

# 12 dolencias del abastecimiento estratégico y la gestión de proveedores... y cómo prevenirlas

Kate Vitasek y Emmanuel Cambresy

**Nunca antes los profesionales de la gestión de contratos de hoy se habían visto involucrados en procesos globalizados, subcontratados y complejos en relación con los proveedores.**

¿El resultado? Las organizaciones se encuentran con un nuevo conjunto de desafíos, muchos creados por brechas entre la intención de la relación y el contrato real. Y estas lagunas son especialmente de ancho para contratos de servicios (outsourcing), donde lo que se adquiere es menos tangible que un “bien” o una “mercancía”. Estos huecos son lo que los investigadores de la Universidad de Tennessee (UT) llaman dolencias crónicas.”<sup>1</sup>

Los investigadores de la UT comenzaron a descubrir las dolencias de la subcontratación como parte de un contrato de investigación financiado por

---

<sup>1</sup> These Ailments are described in detail in *Vested Outsourcing: Five Rules That Will Transform Outsourcing* (see Kate Vitasek, Mike Ledyard, and Karl Manrodt; *Vested Outsourcing: Five Rules That Will Transform Outsourcing*; second ed. (New York: Palgrave Macmillan, 2013): Chapter 3). For more information, visit [www.vestedway.com/vested-outsourcing/](http://www.vestedway.com/vested-outsourcing/).

la Fuerza Aérea de los EE. UU. para estudiar contratos de asociación público-privada y basados en el desempeño, donde había una intención de subcontratar funciones clave a empresas proveedoras estratégicas. Específicamente, ¿por qué algunos contratos fueron tan exitosos mientras que otros no cumplieron la promesa de su naturaleza "estratégica"?

Los descubrimientos fueron claros: a menudo, hay una desconexión en la intención de un acuerdo "estratégico" y cómo se adquiere, se contrata y, en última instancia, se gestiona. Cuando esto sucede, a menudo hay fricción que puede interrumpir, descarrilar o incluso destruir la estrategia mejor intencionada de relación con el proveedor.

Una clave para eliminar las dolencias es primero identificar que existen y entender cómo pueden hacer que su relación estratégica con los proveedores sean malsanas. Este artículo resume cada uno de los 12 más comunes Dolencias y orientación sobre cómo superar cada Dolencia en sus relaciones estratégicas con proveedores.

## **DOLENCIA 1**

### **AHORRAR EM POCO Y GASTAR EM MUCHO**

En caso de que no conozca el adagio, "ahorrar en poco y gastar em mucho" se refiere a cuando uno es particularmente cauteloso y económico con las cosas pequeñas, pero descuidado, derrochador o extravagante con los más grandes. Bueno, esto no solo se aplica a los individuos, sucede con grandes organizaciones también.

Específicamente, esta dolencia surge cuando una empresa se abastece puramente en costos. Muchos profesionales de adquisiciones (e incluso algunas políticas organizacionales) operan en la Edad Media. No tienes mirar lejos para encontrar organizaciones que profesan haber contratado con un proveedor estratégico con la intención de crear valor o impulsar la

innovación, pero detrás de escena, se centraron únicamente en "golpear" a los proveedores para obtener el precio más bajo posible. Este estado mental es profundamente arraigado en la forma en que las organizaciones de compras son incentivadas. Cuanto más estrecho sea su enfoque del "valor", menos obtendrán recompensado por lograr "valor más allá de los ahorros", lo que aumenta la probabilidad de desarrollar un enfoque único en el precio. En resumen, ellos van a obtener lo que pagan.

Este enfoque miope puede dar sus frutos a corto plazo, pero el tiempo y una vez más se ha demostrado que no paga a largo plazo correr debido a consecuencias no deseadas y desventajosas.

