los clientes más importantes crea ventaja competitiva”. Adicionalmente, los autores consideran que el alineamiento con los clientes (externo) es preferible al alineamiento organizacional o interno como fuente de generación de valor; “el alineamiento interno parece no contribuir demasiado en explicar la performance de la gestión de cuentas claves” (Gosselin y Bauwen, 2006).

Es importante agregar que Piercy (2009) considera que una exitosa adopción del KAM trae consigo nuevos desafíos, pues hay que lograr que el relacionamiento externo (con clientes, proveedores y socios) se vea reflejado con el relacionamiento interno (con las funciones que tienen como responsabilidad gestionar clientes, proveedores y socios). Las organizaciones que adoptan KAM deben reconocer la importancia de un buen proceso de comunicación entre su frente interno y su frente externo (Millman y Wilson, 1996; Georges y Eggert, 2003).

Guesalaga y Johnston (2010) llevan a cabo una revisión de literatura académica y de literatura gerencial sobre este tópico. En su trabajo indican que este tema ha recibido adecuada atención del mundo gerencial por los artículos publicados por la *Strategic Account Management Association (SAMA)* en la revista *Velocity*; al presentar cinco de ellos como ejemplos de los temas de alineamiento interno que preocupan a los gerentes. Sin embargo, consideran el alineamiento interno es un tópico que no ha recibido suficiente atención por los académicos, como un determinante crítico en la performance de las cuentas claves.

Así mismo, indican que la literatura académica presenta al menos dos perspectivas para este tema. Por un lado, tenemos el efecto del espíritu de grupo en la efectividad del KAM

(Workman et al., 2003). Y por el otro lado, Jones, Dixon, Chonko, y Cannon (2005) proponen un marco conceptual para el equipo de ventas en KAM.

Sin embargo, Guesalaga y Johnston (2010) consideran que si bien estos dos enfoques contribuyen con el tópico del alineamiento interno, también consideran que existe la necesidad de proponer un modelo conceptual para el alineamiento en KAM y recomiendan su elaboración a base de la literatura en alineamiento organizacional y así encontrar un modelo orientado a clientes para el alineamiento interno que necesitan los programas KAM.

La investigación de Storbacka (2012) responde expresamente al llamado de Guesalaga y Johnston (2010) centrándose tanto en el alineamiento externo (inter-organizacional) como en el alineamiento interno (intra-organizacional). La alineación tiene como objetivo mejorar el rendimiento de la cuenta, tanto en términos de creación de valor para el cliente como en la captura de valor para la empresa.

El propósito del trabajo de Storbacka (2012) es desarrollar un marco inclusivo e integral que identifica los elementos de diseño y prácticas de gestión relacionados con los programas KAM. El trabajo contribuye a la literatura sobre la gestión de cuentas claves con un resumen de la investigación existente y el desarrollo de un marco de organización, informado por un estudio empírico, en donde se identifican cuatro elementos de diseño del alineamiento externo y cuatro elementos de diseño del alineamiento interno (Storbacka, 2012).

La investigación de Marcos-Cuevas et al. 2014 revela que la implementación del Programa KAM no sólo es el resultado de lo que hacen los gerentes de cuentas claves, sino un conjunto amplio e integral de políticas, procesos y prácticas que las organizaciones deben incorporar en los niveles estratégico y operativo. Este estudio confirma investigaciones anteriores al identificar asuntos estratégicos como la necesidad por un programa KAM correctamente definido, así como

procesos y prácticas. Su objetivo es complementar el trabajo previo de Storbacka (2012) al definir y elaborar las prácticas y dilemas intra-organizacionales que pueden aparecer en la implementación de estos programas y que pueden influir en la eficacia global del programa. Considerando trabajos previos, se examinan estas prácticas a nivel estratégico y operacional (Marcos-Cuevas et al., 2014).

Muy recientemente, Pardo et al. (2014) proponen un modelo que puede ser usado por los gerentes para poder identificar los grados requeridos de integración/diferenciación que puedan facilitar la implementación efectiva del Programa KAM. Este trabajo de investigación considera que debido al alto nivel de diferenciación que caracteriza al Programa KAM, se necesitan los recursos y capacidades de otras unidades. Por lo tanto, se requiere un alto nivel de alineamiento con las otras unidades, La investigación descrita desarrolla un marco de referencia para diagnosticar la diferenciación, así como sus consecuencias.

En el presente trabajo vamos a utilizar el modelo propuesto por Storbacka (2012) debido a que considera la co-existencia del alineamiento externo y del alineamiento interno.

Medición del Alineamiento Interno en KAM. De acuerdo a Guesalaga y Johnston (2010) la literatura académica sobre el KAM ha tratado este tema del alineamiento interno al menos desde dos perspectivas. De un lado, Workman et al. (2003) estudian el efecto del espíritu de equipo (*esprit de corps*) en la efectividad del KAM, ellos definen el espíritu de equipo como el grado de participación, que las personas involucradas en la gestión de las cuentas claves, se sienten obligadas a objetivos comunes y entre sí; esto se manifiesta como el interés por las necesidades de los otros miembros del equipo y por el sentido de “pertenencia” al grupo, que impregna múltiples niveles de la organización. *Esprit de Corps* está relacionado al desarrollo de una cultura organizacional que soporta a los clientes. Workman et al. (2003) consideran que cuando las firmas

fallan en alcanzar *esprit de corps*, puede haber una falta de compromiso con los objetivos comunes para las cuentas claves y las personas seguirán sus agendas personales, lo cual dificulta atender las necesidades de este tipo de clientes. Estos autores encontraron que *esprit de corps* es la variable con mayor impacto en la efectividad del KAM (Guenzi y Storbacka, 2015b); el único problema es que los autores no dicen mucho acerca de cómo desarrollarlo (Pardo, Ivens, & Wilson, 2012).

En este caso la escala contiene 6 ítems y se aplicó en encuestas bajo el enfoque del “key informant” (Workman et al., 2003).

Por el otro lado nos dicen Guesalaga y Johnston (2010), Jones et al. (2005) proponen un marco de referencia conceptual para el equipo de ventas en KAM, ellos argumentan que este equipo de ventas requiere el establecimiento de múltiples relaciones y un apropiado “fit” con la estrategia de la organización y el ambiente del mercado. Este modelo contiene cinco relaciones claves entre (1) miembros del mismo equipo, (2) miembros de diferentes equipos dentro de la organización, (3) el equipo de ventas y el área de compras, (4) el equipo de ventas y otros grupos en la empresa proveedora y (5) el equipo de ventas y la estrategia de la compañía (Jones et al., 2005). Dentro de las conclusiones finales, los autores consideran que los académicos deben ser capaces de construir teoría que incluya aspectos únicos para los equipos de ventas, este enfoque podría utilizar entrevistas con los gerentes y miembros del equipo que atienden las cuentas claves para conocer sus puntos de vista acerca de los factores que contribuyen a la efectividad de estos programas.

Medición del Alineamiento Externo en KAM. Birkinshaw, Toulan, y Arnold (2001) definen una escala multi-ítem para medir el alcance de la relación con el cliente dentro de su trabajo acerca de la Gestión de Cuentas Globales. Para esto utilizan la Teoría de Procesamiento de Información, según la cual, a mayor alcance de las relaciones entre vendedor y cliente en todos los

niveles, mayor será el flujo de información que ingresará a la organización proveedora acerca de las necesidades de los clientes, y así, mejor será el rendimiento de la cuenta. Se realizan 106 encuestas en 16 compañías bajo la técnica del key informant.

Posteriormente, Shi et al. (2010) en su trabajo sobre estrategias de la Gestión de Cuentas Globales, utilizan la escala desarrollada por Birkinshaw et al. (2001) – mencionada en párrafo anterior – para medir la coordinación inter-organizacional, o sea, el alineamiento externo entre el proveedor y la cuenta global.

Para el caso particular de las Cuentas Claves, la medición del alineamiento externo, puede realizarse modificando y adaptando la escala propuesta por Birkinshaw et al. (2001) de acuerdo al trabajo de Churchill (1979).

Planificación de Cuentas Claves

El Concepto de Planificación de Cuentas Claves. La planificación de cuenta para los clientes claves tiene sus raíces en la planificación estratégica de marketing y sus proponentes han recomendado un enfoque similar para estos dos tipos diferentes de planeamiento en marketing (Ryals y Rogers, 2007). La planificación estratégica de marketing debe estar relacionada con la planificación estratégica de la organización, fallar en hacerlo, es una de las razones por las cuales fracasa la implementación (Simkin, 2002). El proceso de planificación estratégica para una organización ha sido descrito en diversos libros de textos y consiste en establecer metas, analizar la brecha a cubrir, realizar la evaluación y formulación estratégica e implementar (Ryals y Rogers, 2007). Storbacka (2012) considera que debe haber una retro-alimentación mutua entre la planificación corporativa y la planificación de cuentas claves. La primera para fijar los objetivos estratégicos de este tipo de clientes, y la segunda, para informar acerca del nuevo plan de ofertas y de las inversiones requeridas.

