



Restauración Colectiva

El portal de referencia para los profesionales del sector

Te encuentras en Inicio / A fondo / Gestión / legislación /

La relación entre empresa y proveedor: una cadena de valor si no se convierte en 'maltrato'

La relación entre empresa y proveedor: una cadena de valor si no se convierte en 'maltrato'

Miércoles, 25 de septiembre 2019

Xavier Marcet

Como muchos de vosotros ya sabréis, Xavier Marcet abrirá este año el programa del V Congreso de Restauración Colectiva con una conferencia sobre capital humano, motivación y liderazgo en relación, lógicamente, a nuestro sector. Para que le vayáis conociendo un poco mejor, hoy publicamos un artículo suyo en el que hace referencia a la relación de la empresa con sus proveedores y a esa 'cadena de maltrato' que a veces se genera y que no beneficia a nadie.

Miren, tener una empresa es competir. Es una carrera para crear valor a los clientes. Y en esa carrera uno está siempre muy acompañado por la competencia. Los océanos azules son raros y en cualquier caso duran poco. Competir es atraer al cliente por alguna diferencia. A menos diferencia más 'comoditización' y más guerra de precios descarnada. Por eso las empresas apuestan por la innovación para crear las condiciones que las alejen de ser una *commodity* de márgenes decrecientes.

A la hora de crear su cadena de valor hacia el cliente, la empresa normalmente no cuenta simplemente con sus profesionales. Cada vez más, las cadenas de valor se construyen en red. Los proveedores, la logística, los servicios externalizados son una parte significativa de la cadena de valor. Detrás de todos estos nombres, todavía en muchos casos, lo que hay son personas. El que vende una materia prima, el transportista, el consultor, la gente de seguridad o de limpieza, etc. Y esas personas, aunque estén bajo el paraguas de varias empresas, se relacionan estableciendo unas condiciones determinadas que hacen posible la cadena de valor.

Hay empresas que hacen de la relación con los proveedores una parte fundamental de su cultura. Para algunos los proveedores son socios. Para otros son presas a exprimir. No es lo mismo ser socio que depredador. Algunas empresas utilizan su capacidad de compra para llevar a los proveedores más allá de sus posibilidades. Les dejan el aire justo para no ahogarse. Basan una parte de su beneficio en la falta de beneficio de su proveedor. Cuando hay necesidad de innovar o cuando hay necesidad de incrementar la agilidad, se encuentran a su proveedor derrotado, sin capacidad de reaccionar y lo que es peor, con miedo. Algunos jefes de compra entienden su trabajo como si de una cadena de maltrato se tratara. No solamente aprietan en los precios, hacen sentir a los demás insignificantes, prescindibles, frágiles. He presenciado escenas de esto tipo que solamente se pueden definir como indignas. Se vanaglorian de haber extenuado al proveedor como cazadores que acaban de abatir su presa.

En cambio, he visto a otras empresas tratar con empatía sus proveedores. Trasladarles los envites de la competencia, pero desde la complicidad, como algo que hay que superar juntos. Son empresas que entienden que su capacidad de diferenciación es más fácil si se pone toda la cadena de valor a trabajar para ello. A innovar juntos. A desplegar mayor agilidad. A compartir juntos una apuesta de centralidad del cliente final. Aquí también hay tensión por los precios y puede ser también muy dura, pero hay confianza y hay retos compartidos. Construir el win - win no es fácil pero a la larga es mucho más estratégico y rentable.

En las administraciones públicas, una de las cosas que más me han costado de entender es cómo algunos funcionarios tratan a los proveedores. Parece que piensen que las empresas privadas siempre esconden perversos espacios de beneficio y aprietan sin criterio. Son gente que, la mayoría de las veces no ha vendido nada en su vida ni tiene idea de lo duro que es emprender. Se sienten empoderados por su cargo vitalicio y parecen negados para la mínima empatía. Ante ellos hay empresas que prefieren no trabajar con las administraciones y hay otras que se han acostumbrado a aplicar a cualquier precio y luego entrar en un rosario de replanteamientos y negociaciones infinito y desgastante. Si las administraciones pusieran gente que haya tenido que vender algo en su vida al frente de sus licitaciones de compra, todo sería más respetuoso y equilibrado. Cuando el único criterio es el precio y no lo qué se compra o el valor de quién se contrata, los resultados son perfectamente descriptibles. Las administraciones se pasan el día hablando de talento o de innovación y organizan sus plicas para alejar al talento y la innovación de sus proveedores.

Hay empresas que no entienden el éxito sin esa cadena de maltratos al ecosistema. Gano yo, pierde el otro. Y hay otras empresas que compiten desde el ecosistema. La adaptación, la innovación, es más fácil con los ecosistemas que contra los ecosistemas. Cambios profundos en empresas clásicas como HP o Microsoft buscan eso, ser más competitivos por estar más enraizados en sus ecosistemas de competitividad e innovación. Tener mayor apertura, más alianzas con proveedores y desarrolladores y menos hacer la guerra por su cuenta.

Pero más allá de lo difícil que es mantener una empresa en entornos muy competitivos, hay gente que mantiene el respeto hacia las

demás empresas de su cadena de valor y hay gente que propone negociaciones que ofenden. Mi experiencia es que las empresas que no respetan a sus proveedores no acaban respetando a sus clientes ni terminan por respetarse a ellas mismas. El respeto se tiene o no se tiene.

Me gusta imaginar que las empresas con mayor futuro y con mayor capacidad de adaptación no son las que sostienen sus negocios como una cadena de maltratos, si no aquellas que construyen cadenas de valor basadas en el respeto, la inspiración y la complicidad.

En las empresas (y en la vida) mejor alejarse de los maltratadores. Hay clientes que pueden llegar a ser muy tóxicos. Las personas tóxicas, decía Einstein, tienen un problema para cada solución. Alejarse de los tóxicos, de los maltratadores, es fundamental para mantener la confianza en que, desde las propias capacidades apañaremos nuevas oportunidades.

– Si quieres escuchar en directo a Marcel Marcet, puedes hacerlo en el 'Congreso de Restauración Colectiva' que celebraremos en Barcelona el próximo 5 de noviembre. ¿Aún no te has inscrito? Te esperamos ([Programa e inscripciones](#)).

Noticias Relacionadas

- [La regulación de los menús de comedores escolares, una realidad desde el año 2011](#)
- [A debate la nueva Ley de Contratación Pública: el precio sigue estando en el punto de mira](#)
- [Cinco claves para conseguir un ambiente de trabajo saludable, seguro y sostenible](#)
- [Rapidez, estrategia y recuperación: claves para gestionar una crisis en redes sociales](#)

Xavier Marcet **Xavier Marcet** es consultor en estrategia, innovación y emprendimiento corporativo formado en las escuelas de negocios UC Berkeley, IESE y ESADE. Es presidente de [Lead To Change](#) y, además de trabajar en numerosos proyectos de consultoría, desarrolla otras actividades profesionales en el entorno universitario y también como escritor y conferenciante. @: xavier.marcet@leadtochange.net.