Estas consecuencias incluyen cosas como las siguientes:

- Los mejores proveedores se niegan a ofertar por su trabajo porque siempre pierden en el precio.
- Incluso aquellos que juegan el juego se cansan de ser "exprimidos" en el precio. Eventualmente, reasignarán equipos de gestión de relaciones comerciales de clientes con cuentas que ofrecen mejores posibilidades de ingresos sostenibles y recompensas a largo plazo. En última instancia, la equipo "C" reemplazará al equipo "A" en su cuenta.
- Al lograr un progreso significativo en I+D, los proveedores típicamente restringen el acceso a sus últimas innovaciones a clientes que comprenden la importancia de sus capacidades creativas y el valor de extremo a extremo de sus soluciones. Tanto como los profesionales de abastecimiento aprenden a segmentar a sus "proveedores preferidos", proveedores de servicios también saben cómo detectar un "cliente de elección".
- Lo que podría parecer un ejercicio de referencia de precios recurrente terminan haciendo que los proveedores se muestren reacios a compartir información sobre sus estructuras de costos, debido a la falta de confianza en cómo tales se utilizarán los datos.

- Los proveedores que juegan el juego de "oferta baja" para ganar el trabajo buscan "vengarse" (por ejemplo, aumentando sus márgenes) bloqueando su cliente en lo que informalmente se llama "infierno de orden de cambio".
- Lo peor de todo es el proveedor que reduce la calidad porque sus beneficios están presionados. Esto se convierte en una situación de perder-perder tanto para el comprador como el proveedor.

### **Como prevenir:**

Tome la decisión de pasar a un enfoque más sostenible para impulsar el valor comercial mediante el uso de tres consejos rápidos:

- 1 | Vaya más allá de los costos y los precios, y comprenda el total costo de propiedad (TCO).
- 2 | Una vez que se comprende el TCO (junto con los riesgos ocultos asociados), determinar el mejor valor por los bienes o servicios comprados y usados
- 3 | Finalmente, cambie su forma de pensar de centrarse en el precio a crear un modelo holístico de compensación que busca entender los verdaderos generadores de costos.

## **DOLENCIA 2**

### **“La paradoja de la subcontratación”**

La "paradoja de la subcontratación" ocurre cuando una organización contrata a un proveedor como el "experto" y luego le dice (con una precisión insoportable y a menudo molesta) exactamente cómo hacer el trabajo. La organización desarrolla un conjunto "perfecto" de tareas, frecuencias y medidas, pero paradójicamente no recibe aportes del proveedor que ha contratado como el experto. Por lo tanto, la declaración de trabajo "perfecta" (SOW) luego obligó contractualmente al proveedor a

realizar lo que se lo dijo, de manera efectiva a encerrar a la organización compradora en el statu quo. En tal contexto, el acuerdo actúa como una jaula que restringe la capacidad innovadora de los proveedores a los límites de un SOW demasiado prescriptivo.

La paradoja de la subcontratación a menudo ocurre cuando la decisión de contratar se inicia por primera vez una relación comercial, cuando el miedo a perder el control está llegando a su punto máximo, mientras que la fe en las verdaderas capacidades sigue siendo baja. La paradoja de la subcontratación es especialmente ramificada dentro de acuerdos para servicios tercerizados complejos.

### **Como prevenir:**

Si está trabajando con un "proveedor estratégico" (es decir, del tipo que fué contratado por su experiencia y mejores prácticas), resistir la tentación "esposar" al proveedor con un SOW demasiado detallado y preceptivo.

En cambio, cambie a lo que los investigadores de UT llaman una "declaración de objetivos" (SOO), que proporciona al proveedor sus objetivos para el trabajo, pero todavía permite flexibilidad para hacer esos cambios/innovaciones que impulsarán la eficiencia y la mejora en cómo se hace el trabajo. Además, una clara y proactiva asignación de la carga de trabajo ayudará a ambas partes a comprender quién está en cargo de qué actividades. Esto es esencial para relaciones complejas con los proveedores donde hay mucha integración.

## **DOLENCIA 03**

### **La Trampa de la Actividad**

La "trampa de la actividad" es especialmente desenfrenada en los contratos de servicios donde las organizaciones que compran pagan por hora, por día, por envío, por pedido, por kilómetro, por llamada, etc. Fijación de precios basada en transacciones promueve un incentivo perverso inherente donde

el proveedor es pagado por cada transacción, ya sea que se necesite o no. Por lo tanto, no hay ningún incentivo para que el proveedor reduzca el número de transacciones de valor agregado porque hacerlo conduciría a una menor ganancia.