La planificación es un elemento crítico de la gestión de cuentas claves. La planificación puede ocurrir a nivel macro o a nivel de la cuenta/negocio, pero también puede suceder a nivel micro en términos de planificación de tareas, estableciendo hitos y fijando interacciones con los miembros del equipo de cuenta (Fleischer, 2010).

Storbacka (2012) considera que el Programa KAM es un proceso de inversión, por el cual ambas empresas (proveedor y cliente) invierten en la relación con el propósito de alcanzar un equilibrio entre riesgos y retorno. Las decisiones de inversión de este proceso requieren una planificación adecuada, que en este contexto se conoce como planificación de cuentas claves.

La planificación de cuentas claves y la utilización de estos planes de cuenta son particularmente valiosos en la implementación del KAM. La planificación de cuentas constituye un importante “vehículo” que resume las actividades a realizar con estos clientes tan importantes y que los conecta con las prácticas internas y el desarrollo de nuevas actividades de marketing (Marcos-Cuevas et al., 2014).

En la segunda mitad de los 90's; Millman y Wilson (1996) identifican en su trabajo, que las competencias requeridas para la planificación de cuentas claves no estaban lo suficientemente bien desarrolladas en la mayoría de empresas de su muestra, independientemente del tamaño de las mismas. Consideran que la mayoría de estos trabajos son planes de ventas orientados al corto plazo y sin ningún tipo de información relevante acerca del cliente. Nos indican que la debilidad de estas empresas está en la incapacidad de adaptar su enfoque y principalmente en la falta de una visión de largo plazo sobre el desarrollo y crecimiento de estas cuentas claves. Finalmente, como parte de sus recomendaciones para investigaciones futuras, consideran la planificación estratégica de cuentas como parte de la evaluación que debe realizarse de los procesos, técnicas y habilidades requeridas para el desarrollo estratégico del KAM.

Así mismo, Weilbaker y Weeks (1997), sugieren en su trabajo de revisión de la literatura acerca de la evolución de los programas NAM (National Account Management), que la actividad de planificación de cuenta de los clientes estratégicos, debe formar parte de las nuevas líneas de investigación de este tipo de programa.

Por otro lado, Lambe y Spekman (1997) consideran que las relaciones más avanzadas entre el National Account Management y sus clientes, se caracterizan por un alto grado de colaboración, lo cual incluye la planificación conjunta, coordinación conjunta, compartir información, conducta no oportunista y compromiso de largo plazo.

Ojasalo (2001) nos presenta un trabajo de investigación que se centra en la clase de prácticas gerenciales que facilitan los Programas KAM a nivel organizacional e individual. Dentro de este marco de trabajo, propone cuatro elementos básicos del KAM: i) Identificación de Cuentas Claves, ii) Análisis de Cuentas Claves, iii) Selección de estrategias para Cuentas Claves y iv) Desarrollo de Capacidades para construir relaciones rentables y duraderas. De acuerdo a este marco de trabajo, cada cuenta clave debe ser planificada de forma separada para asegurar el mejor servicio (Davies y Ryals, 2009).

En ese sentido, nuestro trabajo considera de suma importancia investigar el impacto de la planificación de cuentas en la implementación exitosa del KAM.

Con respecto al Análisis de Cuentas Claves, Ojasalo (2001) incluye actividades como analizar:

- las características básicas de un cliente clave;
- el historial de la relación;
- el nivel de compromiso y desarrollo de la relación;

- congruencia de metas de ambas partes; y
- costos de cambiar

Analizar las características básicas de un cliente clave incluye evaluar los aspectos más relevantes a nivel económico y operativo de sus contextos internos y externos (cadena de valor, procesos, mercados, proveedores, productos y situación económica). Analizar el historial de la relación involucra evaluar el histórico del volumen de ventas, rentabilidad, modelos y frecuencia de compra, intercambio de información, necesidades especiales y quejas (Ojasalo, 2001). Adicionalmente a lo mencionado, estimar o conocer el valor de la relación se convierte en una pieza de análisis particularmente importante (Möller y Halinen, 1999). Se espera que los ingresos generados por cada cuenta clave deben exceder los costos de establecer y mantener la relación en un espacio de tiempo determinado (Blois, 1999).

El debate e intercambio de ideas entre los miembros de todas las funciones que constituyen el equipo de cuenta, contribuyen en el proceso de planificación de cuentas. La planificación de cuentas delinea un posicionamiento, un perfil y una estrategia específica por cada cuenta clave (Vanharanta, Gilchrist, Pressey, y Lenney, 2014).

Brady (2004) considera que la planificación de cuenta para clientes claves es un proceso en el cual se lleva a cabo una evaluación estratégica y táctica del cliente, como parte de un enfoque de “abajo hacia arriba” en la formulación del plan de negocios corporativo. La idea es completar un expediente completo de las dinámicas internas y externas del cliente y así alimentar a la organización proveedora con este conocimiento a través de la planificación de cuenta (N. Brady, 2004).

Ryals y Rogers (2007) señalan en su investigación, que la planificación de cuentas claves es un pre-requisito obvio para la asignación eficiente de los recursos necesarios. Consideran que los beneficios de la planificación en KAM van más allá de lo financiero, e incluyen:

- Mejor entendimiento del cliente
- Nuevas formas de pensar
- Involucramiento del cliente
- Compartición de información
- Formulación de estrategia
- Guías para la implementación
- Aprendizaje
- Mejora de la gestión en general y del portafolio de clientes

A continuación, Ryals y Rogers (2007) proponen un proceso de ocho etapas, que las compañías con buenas prácticas utilizan al implementar la planificación de cuentas claves:

- Identificar al equipo de cuenta clave
- Capacitar en análisis, ajuste de objetivos y estrategia, redacción de planes
- Instruir a fondo en el proceso de planificación
- Instruir a fondo en el proceso de análisis
- Identificar al responsable de la producción del documento del plan (por lo general el gerente de cuenta clave)
- Acordar la participación del cliente
- Comunicar el proceso de planificación
- Comunicar el resultado (plan y resultados del plan)

Ryals y Rogers (2007) en las conclusiones de su investigación, consideran que la planificación de cuentas claves no ha recibido la atención estratégica que se merece y que es un proceso que tiene características únicas, especialmente la necesidad de desarrollar una visión del cliente, de preferencia con la participación del cliente.

La planificación de cuentas claves genera beneficios para las empresas proveedoras y contribuye a la eficiencia de los recursos (Ryals y Rogers, 2007)

Medición de la Planificación de Cuentas Claves. Lambe y Spekman (1997) realizan un trabajo de investigación acerca del National Account Management y consideran que la mejor relación entre cliente-proveedor se comporta como una alianza y se caracteriza entre otras cosas, por el alto grado la planificación conjunta para desarrollar un plan que les permita alcanzar metas y objetivos comunes. Desarrollan una escala de dos ítems para medir este tipo de planificación bajo el enfoque del key informant.

Posteriormente, Davies y Ryals (2013) llevan a cabo una investigación para medir las actitudes y conductas de los key account managers versus los vendedores tradicionales. Dentro de las variables se considera la planificación como una conducta a medir con 6 ítems. Se utiliza el enfoque del key informant a los dos grupos a estudiar, bajo cuestionarios estructurados con escalas de Likert de 10 puntos. Aquí es importante indicar que este trabajo menciona las limitaciones de utilizar mediciones conductuales auto-reportadas. Sin embargo, siguiendo lo mencionado por Spector (2006); Guenzi et al. (2009) y Schultz y Evans (2002), los autores consideran que las conductas y actitudes auto-reportadas no son sustancialmente más susceptibles al sesgo cuando se reportan mediciones no-objetivas que otros diseños de investigación.

Finalmente, Tzempelikos y Gounaris (2015) desarrollan una nueva escala para la planificación de cuenta, de acuerdo a los lineamientos sugeridos por (Churchill, 1979), y obtienen una escala de 4 ítems. En este trabajo es importante reseñar que debido al uso del enfoque del key-informant, la investigación utiliza varios métodos contra los potenciales problemas asociados al sesgo del método común (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).

