

Como crear confianza en lugar de miedo en las relaciones entre fabricante y minorista

Publisher: Capital Humano

Year: 1997

GESTION

Cómo crear confianza en lugar de miedo en las relaciones entre fabricante y minorista

La mejora de las relaciones entre fabricante y minorista hay que basarlas en el principio de la confianza, no en el de poder. Pero, no todo queda en una buena gestión comercial o financiera. Las relaciones entre clientes y proveedores es, al cabo, una relación entre equipos de personas. Por ello es fundamental incidir sobre políticas de personal como la selección y motivación de los mejores, la recompensa por la lealtad y el desarrollo de programas formativos.

Nirmalya Kumar, profesor de Retail y Marketing del IMD (Lausanne, Suiza).

ABSTRACT

Autor: NIRMALY KUMAR, IMD
Título: Cómo crear confianza en lugar de miedo en las relaciones entre fabricante y minorista
Fuente: Capital Humano, Nº 103, Septiembre 1997
Localización: 4997
Resumen: Este artículo examina el poder en las relaciones entre fabricantes y minoristas. Se argumenta que el poder no es un concepto absoluto, sino que depende de la fuerza relativa de las partes. Los fabricantes y minoristas pueden utilizar el poder de manera constructiva para mejorar sus relaciones comerciales. Se discuten estrategias para crear confianza y reducir el miedo. Se enfatiza la importancia de la selección y motivación del personal, la recompensa por la lealtad y el desarrollo de programas formativos. Se concluye que la confianza es el fundamento de las relaciones comerciales exitosas.
Descriptores: Gestión Comercial / Formación

Los fabricantes y los minoristas se ven actualmente involucrados en una clásica lucha de poder, manteniendo cada uno de ellos para conseguir una posición de poder relativo. Históricamente, los fabricantes han tenido el poder frente a los minoristas, pero éstos están cambiando cada vez más las tornas. Debido al incremento de megaformatos tales como *category killers* y grandes almacenes, fusiones y adquisiciones, así como alianzas de compra horizontal, el sector minorista se ha convertido en un sector más concentrado.

Por consiguiente, los minoristas más grandes son actualmente mucho más grandes que los fabricantes con los que hacen negocios. Las ventas de los seis primeros minoristas europeos de alimentación superan a las de todos los fabricantes europeos de alimentos, con excepción de Nestlé y Unilever.

Este cambio de poder ha preocupado a los fabricantes, ya que los minoristas aprenden a explotar su nuevo poder para obtener concesiones de precios y servicios.

Mientras que poderosas empresas pueden explotar, y a menudo lo hacen, su ventaja para sembrar miedo entre sus homólogos, durante esta última década hemos elaborado una base de datos para contestar a las siguientes preguntas:

«¿Es el miedo la mejor manera de dirigir las relaciones entre los poderosos fabricantes y los minoristas o es más efectivo crear confianza en dichas relaciones en lugar de ejercer simplemente su poder?»

«¿Qué tipo de políticas y procedimientos ayudan a crear confianza en las relaciones entre fabricantes y minoristas?»

«La explotación del poder para sacar concesiones injustas puede volverse en contra de una empresa si cambian las posiciones de poder.»

LAS VENTAJAS DE LA CONFIANZA

Aunque la explotación del poder puede resultar ventajosa a corto plazo, tiende a ser contraproducente a largo plazo. La explotación del poder para sacar concesiones injustas puede volverse en contra de una empresa si cambian las posiciones de poder. Por ejemplo, cuando se fundó Migros, una cadena de supermercados en Suiza, los grandes fabricantes de marcas se negaron a suministrarle debido al miedo a que esto les sentara mal a sus minoristas tradicionales. Ante su incapacidad de conseguir productos de marca, Migros se vio obligada a adoptar un formato de marcas exclusivamente priva-