Considere los siguientes escenarios. Un proveedor logístico almacena en depósito materiales promocionales y de marketing para su cliente, incluidos calendarios, de los cuales hay una gran cantidad de calendarios obsoletos que datan de varios años porque el cliente nunca pensó en desecharlos. O considere un proveedor de transporte al que le pagan por kilómetro ¿Por qué molestarse en optimizar el transporte si está obteniendo pagado por kilómetro? Cuantos más kilómetros, mejores ingresos para el proveedor de transportación.

Cuanto más ineficiente es todo el proceso de soporte, más dinero que el proveedor de servicios puede ganar y el menor interés que tiene que comparta las conclusiones de sus observaciones expertas con su cliente.

### **Como prevenir:**

Cambie sus contratos más estratégicos basados en transacciones a un modelo comercial basado en el desempeño o Vested<sup>2</sup> que contrate para los resultados del negocio. Un modelo Vested es ideal cuando se trata de motivar a un proveedor para impulsar la innovación y la transformación.

## **DOLENCIA 04**

### **“Factor del Perro del Depósito de Chatarra”**

El "Factor del perro del depósito de chatarra" es especialmente frecuente cuando se busca servicios subcontratados. A menudo, hay muchas buenas razones detrás de la decisión de externalizar, incluido el deseo de centrarse en funciones básicas, como la subcontratación de procesos de negocio o

---

<sup>2</sup> For more information on the Vested sourcing business model, visit [www.vestedway.com](http://www.vestedway.com).

gestión de las instalaciones. Sin embargo, cuando se toma la decisión de subcontratar, a veces puede significar que los trabajos se pierden o se transfieren del contratante al proveedor. Los empleados a menudo harán todo lo posible para agacharse y trazar una línea en la arena, alegando que ciertos procesos simplemente “deben” permanecer en la empresa.

El resultado: desalineación y una desconexión potencialmente ruinosa entre la organización y su proveedor. Además, el Factor del perro del depósito de chatarra” casi siempre conduce a la duplicación de esfuerzos como la organización mantiene a las personas para administrar o, más apropiadamente, microgestionar - el proveedor.

### **Como prevenir:**

Identificar posibles desalineaciones y duplicaciones de esfuerzos, crear una asignación de carga de trabajo, lo que los investigadores de UT denominan la “taxonomía”.

A diferencia de un SOW tradicional, que es unidireccional y describe el trabajo del proveedor, una "taxonomía" es un inventario punto a punto del trabajo a realizar, tanto por la organización como por el proveedor. Las partes crean un “T-Chart” para asignar quién hace qué. Este simple ejercicio es una manera maravillosa de erradicar duplicación del esfuerzo y la mitigación del Factor Perro del Depósito de Chatarra. También, asegúrese de que las personas que permanecen en la empresa cambien su enfoque y habilidades para gobernar la relación/desempeño del proveedor, y que no caen en la trampa de microgestionar al proveedor solo porque una vez tuvieron el trabajo antes de la subcontratación del proveedor.

## **DOLENCIA 05**

### **“El efecto luna de miel”**

Todas las relaciones con nuevos proveedores pasan por una etapa de “luna de miel”. La firma de investigación Gartner, Inc., estudió el “Efecto luna de

miel” experimentado entre varios compradores y proveedores y concluyó que las actitudes generales tienden a ser positivas al comienzo de una nueva relación, pero los niveles de satisfacción caen con el tiempo<sup>3</sup>. Los proveedores a menudo saltan a través de aros a medida que aumentan y recaudan ingresos de sus nuevos clientes, pero con el tiempo, la emoción desaparece y la equipo "A" que vendió el trato ha pasado a vender el próximo trato, dejando el equipo "B" o incluso el equipo "C" detrás para mantener la relación. Mientras tanto, los compradores a cargo del proceso de proveedores han dejado la relación comercial a sus stakeholders, quienes ahora deben hacer frente a las consecuencias inesperadas de un contrato no diseñado para cumplir con las expectativas comerciales.