Performance y Efectividad del KAM

El concepto de performance y efectividad del KAM. A pesar de la omnipresencia del KAM en la práctica gerencial (Davies y Ryals, 2014), hay muy poco trabajo empírico que logre diferenciar programas exitosos de KAM de aquellos que han fracasado (Tzempelikos y Gounaris, 2013; Workman et al., 2003). Por lo tanto hay una necesidad de investigar las prácticas que se implementan en las empresas como parte de sus programas KAM y el rol que juegan esas prácticas para alcanzar la efectividad del programa KAM (Davies y Ryals, 2014).

La literatura sobre KAM, sugiere que el éxito de estos programas debe medirse tanto en términos económicos como en resultados relacionales (Guesalaga, 2014). Por ejemplo, Homburg et al. (2002) y Workman et al. (2003) consideran la efectividad del KAM como algo crítico, que incluye el aspecto económico, tal como las ventas y los márgenes, y también todo lo relativo a la relación con los clientes; como la confianza mutua y el largo plazo (Homburg et al., 2002; Workman et al., 2003; Guesalaga, 2013). De forma similar, Sengupta, Krapfel, y Pusateri (1997) miran la performance objetiva del KAM (ventas, utilidad, porcentaje de compras del cliente) así como la performance subjetiva (satisfacción de cliente y cooperación mutua entre otros aspectos). Todo esto, en consistencia con Weitz y Bradford (1999), quienes sugirieron que tanto la medición de la performance conductual y de la performance actitudinal deberían ser consideradas en el contexto de la relación comercial.

Investigaciones previas, nos menciona Tzempelikos (2015), han definido la efectividad del KAM desde el punto de vista relacional (Sengupta, Krapfel, y Pusateri, 2000; Richards y Jones, 2009; Ivens y Pardo, 2007) y del desempeño financiero (Homburg et al., 2002; Workman et al., 2003; Ryals y Holt, 2007). Así mismo, indica Tzempelikos (2015), existe evidencia del vínculo entre la calidad de la relación y la performance financiera (Workman et al., 2003).

Específicamente menciona Tzempelikos (2015), es lógico que a medida que aumentan la satisfacción, la confianza y el compromiso con un proveedor, también deben aumentar los ingresos de ese proveedor (Jones, Richards, Halstead, y Fu, 2009). A medida que estos ingresos continúan aumentando, es probable que finalmente aumenten los ingresos generales, la rentabilidad, la participación de mercado y el retorno de la inversión (ROI) del proveedor (Jones et al., 2009; Workman et al., 2003). En general, los proveedores que disfrutan de relaciones duraderas y sólidas con sus clientes disfrutan de un mayor rendimiento financiero que aquellos que sólo tienen relaciones transaccionales a corto plazo (Morgan y Hunt, 1994; Anderson y Mittal, 2000; Bernhardt, Donthu, y Kennett, 2000); Gruca y Rego, 2005; Rust, Moorman, y Dickson, 2002; Jap, 1999; Mohr y Spekman, 1994; Leuthesser, 1997; Anderson y Narus, 1984). Así, concluye Tzempelikos (2015), existe fuerte evidencia que la calidad de la relación afecta positivamente la performance financiera.

Tzempelikos (2015) sostiene que hay evidencia en la literatura académica que propone que la Calidad de la Relación afecta de manera positiva la Performance Financiera, dado que proveedores que logran relaciones fuertes y de largo plazo con sus clientes, disfrutan de una mayor performance financiera que aquellas empresas que mantienen relaciones transaccionales de corto plazo con sus clientes (Morgan y Hunt, 1994; Anderson y Mittal, 2000; Bernhardt, Donthu, y Kennett, 2000; Gruca y Rego, 2005; Rust, Moorman, y

Dickson, 2002; Jap, 1999; Mohr y Spekman, 1998; Leuthesser, 1997; Anderson y Narus, 1984).

Tzempelikos (2015); Tzempelikos y Gounaris (2015b) y Guesalaga (2014), luego de una extensa revisión de literatura, consideran estas variables como Resultados de un Programa KAM:

- a) Performance Financiera del KAM se define como los logros económicos que la firma proveedora obtiene con las cuentas claves en términos de ventas, rentabilidad, porción de compras del cliente (market share) y retorno sobre inversión (ROI).
- b) La Calidad de la Relación; generalmente representa la evaluación de la fortaleza de la relación entre dos empresas (Garbarino y Johnson, 1999); es un constructo de orden superior que engloba satisfacción, confianza y compromiso. Estos tres aspectos capturan elementos actitudinales que hablan por la situación actual y por las expectativas del futuro de la relación (Weitz y Bradford, 1999). La satisfacción se refiere al estado afectivo positivo que resulta de la valoración de todos los aspectos de la relación de un empresa con otra (J. C. Anderson y Narus, 1984). Confianza es la disposición a contar con un compañero de intercambio en quien tenemos seguridad (Moorman, Zaltman, y Deshpande, 1992). Compromiso es el deseo de desarrollar una relación estable con el minorista, la disposición a realizar sacrificios de corto plazo para mantener la relación y un sentimiento de seguridad en la estabilidad de la relación (E. Anderson y Weitz, 1992).

Diversos autores han definido los resultados de un Programa KAM como calidad de la relación (Sengupta, Krapfel, y Pusateri, 2000; Richards y Jones, 2009; Ivens y Pardo, 2007; Guesalaga, 2014) y performance financiera (Workman et al., 2003; Homburg et al., 2002; Ryals & Holt, 2007; Guesalaga, 2014).

Athanasopoulou (2009) menciona en los hallazgos de su investigación y revisión de la literatura científica sobre Calidad de la Relación, que la gran mayoría de trabajos en los mercados B2B utilizan principalmente la eficiencia y la performance conjuntamente con la Calidad de la Relación y que la información se recoge a través de muestreo y encuestas.

Adicionalmente, podemos resaltar que Athanasopoulou (2009), en su amplia revisión de literatura acerca de la Calidad de la Relación, encuentra que i) las dimensiones utilizadas en la mayoría de investigaciones son satisfacción, confianza y compromiso y que han sido validadas en diferentes contextos, ii) los estudios acerca de los mercados B2B usan principalmente la Performance Financiera y la Calidad de la Relación y iii) la mayoría de trabajos académicos en el mundo B2B utiliza encuestas y muestras aleatorias.

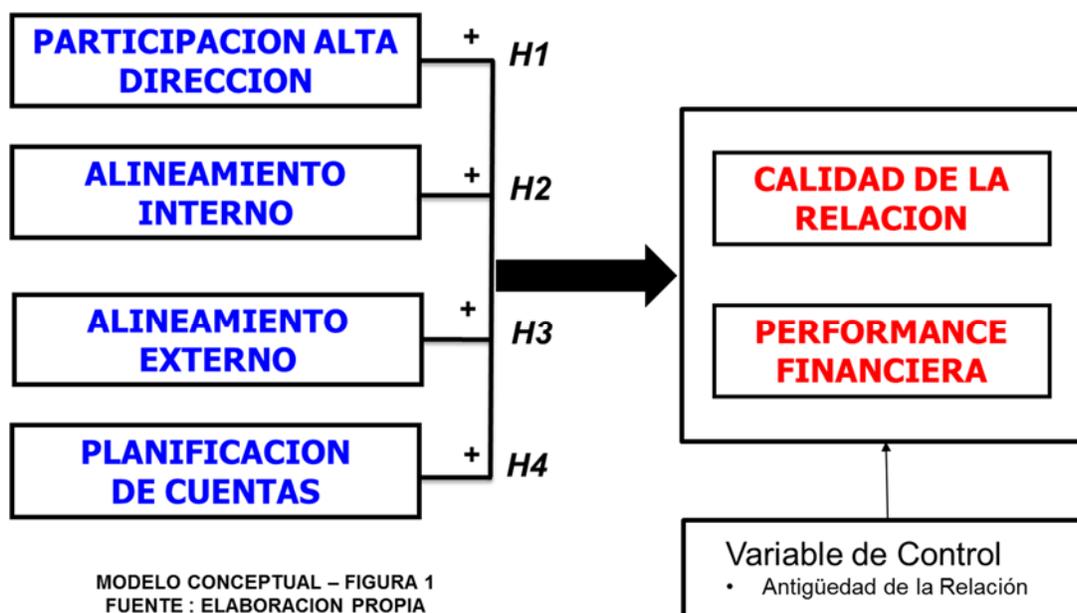
Literatura reciente de los Programas KAM, nos muestra que la Calidad de la Relación se trata adecuadamente a través de estudios transversales.

Tzempelikos (2015) menciona en su trabajo de investigación, que la operacionalización de calidad de la relación se basa en los constructos satisfacción, confianza y compromiso, y para la medición se pueden utilizar las escalas de Cannon y Perreault (1999), Doney y Cannon (1997) y Morgan y Hunt (1994) respectivamente. Finalmente, la evaluación de performance financiera se puede realizar a través de la auto-evaluación de las ventas, rentabilidad, participación de mercado y ROI.

