

## Puntos críticos en la relación con proveedores

Establecer una relación con un proveedor es solo un paso en un complejo proceso de interacciones que requiere evolucionar y ser controlado de forma permanente. Cuando una relación se vuelve muy cercana, existe el peligro de que esta se relaje y se realicen concesiones que afectan la efectividad de la relación.

Veronica H. Villena, Thomas Choi y Elena Revilla analizan este fenómeno en un artículo llamado "[Managing the dark side of Buyer-Supplier Relationships](#)", publicado en Supply Chain Management Review.

La base de la buena relación es la confianza, y esta se construye a través de la convivencia y comunicación. Las empresas que integran equipos multifuncionales logran mejores resultados al alcanzar un intercambio de ideas e información más frecuente, completa y oportuna. Sin embargo, si la cercanía se vuelve demasiada, se puede promover la complacencia, la tolerancia a desviaciones y el frecuente incumplimiento de compromisos que tiene efectos negativos en los resultados pretendidos por la organización.

Cuando las partes se parecen demasiado en su pensamiento y enfoques, se pierde la capacidad de evaluar y aceptar nuevas ideas que provengan de fuera de la relación. Esto en términos de trabajo en equipo se conoce como "group thinking" y genera que los que se atreven a expresar ideas diferentes a las del grupo, son segregados por no ser compatibles con la mayoría. Esto es lo que los autores llaman "el lado oscuro de la relación", cuando se vuelve disfuncional y se genera la complacencia, la falta de apertura y la falta de adherencia a los procesos.

En el artículo, como buenos académicos, los autores demuestran estadísticamente como el exceso de cercanía puede arrojar resultado similares a cuando las empresas operan de forma distante.

Lo relevante es tener este fenómeno presente en todo momento para poder identificar su aparición y tomar oportunamente las medidas preventivas y correctivas necesarias. Debe ser visto como un riesgo latente que requiere ser atendido para evitar la pérdida de valor de la relación.

Existen cuatro claras señales de que una relación está perdiendo parte de su valor cuando se presentan algunas de estas tres situaciones:

- Pérdida de objetividad. Las relaciones son tan cercanas que se tiene una confianza ciega y se pierde la capacidad de juzgar el desempeño y los resultados del proveedor. No se desean generar conflictos por lo que se relajan los sistemas de monitoreo y control. Lo mismo ocurre cuando por un aspecto de obligación o reciprocidad, se dan negocios al proveedor sin realmente estar seguros que es la mejor opción para satisfacer una necesidad.
- Relajación del desempeño. El proveedor aprovechará la relación para esforzarse únicamente en entregar el mínimo necesario. No fallará, pero tampoco hará esfuerzo extras por alcanzar mejores niveles de desempeño u ofrecer innovaciones. Si el negocio está seguro, no hay porque esforzarse.
- Redundancia de conocimientos. Esto ocurre cuando ninguna de las partes tiene algo nuevo que aportar a la relación y por lo tanto ya no se agrega un valor incremental. El trabajar solo con un proveedor limita a la organización de obtener nuevas ideas del mercado y esto afecta el desempeño ante el cliente final.

Tres prácticas que deben ser implementadas de forma permanente para controlar esta descomposición de las relaciones cliente-proveedor son:



1. Retar permanentemente los objetivos de la relación. Con esto se logra eliminar la sobre confianza y complacencia teniendo que generar nuevas formas de pensamiento y acción. Los objetivos deben ser retadores, pero alcanzable con los recursos disponibles y acordados entre las partes.
2. Establecer políticas de rotación. El objetivo es evitar que las interacciones sean siempre entre las mismas personas y se generen “complicidades” que afecten la operación de la relación. Además, la rotación obliga a documentar procesos y acuerdos y eso le da solidez a la relación. El cambio de participantes ayuda también a la renovación del conocimiento. Tener presente que en algunos casos, para dominar el conocimiento alrededor de la administración de un producto o servicio específico, se requiere de invertir más de dos años, por lo cual las rotaciones no pueden ser en períodos muy cortos.
3. Regirse mediante contratos. Esto le da estructura a la relación, pero para evitar que sea una camisa de fuerza, se deben mantener actualizados con modificaciones en base a las experiencias que se vayan teniendo. El contrato debe ligar el desempeño con las opciones para terminación, así como con los premios y penalizaciones que se recibirán.

Además de estas tres prácticas, es conveniente adoptar conductas que eviten que la relación se convierta en disfuncional, las cuatro que se consideran más relevantes son:

- Mantenerse atento a cualquier señal que indique la existencia de complacencia, redundancia o falta de objetividad.
- Ser proactivos, mantener la relación en constante evolución apoyándose de los contratos y las rotaciones
- Evaluar la relación no solo por los éxitos pasados, sino también por su capacidad de garantizar excelentes resultados para el futuro.
- Aprender a administrar el “Lado Oscuro”. Las relaciones humanas son algo impredecible, sabe cuándo la confianza se tornará en complacencia no es algo que se pueda predecir, si seguimos la conducta de mantenernos atentos, la identificaremos y podremos tomar acciones que regresen a la relación a su nivel de óptimo desempeño

Las relaciones se deben manejar con un enfoque dinámico, donde se mantenga una confianza equilibrada que permita mantener un adecuado juicio sobre el desempeño del trabajo en conjunto.