### Como prevenir:

El Efecto Luna de Miel se puede prevenir de dos formas:

1 | Considere cambiar de un contrato transaccional a un contrato basado en desempeño o un modelo Vested, donde los pagos del proveedor están vinculados al mantenimiento de un alto rendimiento, por lo tanto, "mantenir viva la vibra" y asegúrate de tener una buena estructura de gobernanza, pensada como parte de su contrato, incluyendo una cláusula de "personal clave" que asegura que el equipo "A" permanece involucrado por una cantidad mínima de tiempo (es decir, idealmente 18 meses a tres años).

2 | Asimismo, identificar y documentar procesos para la continuidad de recursos, especialmente cómo se reemplazará al personal clave y recién llegados a bordo, como parte del contrato.

Lo ideal es que las cláusulas de personas clave sean bilaterales, lo que permite al comprador y al proveedor convertirse en partners "dos en una caja" con un objetivo común de mantener una relación sana.

## DOLENCIA 06

---

<sup>3</sup> See <http://searchcio.techtarget.com/news/1173176/Gartner-Outsourcing-dealsbased-on-price-aloneare-likely-doomed>.

## “Sacos de arena”

Para evitar el efecto luna de miel, algunas empresas han adoptado enfoques para alentar a los proveedores a desempeñarse mejor a lo largo del tiempo mediante el establecimiento de pagos de bonos u otros incentivos para que alcancen ciertos niveles de rendimiento. Los incentivos sirven y trabajan, pero con demasiada frecuencia crean la dolencia conocida como “sacos de arena”, es decir, por ejemplo, el acto de retener deliberadamente el valor a expensas de la otra parte. Esto es común en un contrato basado en el sistema de rendimiento.

Se pueden aplicar incentivos y sanciones a los objetivos de rendimiento (por ejemplo, “pagaré una multa si no cumple con el nivel de servicio del acuerdo”) o a los objetivos de ahorro de costos (por ejemplo, “si me ahorra \$ 1, puedes quedarte con 25¢”). Sin embargo, considere el caso del saltador campeón clase mundial de pértiga, el ucraniano Sergey Bubka. Ganaba \$50,000 cada vez que establecía un nuevo récord mundial, y de 1983 a 1998, rompió el récord mundial de salto con pértiga masculino 35 veces, pero nunca más ¡que un centímetro!

### Como prevenir:

Estructure la relación para que evite la necesidad de hacer sacos de arena. Del esto alineando sus intenciones con sus métricas e incentivos. Además, considere cambiar a un modelo que promueva la transparencia económica y está diseñado como un contrato de “ganar-ganar”. Esto ayuda evitar que el proveedor (¡o el comprador!) juegue juegos de superioridad. En última instancia, su contrato debe diseñarse de modo que de forma flexible le permita ajustar regularmente su estructura de rendimiento trabajando con expectativas realistas.

## DOLENCIA 07

### “Juego de suma cero”

Las partes contratantes juegan el “Juego de suma cero” cuando creen, erróneamente, que si algo es bueno para el proveedor, entonces es automáticamente malo para el comprador y viceversa. Jugadores en cada lado a menudo no entienden que la suma de las partes puede ser mejor cuando se combinan de manera efectiva. Se llama el poder de la confianza y colaboración: cuando los individuos u organizaciones trabajan juntos para resolver un problema, los resultados siempre son mejores que si tuvieran trabajado por separado o en propósitos cruzados.

El pensamiento de suma cero se reduce a esto: “cuando yo gano, tú pierdes”. Oh el mencionado una vez por un ejecutivo de adquisiciones, “'ganar-ganar' es cuando yo ganho dos veces.”

La economía de ganar-ganar se ha estudiado desde el pionero Premio Nobel. La investigación premiada de John Nash sentó las bases para su “Equilibrio de Nash.” Otros académicos se han basado en el concepto de ganar-ganar, lo que demuestra aún más que cuando los individuos u organizaciones juegan un juego juntas y trabajan juntas para resolver un problema, los resultados siempre son mejores que si trabajan por separado o juegan unos contra otros.