Modelo Conceptual propuesto e Hipótesis

A partir de la discusión de la revisión de literatura realizada, se propone un modelo conceptual, tal como se muestra en la Figura 1. De forma específica, este modelo busca examinar

como la Participación de la Alta Dirección, el Alineamiento Interno, el Alineamiento Externo y la Planificación de Cuentas afectan la Performance Financiera y la Calidad de la Relación.



Participación de la Alta Dirección y Resultados del Programa KAM. De acuerdo a la literatura sobre los escalones superiores (Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 2007) se espera que la Alta Dirección contribuya con los aspectos más importantes y estratégicos de la organización. Ellos pueden proveer conocimiento que los gestores de cuentas claves no pueden, dada su amplia visión de la compañía, la industria y el negocio en general (Guesalaga, 2014). Están en la posibilidad de tomar riesgos adicionales cuando negocian con los clientes porque tienen más poder que los gestores de cuentas claves (Guesalaga, 2014). Su capacidad para estar más conectados a redes más allá de la industria, les permite identificar oportunidades de negocio que otros ejecutivos de menor rango no podrían (Collins & Clark, 2003).

Adicionalmente, al tener al equipo de Alta Dirección involucrado con los aspectos estratégicos de las cuentas claves, los clientes perciben compromiso, lo cual genera satisfacción y confianza en el proveedor (Guesalaga, 2014).

El contacto social con los clientes que pueda desarrollar la Alta Dirección debe ayudar a incrementar el desempeño de las cuentas claves. Establecer lazos personales mejora la confianza y motiva el compartir información. El intercambio de información entre el equipo de Alta Dirección de la empresa proveedora y el equipo de Alta Dirección de los clientes puede acelerar el negocio entre ambas compañías (Guesalaga, 2014). Por lo tanto, la hipótesis propuesta es:

H1. Participación de la Alta Dirección está positivamente relacionada con Performance Financiera y Calidad de la Relación

Alineamiento Interno y Resultados del Programa KAM. La estructura organizacional del proveedor afecta la Calidad de la Relación entre ambas compañías (Gounaris y Tzempelikos, 2013b). Estructuras organizacionales más orientadas a clientes resuelven diversas situaciones y proveen la base para fortalecer la Calidad de la Relación con las cuentas claves (Homburg, Workman, y Jensen, 2000).

La literatura sugiere que una adecuada implementación del Programa KAM influye en la Performance y la Calidad de la Relación (Ivens y Pardo, 2007). Específicamente, los Programas KAM diseñados de forma tal que cumplan con las expectativas y necesidades de los clientes afectan el valor de los clientes (Brady y Cronin, 2001) y como resultado, la satisfacción de los clientes (Fornell, Johnson, Anderson, Cha, y Bryant, 1996; Slater y Narver, 1994). De forma similar, cuando el proveedor ofrece un trato personalizado a los clientes (Anderson y Weitz, 1989; Morgan y Hunt, 1994; Ivens y Pardo, 2007) y la Alta Dirección toma las iniciativas necesarias

para asegurar la pronta respuesta a las necesidades de los clientes (Millman y Wilson, 1999; Christian Homburg et al., 2002), se establece un clima de confianza en la relación. Finalmente, cuando el proveedor toma como suyas las necesidades del cliente, existe involucramiento de la Alta Dirección y se da el soporte requerido de las diversas áreas funcionales, se mejora el valor que los clientes perciben de la relación (Millman y Wilson, 1999; Ojasalo, 2001; Ivens y Pardo, 2007). Como resultado, los clientes se sienten más comprometidos con la relación y por lo tanto desean mantenerla en el largo plazo (Thorsten Hennig-Thurau y Klee, 1997; T. Hennig-Thurau, Gwinner, y Gremler, 2002). Con estos fundamentos, la siguiente hipótesis es propuesta:

H2. Alineamiento Interno está positivamente relacionado con Performance Financiera y Calidad de la Relación.

Alineamiento Externo y Resultados del Programa KAM. El alineamiento externo se define como el proceso por el cual incrementamos el entendimiento de las oportunidades y preocupaciones de las cuentas claves y de forma conjunta se desarrollan una propuesta de valor y el proceso de entrega de esta propuesta de valor (Storbacka, 2012). Esto puede requerir la adaptación de los modelos de negocio de la firma proveedora y del cliente; así como de las normas relacionales (Tuusjarvi y Moller, 2009). Por lo tanto, se genera la siguiente hipótesis:

H3. Alineamiento Externo está positivamente relacionado con Performance Financiera y Calidad de la Relación

Planificación de Cuentas y Resultados del Programa KAM. Abratt y Kelly (2002) sostienen en su investigación, que el enfoque principal de los gerentes de cuentas claves es orquestar las relaciones inter-compañía para asegurar el logro de metas mutuamente beneficiosas del aumento de ventas y rentabilidad. En esa línea de pensamiento, Storbacka (2012) resalta la

importancia creciente del rol de la planificación de cuentas en el alineamiento inter-compañía y en el aumento del conocimiento profundo de los clientes (Davies y Ryals, 2013), lo cual indica que la planificación de cuentas puede contribuir a alcanzar relaciones colaborativas (Tzempelikos y Gounaris, 2015). De lo que se desprende la siguiente hipótesis:

H4. Planificación de Cuentas está positivamente relacionada con Performance Financiera y Calidad de la Relación.

Método de Investigación

Diseño de la investigación

Los objetivos de este estudio de investigación serán evaluados por el análisis de los datos de las actitudes y las prácticas KAM, para lo cual se plantea un estudio cuantitativo, de alcance correlacional y de corte transversal. La muestra estará conformada por key account managers y sus directores o gerentes de venta que estén involucrados en Programas KAM, de varios países de Latinoamérica y en diversos sectores industriales. Al momento de recoger la información, se hará a través de cuestionarios auto-administrados.

Homburg et al. (2002) en su trabajo seminal, utilizan el Programa KAM como unidad de análisis porque abarca las relaciones con varios clientes importantes y porque las empresas tienen el desafío de disponer sus recursos organizaciones en un conjunto de clientes estratégicamente importantes. También debemos considerar que las escalas propuestas giran alrededor de esta unidad de análisis (tal como se presentan o si requieren purificación)

Richards y Jones (2009), en la misma línea de pensamiento, consideran en su propuesta de marco conceptual del KAM, el uso del Programa KAM como unidad de análisis porque la expansión de conocimiento a este nivel es de mayor utilidad para los gerentes.

Por lo tanto, la unidad de análisis será el Programa KAM, así, los análisis de correlación y regresión serán interpretados en función de éste.

Sustentación del diseño

Dado que los constructos a estudiar se encuentran desarrollados y se van a probar en un ámbito relativamente nuevo, se puede contar con referencias previas que permiten establecer hipótesis, por lo cual un estudio cualitativo de tipo exploratorio no sería necesario.

Por este motivo, se plantea un estudio cuantitativo de alcance correlacional y corte transversal a través de encuestas auto-administradas debido a que permiten llegar a muestras más amplias y tienen un costo menor que las entrevistas.

Los estudios relacionados con los Programas KAM han empleado diversas variables de control: Dependencia de la relación con el cliente, alcance geográfico de la cuentas claves, tamaño de la empresa proveedora (Salojärvi et al., 2010); ámbito de control (Gounaris y Tzempelikos, 2013b); alcance geográfico de las cuentas claves, turbulencia tecnológica (Salojarvi, Saarenketo, y Puumalainen, 2013); tipo de industria, tamaño del Programa KAM y antigüedad del Programa KAM (Davies y Ryals, 2014); tamaño del equipo de ventas, antigüedad de la relación con las cuentas claves, intensidad competitiva, país (Guesalaga, 2014); antigüedad de la relación con las cuentas claves, dinamismo de las cuentas claves (Salojärvi y Sainio, 2015).

En el presente estudio se utilizará como variable de control la antigüedad de la relación entre la empresa proveedora y sus clientes claves respectivamente.

Aunque el enfoque del “key informant” puede impedir la generalización de los hallazgos (Phillips, 1981), utilizando escalas de medición apropiadas podemos proporcionar datos fiables y válidos (John & Reve, 1982). Por lo tanto, dados los objetivos de nuestra propuesta y la necesidad

de recolectar información con un entendimiento general de la organización como un todo (Homburg et al., 2002), vamos a proceder con la técnica del “key informant”.

A fin de evitar el sesgo del método común, vamos a utilizar los procedimientos sugeridos por Podsakoff et al. (2003) y Podsakoff y Organ (1986).

Población y Muestra

La efectividad de la muestra está relacionada a la diversidad de industrias que deben participar. Estas muestras cross-sectional nos van a permitir una mejor generalización de los hallazgos (Geyskens, Steenkamp, Scheer, y Kumar, 1996; Hooley, Lynch, y Shepherd, 1990; Jaworski & Kohli, 1993).

La muestra la deseamos obtener principalmente, diversas empresas que se encuentran en Chile, Perú y Argentina sobre todo los sectores de seguros, minería, integración de sistemas, software, hardware y telecomunicaciones. Se buscará el acceso a una muestra considerable a fin de que los análisis estadísticos no contengan distorsiones.

Para tal efecto se contactará al máximo responsable del área comercial de cada empresa a fin de que pueda facilitar la participación voluntaria de las personas involucradas en la gestión de las cuentas claves. Al finalizar el estudio, se puede entregar un resumen ejecutivo con los resultados de la investigación a nivel agregado para mantener la confidencialidad, con la finalidad de compartir las posibles implicancias gerenciales del presente trabajo y así generar planes de acción que redunden en una mejora del Programa KAM.

Procesos de Medición

Desarrollo de instrumentos. Tal como se ha presentado en el acápite correspondiente al Marco Teórico, se hará uso de los siguientes instrumentos.

Variable Independiente: Participación de la Alta Dirección. Para medir esta variable vamos a usar la escala reflectiva con que utilizan Homburg et al. (2002) y Workman et al. (2003). Esta escala consta de tres ítems: 1) Inclusive los asuntos más pequeños de los clientes claves tienen que ser referidos a alguien de nivel superior para la decisión final. 2) Muy pocas decisiones relacionadas con las cuentas claves se toman sin el involucramiento de los ejecutivos senior. 3) La alta dirección a menudo trata con la gestión de cuentas claves. Cada pregunta se evalúa en una escala del 1 al 7, donde 1 es “fuertemente en desacuerdo” y 7 es “fuertemente de acuerdo”.

Variable Independiente: Alineamiento Interno. Para medir esta variable se va a utilizar la escala desarrollada por Workman et al. (2003) para medir *esprit de corps*, que de acuerdo a Guesalaga (2014) constituye una manera de entender el alineamiento interno. Esta escala reflectiva es una adaptación de Jaworski y Kohli (1993) y consta de 6 ítems: Las personas involucradas en la gestión de cuentas claves ... 1) Están genuinamente preocupadas por las necesidades y problemas de los demás. 2) Tienen un espíritu de equipo que impregna todos los rangos involucrados. 3) Sienten que son parte de una gran familia. 4) Sienten que están “juntos en esto”. 5) Les falta “esprit de corps”. 6) Se ven a sí mismos como individuos independientes que tienen que tolerar a los demás a su alrededor. Cada pregunta se evalúa en una escala del 1 al 7, donde 1 es “fuertemente en desacuerdo” y 7 es “fuertemente de acuerdo”.

Variable Independiente: Alineamiento Externo. Para medir esta variable, es necesario realizar una modificación y adaptación de la escala propuesta por Birkinshaw et al. (2001) para medir el alineamiento externo en un ambiente de cuentas globales (alcance de la relación con el cliente) . Para tal efecto se hará uso del trabajo de Churchill (1979).

La escala mencionada consta de 4 ítems: Grado en el cual su organización está coordinada con el cliente cuenta global a través de los mercados por país al nivel de...1) Ejecutivo Senior. 2)

Global Account Manager. 3) Local Account Manager. 4) Empleados a nivel operacional, como ventas de campo, contadores, técnicos, etc. Cada pregunta se evalúa en una escala del 1 al 7, donde 1 es “sin relación” y 7 es “relación muy fuerte”.

Variable Independiente: Planificación de Cuentas. Para medir esta variable vamos a utilizar la escala desarrollada por Tzempelikos y Gounaris (2015). Esta escala consta de 4 ítems: 1) La atractividad de las diferentes cuentas es evaluada contra el criterio específico que refleja nuestros objetivos estratégicos. 2) Escudriñamos inteligencia de mercado y registros internos para evaluar cómo determinadas cuentas encajan en nuestros objetivos estratégicos. 3) Planificamos cuidadosamente nuestro Programa KAM para asegurar un balance entre los recursos disponibles y el número de cuentas claves que podemos realísticamente atender. 4) Cuando diseñamos y lanzamos una iniciativa para una cuenta clave siempre planificamos a futuro y consideramos las implicancias para nuestra compañía en el largo plazo. Cada pregunta se evalúa en una escala del 1 al 7, donde 1 es “totalmente en desacuerdo” y 7 es “totalmente de acuerdo”.

Variable Dependiente: Calidad de la Relación. Esta variable se puede medir tal como se ha hecho en trabajos previos, utilizando las escalas de Cannon y Perreault (1999), Doney y Cannon (1997) y Morgan y Hunt (1994) a fin de medir satisfacción, confianza y compromiso respectivamente. En todos los casos, cada pregunta se evalúa en una escala del 1 al 7, donde 1 es “totalmente en desacuerdo” y 7 es “totalmente de acuerdo”.

En el caso de la satisfacción, la escala es de 4 ítems: 1) Nuestras cuentas claves están muy satisfechos con nosotros. 2) Ellos están muy contentos con lo que hacemos por ellos. 3) Si tuvieran que volver a hacerlo todavía nos elegirían como proveedor. 4) Ellos han lamentado su decisión de cooperar con nosotros.

En el caso de la confianza, la escala consta de 5 ítems: 1) Están convencidos de que cumplimos nuestras promesas con ellos. 2) Ellos creen que estamos realmente preocupados por su éxito en los negocios. 3) Creen en la información que les damos. 4) Creen que guardamos sus mejores intereses en mente. 5) Nos consideran dignos de confianza.

En el caso del compromiso, la escala consta de 4 ítems: “Nuestra relación con las cuentas claves...”, 1) Es algo que ellos están muy comprometidos. 2) Es muy importante para ellos. 3) se considera merecedora de su máximo esfuerzo para mantener. 4) es algo que ellos tienen la intención de mantener indefinidamente.

Variable Dependiente: Performance Financiera. La evaluación de performance financiera se puede realizar a través de la auto-evaluación de las ventas, rentabilidad, participación de mercado y ROI; utilizando la escala de la investigación de Tzempelikos (2015). Esta escala consta de 4 ítems: “Relativo a tus competidores, cómo se ha desempeñado tu compañía durante los últimos 3 años...”, 1) Ventas. 2) Rentabilidad. 3) Market Share. 4) ROI. Cada pregunta se evalúa en una escala del 1 al 7, donde 1 es “mucho peor” y 7 es “mucho mejor”.

Variable de Control: Antigüedad de la Relación. Finalmente, para esta variable de control, vamos a utilizar el instrumento unidimensional que propone Guesalaga (2014). “Por cuánto tiempo ha hecho negocios tu firma con este cliente? años”.

Limitaciones y Futuras Investigaciones

Hay algunas limitaciones que podemos mencionar y que ofrecen la oportunidad de futuras investigaciones. Nuestro estudio se centra en la participación de la alta dirección, el alineamiento interno, el alineamiento externo y la planificación de cuentas. Sin embargo, puede haber otros factores que afecten la efectividad de los programas KAM. Futuras investigaciones pueden

considerar el nivel de competencia, la estrategia de compra de los clientes y así contribuir a un mejor entendimiento de la performance financiera del KAM.

Una segunda limitación involucra el uso del enfoque del “key-informant” centrado del lado del proveedor; por lo tanto, podría existir el riesgo de sesgo común; Guesalaga (2014) en su trabajo de investigación realiza varias acciones con el objetivo de reducir este tipo de sesgo (Podsakoff et al., 2003); como asegurar la confidencialidad de las respuestas, considerarse que las respuestas no son ni buenas ni malas, preparar cuestionarios separados para las variables independientes y dependientes; entre otras. Futuras investigaciones podrían considerar adicionalmente la visión cliente.

Una tercera limitación es que el presente estudio no considera las características idiosincráticas de las cuentas claves que una empresa puede atender. Aquí podemos mencionar, por ejemplo, las diferencias que existen entre las cuentas claves privadas y las cuentas claves públicas. De acuerdo a Lilien (2016), no existe virtualmente ningún trabajo académico acerca de las ventas estratégicas a los diferentes niveles de gobierno, ya sea en USA o en cualquier otro país.

Adicionalmente, debería considerarse la posibilidad de la influencia negativa que puede ejercer el equipo de alta dirección en la gestión de cuentas claves y cuáles son las circunstancias que pueden generar este tipo de situaciones, lo que ayudará a completar el entendimiento del rol de este equipo de ejecutivos senior en la gestión de las cuentas claves (Guesalaga, 2014).