#### Como prevenir:

Jueguen bien, juntos, adoptando la filosofía “¿qué hay para nosotros?” y entender que la suma de las partes puede ser mejor cuando se combinan con eficacia. Esto se puede lograr implementando una plataforma robusta para la colaboración donde las personas de ambas organizaciones son conjuntamente responsables de la entrega de resultados exitosos. No hace falta decir que las recompensas e incentivos conjuntos pueden actuar como facilitadores significativos para la colaboración

## DOLENCIA 08

### “Conducción ciega”

Es posible que padezca la “enfermedad de conducir a ciegas” si carece de un proceso de gobernanza para monitorear el desempeño general de la relación.

Cuando empezamos a trabajar con empresas hace más de 20 años, la mayoría de los acuerdos con los proveedores cayeron en esta trampa. Se apresuraron a llegar a un acuerdo, pero no describían cómo medirían su éxito.

Por lo general, las empresas se centraban en rastrear los costos, pero no en la medición de los aspectos esenciales del rendimiento. Como resultado, los acuerdos de los proveedores a menudo fallaban debido a una definición poco clara de éxito y una falta de alineación adecuada.

La buena noticia es que la mayoría de las organizaciones están abordando esta dolencia de frente con cuadros de mando o paneles de proveedores. Desafortunadamente, sin embargo, muchas organizaciones encuentran que todavía están sufriendo de un cuadro de mando integral “sandía” porque el proveedor puede estar logrando un cuadro de mando “verde” en la superficie (desde un punto de vista estrictamente operativo), pero los líderes empresariales ven “rojo” o fuga de ahorros, en la superficie (desde una perspectiva relacional o transformacional)

#### **Como prevenir:**

Evite un cuadro de mando de “sandía” acordando resultados deseados mutuamente definidos en función de las necesidades comerciales en lugar de centrarse en transacciones, recuentos y nivel de servicio detallado (SLA).

En resumen: mida el negocio, no solo las actividades que realiza el proveedor.

¡Pero cuidado! Esto significa que su cuadro de mando será de naturaleza bilateral, midiendo tanto la organización compradora y el proveedor. ¿Por qué? Rara vez un proveedor puede impactar los resultados generales del negocio sin el apoyo necesario de su cliente. Idealmente, los cuadros de mando deberían demostrar con qué eficacia la organización compradora y su proveedor trabajan juntos para lograr éxito frente a sus resultados comerciales mutuamente acordados

## DOLENCIA 09

### Medición de minucias

El sello distintivo de la dolencia de "Medición de Minucias" es tratar de medir todo. Como dice el refrán, demasiado de algo bueno puede ser mal para tí. Esto se aplica tanto a los atracones de dulces de Halloween como a la medición exhaustiva del desempeño de su proveedor.

Las minucias que algunas organizaciones consideran necesarias para rastrear son notables. No es raro encontrar hojas de cálculo con 50 a 100 métricas en ellos.

En un caso del mundo real, un cuadro de mando para un acuerdo de subcontratación de gestión de instalaciones pesó con una enorme cantidad de 550 métricas, mediciones mensuales. El gerente de relaciones con proveedores de la compradora estaba avergonzado de revelar el número total de horas-persona requeridas para crear las hojas de cálculo.

El seguimiento de las métricas no es necesariamente un esfuerzo en vano si la organización compradora está obteniendo resultados positivos basados en la mejora realizada al hacerlo. Desafortunadamente, la experiencia ha demostrado que pocas empresas tienen la diligencia de gestionar las métricas que han creado activamente. Como Dolencia derivada del Paradojo de la Subcontratación, las minucias de medición

reflejan la necesidad de mantener control absoluto a través de la ilusión de seguridad.

Nuestra investigación (y otras) ha demostrado que la Medición de Minucias resulta de una falta de discernimiento sobre la importancia de medidas de éxito. Cuando los factores críticos de éxito para cualquier negocio se entienden completamente, el número ideal de métricas rara vez excede 5–10 indicadores clave de rendimiento. Reduciendo el número de las métricas le permiten a usted y al proveedor concentrarse en lo que importa, no simplemente lo que se puede medir.