Finalmente, con respecto a la Planificación de Cuentas, que es un elemento crítico para fidelizar y fortalecer las relaciones con los clientes claves, podemos considerar que futuras investigaciones puedan explorar la incorporación de la tecnología y las redes sociales en el proceso de planificación de ventas para este tipo de clientes (Lacoste, 2016).

Referencias

- Abratt, R., & Kelly, P. M. (2002). Customer–supplier partnerships Perceptions of a successful key account management program. *Industrial Marketing Management*, 31(5), 467–476.
[http://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00174-2](http://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00174-2)
- Anderson, E. W., & Mittal, V. (2000). Strengthening the Satisfaction-Profit Chain. *Journal of Service Research*, 3(2), 107–120. <http://doi.org/10.1177/109467050032001>
- Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science*. <http://doi.org/10.1287/mksc.8.4.310>
- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The Use of Pledges to build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 29(1), 18–34.
<http://doi.org/10.2307/3172490>
- Anderson, J. C., & Narus, J. a. (1984). A Model of the Distributor’s Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. *Journal of Marketing*, 48(4), 62–74.
<http://doi.org/10.2307/1251511>
- Arnett, D. B., Macy, B. a., & Wilcox, J. B. (2005). The role of core selling teams in supplier-buyer relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXV(1 (Winter 2005)), 27–42. <http://doi.org/10.1080/08853134.2005.10749045>
- Athanasopoulou, P. (2009). *Relationship quality: a critical literature review and research agenda*. *European Journal of Marketing* (Vol. 43).
<http://doi.org/10.1108/03090560910946945>
- Azila Nor, M., & Ahmmed, K. (2013). Key Account Management Strategy in Business-To-

- Business Relationship : a Proposed Research Framework. *International Journal of Business, Economics and Law*, 2(1), 70–77.
- Barki, H., & Pinsonneault, A. (2005). A model of organizational integration, implementation effort, and performance. *Organization Science*, 16(2), 165–179.
<http://doi.org/10.1287/orsc.1050.0118>
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <http://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barrett, J. (1986). Why major account selling works. *Industrial Marketing Management*, 15(1), 63–73. [http://doi.org/10.1016/0019-8501\(86\)90045-3](http://doi.org/10.1016/0019-8501(86)90045-3)
- Bernhardt, K. L., Donthu, N., & Kennett, P. a. (2000). A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability. *Journal of Business Research*, 47(2), 161–171.
[http://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00042-3](http://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00042-3)
- Birkinshaw, J., Toulan, O., & Arnold, D. (2001). Global Account Management in Multinational Corporations: Theory and Evidence. *Journal of International Business Studies*, 32(2), 231–248. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490950>
- Blois, K. J. (1999). Relationships in business-to-business marketing - how is their value assessed? *Marketing Intelligence & Planning*, 17(2), 91–102.
<http://doi.org/10.1108/02634509910260940>
- Bradford, K. D., Challagalla, G. N., Hunter, G. K., & Moncrief, W. C. (2012). Strategic Account Management: Conceptualizing, Integrating, and Extending the Domain from Fluid to Dedicated Accounts. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(1), 41–56.

<http://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320105>

Brady, M. K., & Cronin, J. J. (2001). Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. *Journal of Service Research*, 3(3), 241–251.

<http://doi.org/10.1177/1094670501333005>

Brady, N. (2004). In search of market orientation: An experiment in key account management. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(2), 144–159.

<http://doi.org/10.1108/02634500410525832>

Brockhaus, S., Fawcett, S., Kersten, W., & Knemeyer, M. (2016). A framework for benchmarking product sustainability efforts Using systems dynamics to achieve supply chain alignment. *Benchmarking: An International Journal*, 23(1), 127–164.

<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/09564230910978511>

Cannon, J. P., & Perreault Jr., W. D. (1999). Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 439–460. <http://doi.org/10.2307/3151999>

Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749–778. <http://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001>

Cespedes, F. V., Doyle, S. X., & Freedman, R. J. (1989). Teamwork for Today's Selling. *Harvard Business Review*, 67(Marzo-Abril), 44–54.

Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64–73. <http://doi.org/10.2307/3150876>

Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team

- social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *The Academy of Management Journal*, 46(6), 740–751. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/30040665>
- Corsaro, D., & Snehota, I. (2011). Alignment and misalignment in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 40, 1042–1054. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.038>
- Cox, A. (2004). Business relationship alignment: on the commensurability of value capture and mutuality in buyer and supplier exchange. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(5), 410–420. [http://doi.org/DOI: 10.1108/13598540410560793](http://doi.org/DOI:10.1108/13598540410560793)
- Davies, I. a., & Ryals, L. J. (2013). Attitudes and behaviours of key account managers: Are they really any different to senior sales professionals? *Industrial Marketing Management*, 42(6), 919–931. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.02.019>
- Davies, I. a., & Ryals, L. J. (2009). A stage model for transitioning to KAM. *Journal of Marketing Management*, 25(9), 1027–1048. <http://doi.org/10.1362/026725709X479354>
- Davies, I. a., & Ryals, L. J. (2014). The effectiveness of Key Account Management practices. *Industrial Marketing Management*, 43(0), 1182–1194. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.06.007>
- Day, G. (1999). Aligning organizational structure to the market. *Business Strategy Review*, 10(3), 33–46. <http://doi.org/10.1111/1467-8616.00109>
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61(April), 35–51. <http://doi.org/10.2307/1251829>

- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling Issues to Top Management. *Academy of Management Review*, 18(3), 397–428. <http://doi.org/Doi 10.2307/258903>
- Dyer, J., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperate Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <http://doi.org/10.7880/abas.13.77>
- Fleischer, M. (2010). Key Account Management in the Managed Markets: Visibility and collaboration for greater effectiveness. *Journal of Medical Marketing*, 10(1), 53–60. <http://doi.org/10.1057/jmm.2009.54>
- Fornell, C., Johnson, M., Anderson, E., Cha, J., & Bryant, B. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. *The Journal of ...*, 60(October), 7–18. <http://doi.org/10.2307/1251898>
- Garbarino, E., & Johnson, M. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70–87. <http://doi.org/10.2307/1251946>
- Gattorna, J. (1998). *Strategic supply chain alignment: best practice in supply chain management*. Gower Publishing, Ltd. Gower Publishing, Ltd.
- Geletkanycz, M. A., & Hambrick, D. C. (1997). The External Ties of Top Executives : Implications for Strategic Choice and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 654–681.
- Georges, L., & Eggert, A. (2003). Key Account Managers' Role Within the Value Creation Process of Collaborative Relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 10(4),

1–22. http://doi.org/10.1300/J033v10n04_01

Geyskens, I., Steenkamp, J.-B., Scheer, L. K., & Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 303–317. [http://doi.org/10.1016/S0167-8116\(96\)00006-7](http://doi.org/10.1016/S0167-8116(96)00006-7)

Gosselin, D. P., & Bauwen, G. A. (2006). Strategic account management: customer value creation through customer alignment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(6), 376–385. <http://doi.org/10.1108/08858620610690137>

Gounaris, S., & Tzempelikos, N. (2012). Conceptualization and Measurement of Key Account Management Orientation. *Journal of Business Market Management*, 5(3), 173–194. Retrieved from <http://www.jbm-online.net/index.php/jbm/article/view/22>

Gounaris, S., & Tzempelikos, N. (2013a). Key Account Management Orientation and Its Implications: A Conceptual and Empirical Examination. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 20(1), 33–50. <http://doi.org/10.1080/1051712X.2012.690173>

Gounaris, S., & Tzempelikos, N. (2013b). Relational key account management: Building key account management effectiveness through structural reformations and relationship management skills. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1110–1123. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.06.001>

Gruca, T. S., & Rego, L. L. (2005). Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value. *Journal of Marketing*. <http://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.115.66364>

Guenzi, P., Georges, L., & Pardo, C. (2009). The impact of strategic account managers' behaviors on relational outcomes: An empirical study. *Industrial Marketing Management*,

38(3), 300–311. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.09.011>

Guenzi, P., & Storbacka, K. (2015a). Guidelines for future research on KAM implementation.

Industrial Marketing Management, 45, 100.

<http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.026>

Guenzi, P., & Storbacka, K. (2015b). The organizational implications of implementing key

account management: A case-based examination. *Industrial Marketing Management*, 45,

84–97. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.020>

Guesalaga, R. (2014). Top management involvement with key accounts: The concept, its

dimensions, and strategic outcomes. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1146–1156.

<http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.06.004>

Guesalaga, R., & Johnston, W. (2010). What's next in key account management research?

Building the bridge between the academic literature and the practitioners' priorities.

Industrial Marketing Management, 39(7), 1063–1068.

<http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.12.008>

Gulati, R., Lawrence, P. R., & Puranam, P. (2005). Adaptation in Vertical Relationships: Beyond

incentive conflict. *Strategic Management Journal*, 26(5), 415–440.

<http://doi.org/10.1002/smj.458>

Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review*,

32(2), 334–343.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of

Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.

<http://doi.org/10.5465/AMR.1984.4277628>

- Heide, J. B., & John, G. (1992). Do Norms Matter in Marketing Relationships? *Journal of Marketing*, 56(2), 32–44. <http://doi.org/10.2307/1252040>
- Henneberg, S., Pardo, C., Mouzas, S., & Naudé, P. (2009). Value dimensions and relationship postures in dyadic “key relationship programmes”. *Journal of Marketing Management*, 25(5), 535–550. <http://doi.org/10.1362/026725709X461849>
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., & Gremler, D. D. (2002). Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality. *Journal of Service Research*, 4(3), 230–247. <http://doi.org/10.1177/1094670502004003006>
- Hennig-Thurau, T., & Klee, A. (1997). The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention : A Critical Reassessment and Model Development. *Psychology & Marketing*, 14(December 1997), 737–764.
- Homburg, C., Workman, J. P., & Jensen, O. (2000). Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement toward a Customer-Focused Organizational Structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <http://doi.org/10.1177/0092070300284001>
- Homburg, C., Workman, J. P., & Jensen, O. (2002). A Configurational Perspective on Key Account Management. *Journal of Marketing*, 69(3), 62–65. <http://doi.org/10.1016/B978-0-7506-3361-1.50023-4>
- Hooley, G. J., Lynch, J. E., & Shepherd, J. (1990). The Marketing Concept : Putting the Theory into Practice. *European Journal of Marketing*, 24(9), 7–23.
- Hui Shi, L., Zou, S., & Cavusgil, S. T. (2004). A conceptual framework of global account

- management capabilities and firm performance. *International Business Review*, 13(5), 539–553. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.06.001>
- Ivens, B. S., & Pardo, C. (2007). Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 470–482. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.12.007>
- Ivens, B. S., & Pardo, C. (2008). Key-account-management in business markets, an empirical test of common assumptions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(5), 301–310. <http://doi.org/10.1108/08858620810881575>
- Ivens, B. S., & Pardo, C. (2016). Managerial implications of research on inter-organizational interfaces The case of key account management. *IMP Journal*, 10(1), 25–49. <http://doi.org/10.1108/IMP-06-2015-0030>
- Ivens, B. S., Pardo, C., Salle, R., & Cova, B. (2009). Relationship keyness: The underlying concept for different forms of key relationship management. *Industrial Marketing Management*, 38(5), 513–519. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.05.002>
- Jap, S. D. (1999). Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 461–475. 15p. 1 Diagram. <http://doi.org/10.2307/3152000>
- Jaworski, B., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation : Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53–70.
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., & Raman, P. (2005). The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management. *Journal*

of Marketing, 69(October), 177–192.

John, G., & Reve, T. (1982). The Reliability and Validity of Key Informant Data from dyadic Relationships in Marketing Channels. *Journal of Marketing Research*, XIX, 517–524.

Jones, E., Dixon, A., Chonko, L., & Cannon, J. P. (2005). Key accounts and team selling: a review, framework, and research agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXV(2), 181–198. Retrieved from <http://mesharpe.metapress.com/index/3udhbm5m3w63pkjp.pdf>

Jones, E., Richards, K. a., Halstead, D., & Fu, F. Q. (2009). Developing a strategic framework of key account performance. *Journal of Strategic Marketing*, 17(3–4), 221–235. <http://doi.org/10.1080/09652540903064704>

Kathuria, R., Joshi, M. P., & Porth, S. J. (2007). Organizational alignment and performance: past, present and future. *Management Decision*, 45(3), 503–517. <http://doi.org/10.1108/00251740710745106>

Kathuria, R., & Porth, S. J. (2003). *Strategy Implementation: managing the organizational issues. Strategic Management: A Crossfunctional Approach. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ* (Prentice-H). Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Kempeners, M. a., & Hart, H. W. Van Der. (1999). Designing account management organizations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(4), 310–335. <http://doi.org/10.1108/08858629910279907>

Lacoste, S. (2016). Perspectives on social media ant its use by key account managers. *Industrial Marketing Management*, 54, 33–43. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.12.010>

- Lai, C. J., & Gelb, B. D. (2015). Key account teams: success factors for implementing strategy. *Journal of Business Strategy*, 36(4), 48–55. <http://doi.org/10.1108/JBS-07-2014-0079>
- Lambe, C. J., & Spekman, R. E. (1997). National account management: Large account selling or buyer-supplier alliance? *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(4), 61–74. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/216748778?accountid=14495%5Cnhttp://diana.uca.es:4550/resserv?genre=article&issn=08853134&title=The+Journal+of+Personal+Selling+&+Sales+Management&volume=17&issue=4&date=1997-10-01&atitle=National+account+management:+Large>
- LaPlaca, P. (2013). Research Priorities for B2B Marketing Researchers. *Revista Espanola de Investigacion En Marketing ESIC*, 17(2), 135–150. [http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S1138-1442\(14\)60027-9](http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S1138-1442(14)60027-9)
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1–47. <http://doi.org/10.2307/2391211>
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1969). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School Press (Revised Ed). Harvard Business School Press. <http://doi.org/10.2307/2391270>
- Leuthesser, L. (1997). Supplier Relational Behavior : An Empirical Assessment. *Industrial Marketing Management*, 26, 245–254.
- Lilien, G. L. (2016). The B2B Knowledge Gap. *International Journal of Research in Marketing*. <http://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.01.003>

- Luftman, J., & Brier, T. (1999). Achieving and sustaining business-IT alignment. *California Management Review*, 42(1), 109–122. <http://doi.org/10.2307/41166021>
- Marcos-Cuevas, J., Nätti, S., Palo, T., & Ryals, L. J. (2014). Implementing key account management: Intraorganizational practices and associated dilemmas. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1216–1224. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.06.009>
- McDonald, M. (2000). Key Account Management - A Domain Review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 109–119.
- McDonald, M., Millman, T., & Rogers, B. (1997). Key account management: Theory, practice and challenges. *Journal of Marketing Management*, 13(8), 737–757.
<http://doi.org/10.1080/0267257X.1997.9964509>
- Menz, M., & Scheef, C. (2014). Chief Strategy Officers: Contingency Analysis of their presence in top management teams. *Academy of Management Journal*, 35(3), 461–471.
<http://doi.org/10.1002/smj>
- Millman, T., & Wilson, K. (1995). From key account selling to key account management. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(1), 9–21.
<http://doi.org/10.1108/EUM00000000003877>
- Millman, T., & Wilson, K. (1996). Developing key account management competences. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2(2), 7–22.
<http://doi.org/10.1108/EUM00000000000018>
- Millman, T., & Wilson, K. (1999). Processual issues in key account management: underpinning the customer-facing organisation. *The Journal of Business and Industrial Marketing*

- Industrial Marketing*, 14(4), 328–337. <http://doi.org/10.1108/08858629910279916>
- Mohr, J., & Spekman, R. E. (1994). Characteristics of Partnership Success : Partnership Attributes , Communication Behav. *Strategic Management Journal*, 15, 135–152.
- Mohr, J., & Spekman, R. E. (1998). Characteristics of Partnership Success : Partnership Attributes , Communication Behav.
- Möller, K. K., & Halinen, A. (1999). Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 413–427.
[http://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00086-3](http://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00086-3)
- Möller, K., & Parvinen, P. (2015). An impact-oriented implementation approach in business marketing research. *Industrial Marketing Management*, 45, 3–11.
<http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.025>
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 29(3), 314–328. <http://doi.org/10.2307/3172742>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(July), 20–38. <http://doi.org/10.2307/1252308>
- Napolitano, L. (1997). Customer-Supplier Partnering: A Strategy whose Time has come. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XVII(4), 1–8.
- Ojasalo, J. (2001). Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(3), 199–220.
<http://doi.org/10.1108/08858620110389803>