### **Como prevenir:**

Acordar mutuamente resultados claramente definidos y mensurables, no docenas de SLA detallados que son microgestionados por "Los Perros del Depósito de Chatarra".

Luego, tómese el tiempo para establecer definiciones y cálculos. exactamente cómo se medirá el éxito de la relación. A un buen marco de rendimiento no debe diseñarse como un plano biblioteca de métricas exhaustivas, sino como una jerarquía de varias capas que converge hacia el logro del éxito empresarial.

## **DOLENCIA 10**

### **EL PODER DE NO HACER**

El "Poder de No Hacer" es quizás el más triste de todas las dolências. Muchas empresas caen en la trampa de invertir mucho en software sofisticado y cuadros de mando, pero luego no cumplir y usarlos para administrar el negocio. El dicho, "No puedes administrar lo que no mides" es cierto, pero si las métricas recopiladas no se utilizan para iniciar acciones correctivas para ajustar y mejorar el rendimiento, entonces no espere resultados positivos.

Muchas organizaciones de compra establecen medidas simplemente por el bien de tenerlos en su lugar. No piensan en cómo los datos gestionarán la relación comercial. En un caso del mundo real, un gerente de relaciones con proveedores estaba muy orgulloso de mostrarnos el tablero automatizado de la organización para recopilar y medir rendimiento del proveedor, pero cuando se le preguntó cuál de las métricas quería decir y cómo se usaban los datos, él simplemente dijo: "Dios, No estoy seguro."

### Como prevenir:

Medir conjuntamente las cosas que son más vitales para gestionar la relación comercial con éxito aprovechando la experiencia del proveedor para construir el más apropiado y relevante marco de rendimiento. Una forma es hacer lo que Dell y FedEx Services hicieron al reestructurar su contrato de logística inversa:

Ellos "mapearon" sus más de 100 métricas existentes em relación a los resultados del negocio

¿Sus descubiertas? Más de 80 métricas no se estaban utilizando y no contribuían a ningún resultado comercial positivo de manera significativa.

## DOLENCIA 11

### Síndrome del nuevo sheriff en la ciudad"

Probablemente estés familiarizado con este escenario. Los nuevos paseos del "sheriff" a la ciudad, queriendo limpiar las cosas y hacerse un nombre.

En las películas, este individuo suele ser el "chico bueno", y por el momento en que aparecen los créditos, los "chicos malos" están todos muertos, ensuciando el polvoriento camino del ahora pacífico pueblo. Final feliz. El chico bueno" ganado; los "chicos malos" perdieron. El "sheriff" cabalga hacia la puesta del sol. Desvanecerse a negro.

Desafortunadamente, en el mundo de los negocios, a menudo ocurre lo contrario. El "Nuevo Sheriff en la ciudad" puede ser un pistolero, hambriento de poder. Un ejecutivo o una ejecutiva que busca realzar su nombre e imagen; a lo largo de el camino tirando socios/proveedores de buena reputación debajo del autobús por el nombre de "costos más bajos" o "una nueva dirección estratégica".

El nuevo sheriff busca ganancias a corto plazo para hacerse a sí mismo, se siente bien y a menudo se va en un instante a la siguiente compañía para repetir la situación. A veces, el Nuevo Sheriff viene del proveedor y trae conocimiento que puede ser usado contra el propio proveedor, como sus márgenes.

¿El resultado? Los proveedores que alguna vez fueron leales ya no confían en sus clientes.

### **Como prevenir:**

Reconocer la dinámica y los posibles descarriladores de un Nuevo Sheriff. Asegúrese de que todos los nuevos alguaciles estén debidamente incorporados con el "por qué", "qué" y "cómo" trabaja su proveedor y qué lo hace efectivo.

Demostrar el valor alcanzado hasta el momento y al que medida en que ha contribuido a la entrega de resultados comerciales.

Por supuesto, si no tiene un sistema eficaz y de alto rendimiento en relación con el proveedor, debería intentar algo nuevo, y jeso puede ser lo que recomienda el Nuevo Sheriff!

## **DOLENCIA 12**

### **Desvio estratégico**

Incluso en los contratos y negocios aparentemente mejor elaborados las relaciones pueden sufrir de una dolencia común pero peligrosa: "Desvio estratégico". Esta dolencia ocurre cuando los compradores y proveedores no

trabajan para mantener su relación o hacer el trabajo necesario para mantenerse al día y actualizar sus prioridades estratégicas mientras sucede el negocio. En resumen, lo que alguna vez pudo haber sido una empresa de alto rendimiento, la relación se ha desplazado a un lugar que ya no es deseable, o al menos no estar a la altura de su potencial. Con el fin de la Luna de Miel el Desvío Estratégico abre una nueva era que algunos llaman "relación descuidada." En esta fase, las prioridades cambian, las promesas anteriores se desvanecen en limbo, y los compromisos anteriores se convierten en ilusiones.

El desvío estratégico generalmente ocurre después de una subcontratación de primera generación que ha funcionado con éxito, tal vez después de una cierta cantidad de la complacencia se establece a medida que las revisiones comerciales trimestrales se deslizan, o "derivan" a eventos semestrales o incluso anuales. Cuando esto sucede, un vicioso círculo a menudo resulta: los proveedores pueden perder de vista las prioridades y pueden volverse menos proactivos en impulsar soluciones a problemas o conectando los puntos para llegar a nuevas soluciones para nuevas prioridades.

La empresa compradora cree que el proveedor no es proactivo suficiente y busca nuevos proveedores, cuando en realidad ya tiene un buen proveedor justo en frente de él. Las partes simplemente no han hecho suficiente trabajo y comunicación para permanecer en la misma página entre sí.

### **Como prevenir:**

Una estructura de gobernanza correctamente diseñada puede ayudar a prevenir el desvío estratégico.<sup>4</sup>

Se utilizan seis prácticas para alinear organizaciones y evitar el desvío estratégico:

---

<sup>4</sup> This is the focus of UT's "Vested Certified Deal Architect" program. (See [www.vestedway.com/vested-certified-deal-architects/](http://www.vestedway.com/vested-certified-deal-architects/).)

- 1 | Una estructura de gestión escalonada establece un marco organizativo que asegura la alineación vertical entre los ejecutivos y los empleados en las organizaciones encargadas de hacer el trabajo.
- 2 | Asegúrese de que su estructura de gobernanza promueva e impulse esfuerzos transformativos. Esto se logra mejor con una organización de gobernanza respaldada por cuatro roles separados:
  - x Gestión de la prestación de servicios,
  - x Gestión de la transformación,
  - x Cumplimiento del contrato, y
  - x Gestión de relaciones.
- 3 | Establecer protocolos de comunicación entre pares iguales mediante el mapeo de los individuos en la estructura usando un enfoque de alineación en pares comúnmente conocido como "pajarita inversa" o "dos en una caja".
- 4 | Desarrollar una cadencia o ritmo de comunicación regular utilizando procesos de medición y generación de informes formales y regulares (que deben incluir métricas que alineen el desempeño con la estrategia) Una relación mínima mayor o más estratégica debe tener una revisión comercial trimestral formal y revisiones operativas mensuales.
- 5 | Desarrollar un proceso para mantener la continuidad de las personas y recursos.
- 6 | Crear un programa formal de gestión del desempeño

Una vez que haya creado una estructura de gobernanza usando estos directrices, tome la decisión de poner en práctica su estructura de gobernanza, abrazar la naturaleza dinámica de los negocios y adaptarse a cambios a medida que ocurren. Esto evitará la frustración entre el comprador y el vendedor y eliminar el potencial de desvío estratégico.

## Conclusión

¿Estas dolencias activan algunas alarmas fuertes e incómodas? Incluso uno podría poner en peligro el futuro de su relación. Afortunadamente, diagnosticar la enfermedad es el primer paso para curarla!



¿Quieres descubrir lo mal que podrías estar sufriendo de estos Dolencias?  
La Universidad de Tennessee ofrece una autoevaluación gratuita de  
"Dolencias" que le proporcionará una prueba de fuego rápida y fácil para  
medir qué tan saludable es su relación con el proveedor. Compruébalo en  
[www.vestedway.com/self-assessment/](http://www.vestedway.com/self-assessment/)