- Ozer, M. (2010). Top management teams and corporate political activity: Do top management teams have influence on corporate political activity? *Journal of Business Research*, 63, 1196–1201. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.10.017>
- Pardo, C. (1999). Key account management in the business-to-business field: a French overview. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(4), 276–297. <http://doi.org/10.1108/08858629910279880>
- Pardo, C., Ivens, B. S., & Wilson, K. (2013). Assessing and strengthening internal alignment of new marketing units: An interpretative tool. *Industrial Marketing Management*, 42(7), 1074–1082. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.07.016>
- Pardo, C., Ivens, B. S., & Wilson, K. (2014). Differentiation and alignment in KAM implementation. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1136–1145. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.06.003>
- Pardo, C., Ivens, B., & Wilson, K. (2012). KAM and the internal alignment challenge. *Proceedings of the 28th IMP Conference, Roma, 2012*, (1974).
- Phillips, L. W. (1981). Key Reports : A Methodological Organizational Analysis Marketing Measurement. *Journal of Marketing Research*, 18(4), 395–415.
- Piercy, N. F. (2009). Strategic relationships between boundary-spanning functions: Aligning customer relationship management with supplier relationship management. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 857–864. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.03.015>
- Piercy, N. F., & Lane, N. (2006). The hidden risks in strategic account management strategy. *Journal of Business Strategy*, 27(1), 18–26. <http://doi.org/10.1108/02756660610640146>

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self reports in organizational research :Problems and Prospects. *Journal of Management, 12*(4), 531–544.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy ? *Harvard Business Review, 74*(6), 61–78.
<http://doi.org/10.1016/j.cell.2005.09.009>
- Richards, K. a., & Jones, E. (2009). Key Account Management: Adding Elements of Account Fit to an Integrative Theoretical Framework. *Journal of Personal Selling and Sales Management, 29*(4), 305–320. <http://doi.org/10.2753/PSS0885-3134290401>
- Rust, R. T., Moorman, C., & Dickson, P. R. (2002). Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both? *Journal of Marketing, 66*(4), 7–24.
<http://doi.org/10.1509/jmkg.66.4.7.18515>
- Ryals, L., & Holt, S. (2007). Creating and capturing value in KAM relationships. *Journal of Strategic Marketing, 420*(December), 403–420. <http://doi.org/10.1080/09652540701726850>
- Ryals, L., & Rogers, B. (2007). Key Account Planning: Benefits, Barriers and Best Practice. *Journal of Strategic Marketing, 222*(July), 209–223.
<http://doi.org/10.1080/09652540701320894>
- Salojarvi, H., Saarenketo, S., & Puumalainen, K. (2013). How customer knowledge dissemination links to KAM. *Journal of Business & Industrial Marketing, 28*(2), 383–395.

<http://doi.org/10.1108/08858621311330236>

Salojärvi, H., & Sainio, L.-M. (2015). CRM Technology and KAM Performance: The Mediating Effect of Key Account-Related Knowledge. *J Bus Mark Manag*, *1*, 435–454.

Salojärvi, H., Sainio, L., & Tarkiainen, A. (2010). Organizational factors enhancing customer knowledge utilization in the management of key account relationships. *Industrial Marketing Management*, *39*(8), 1395–1402. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.04.005>

Scherpereel, C. (2006). Alignment: the duality of decision problems. *Management Decision*, *44*(9), 1258–1276. <http://doi.org/10.1108/00251740610707721>

Schultz, R. J., & Evans, K. R. (2002). Strategic Collaborative Communication by Key Account Representatives. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *22*(1), 23–31. <http://doi.org/10.1080/08853134.2002.10754290>

Sengupta, S., Krapfel, R. E., & Pusateri, M. a. (1997). Switching costs in key account relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *XVII*(4), 9–16. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/20832534>

Sengupta, S., Krapfel, R. K. E., & Pusateri, M. a E. (2000). An empirical investigation of key account salesperson effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *20*(4), 253–261. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=3927862&site=ehost-live>

Shapiro, B., & Moriarty, R. T. (1984). Organizing the national account force. *MSI Reports*, 84–101. Retrieved from <http://www.msi.org/reports/organizing-the-national-account-force/>

Sharma, A. (2006). Success factors in key accounts. *Journal of Business & Industrial Marketing*,

21(3), 141–150. <http://doi.org/10.1108/08858620610662796>

Sharma, A., & Evanschitzky, H. (2016). Returns on key accounts: do the results justify the expenditures? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(2).

<http://doi.org/10.1108/JBIM-11-2014-0234>

Shi, L. H., White, J. C., Zou, S., & Cavusgil, S. T. (2010). Global account management strategies: Drivers and outcomes. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 620–638. <http://doi.org/10.1057/jibs.2009.26>

Simkin, L. (2002). Barriers impeding effective implementation of marketing plans: A training agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(1), 8–24.

<http://doi.org/10.1108/08858620210415172>

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, 37(2), 22–28. [http://doi.org/10.1016/0007-6813\(94\)90029-9](http://doi.org/10.1016/0007-6813(94)90029-9)

Smaczny, T. (2001). Is an alignment between business and information technology the appropriate paradigm to manage IT in today's organisations? *Management Decision*, 39(10), 797–802. <http://doi.org/10.1108/EUM00000000006521>

Smith, A., Houghton, S. M., Hood, J. N., & Ryman, J. A. (2006). Power relationships among top managers: Does top management team power distribution matter for organizational performance? *Journal of Business Research*, 59, 622–629.

<http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.012>

Snow, D. A., Rochford, E. B., Worden, S. K., & Benford, R. D. (1986). Frame Alignment

- Processes, Micromobilization, and Movement Participation. *American Sociological Review*, 51(4), 464–481. <http://doi.org/10.2307/2095581>
- Spector, P. E. (2006). Method Variance in Organizational Research: Truth or Urban Legend? *Organizational Research Methods*, 9(2), 221–232. <http://doi.org/10.1177/1094428105284955>
- Storbacka, K. (2012). Strategic account management programs: alignment of design elements and management practices. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(4), 259–274. <http://doi.org/10.1108/08858621211221643>
- Storbacka, K., & Nenonen, S. (2009). Customer relationships and the heterogeneity of firm performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), 360–372. <http://doi.org/10.1108/08858620910966246>
- Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing Perspectives on the Link Between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from a Mediation Model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463–486. Retrieved from <http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=60461965&S=R&D=buh&EbscoContent=dGJyMNLr40SeqLM40dвуOLCmr0qeprVSsKu4Sa6WxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGtsVGyqa5IuePfgex44Dt6fIA>
- Tuusjarvi, E., & Moller, K. (2009). Case study Multiplicity of norms in inter-company cooperation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(7), 519–528. <http://doi.org/10.1108/08858620910986758>
- Tzempelikos, N. (2015). Top management commitment and involvement and their link to key account management effectiveness. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(1), 32–

44. <http://doi.org/10.1108/JBIM-12-2012-0238>

Tzempelikos, N., & Gounaris, S. (2013). Approaching Key Account Management from a long-term perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 21(2), 179–198.

<http://doi.org/10.1080/0965254X.2012.752399>

Tzempelikos, N., & Gounaris, S. (2015a). Linking key account management practices to performance outcomes. *Industrial Marketing Management*.

<http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.018>

Tzempelikos, N., & Gounaris, S. (2015b). Linking key account management practices to performance outcomes. *Industrial Marketing Management*, 45, 22–34.

<http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.018>

Vanharanta, M., J.P. Gilchrist, A., D. Pressey, A., & Lenney, P. (2014). The reflexive turn in key account management. *European Journal of Marketing*, 48(11/12), 2071–2104.

<http://doi.org/10.1108/EJM-10-2010-0561>

Venkatraman, N., & Camillus, J. C. (1984). Exploring the Concept of “Fit” in Strategic Management. *Academy of Management Review*, 9(3), 513–525.

<http://doi.org/10.5465/AMR.1984.4279696>

Weilbaker, D. C., & Weeks, W. a. (1997). The Evolution of National Account Management : A Literature Perspective. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(4), 49–59.

Weitz, B. a., & Bradford, K. D. (1999). Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 241–254.

<http://doi.org/10.1177/0092070399272008>

- Wengler, S., Ehret, M., & Saab, S. (2006). Implementation of Key Account Management: Who, why, and how? An exploratory study on the current implementation of Key Account Management programs. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 103–112.
<http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.08.011>
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <http://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wiersema, F. (2013). The B2B Agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 470–488.
<http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.02.015>
- Wilson, K., & Woodburn, D. (2014). The impact of organisational context on the failure of key and strategic account management programmes. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(5), 353–363. <http://doi.org/10.1108/JBIM-03-2013-0061>
- Workman, J. P., Homburg, C., & Jensen, O. (2003). Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
<http://doi.org/10.1177/0092070302238599>
- Zajac, E. J., Kraatz, M. S., & Bresser, R. K. F. (2000). Modeling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change. *Strategic Management Journal*, 21(4), 429–453.
[http://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200004\)21:4<429::AID-SMJ81>3.0.CO;2-#](http://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200004)21:4<429::AID-SMJ81>3.0.CO;2-#)