

**GESTION DE PROVEEDORES, INTRODUCCIÓN EN LA METODOLOGIA ITIL  
EN LAS CADENAS DE ABASTECIMIENTO**

**PROVIDERS MANAGEMENT. AN INTRODUCTION TO SUPPLY CHAIN  
MANAGEMENT METHODOLOGY ACCORDING TO THE ITIL FRAMEWORK**

**Presentado por:  
Luz Ángela Martín Rodríguez  
Código: 9500630**

**Docente:  
Ángela Bacca**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA EN LOGÍSTICA INTEGRAL  
FACULTAD DE INGENIERIA  
2014**

# **GESTION DE PROVEEDORES, INTRODUCCIÓN EN LA METODOLOGIA ITIL EN LAS CADENAS DE ABASTECIMIENTO**

## **PROVIDERS MANAGEMENT. AN INTRODUCTION TO SUPPLY CHAIN MANAGEMENT METHODOLOGY ACCORDING TO THE ITIL FRAMEWORK**

**Luz Ángela Martín Rodríguez**

Profesional en Relaciones Económicas Internacionales. Tecnóloga en Comercio Exterior. Especialización en Gerencia en Logística Integral  
Anmaro\_1@hotmail.com

### **RESUMEN**

La gestión de abastecimiento constituye un proceso de suma importancia para la competitividad y productividad de las empresas. La logística y las cadenas de suministro deben soportar la sostenibilidad y las ventajas competitivas integrales bajo modelos de colaboración en todos los niveles de la organización. En este sentido, se centra la importancia de seleccionar una adecuada metodología de gestión de proveedores. El artículo se fundamenta en optimizar la gestión de proveedores con una adecuada organización tecnológica de la información e identificarla como ventaja competitiva dentro de las organizaciones, y así proporcionar soluciones que permitan el crecimiento, aceleren el rendimiento de la empresa y transformen el modo en que trabajan las personas. Se exponen varias metodologías, en las cuales recientemente un conjunto de conceptos y prácticas para la gestión de servicios de la tecnología de la información – ITIL, ha despertado gran interés dentro de las organizaciones y nos expone sus beneficios frente a las otras. Considerando de gran importancia las relaciones cliente-proveedor ya que estas pueden ser transformadas en crecimiento y desarrollo en ambos sentidos. El objetivo es aproximarse a las metodologías existentes y conocer cuál es su eficacia en la gestión de proveedores.

**Palabras claves:** Cadena de Abastecimiento, Logística, Proveedores, ITIL

### **ABSTRACT**

Supply management is a critical process to enterprise competitiveness and productivity. Logistics and supply chains must support sustainability and comprehensive competitive advantages under collaborative models at all levels of the organization. In this regard, the importance of selecting an appropriate methodology focuses supplier management. This article is an effort to show ways to optimize the suppliers management, with proper information technology organization and to identify it as a competitive advantage in organizations, thus providing solutions that enable growth, accelerate enterprise performance and

transform the way people work. Many methodologies are shown, and among them, ITIL has aroused great interest within organizations and has some benefits over many other methodologies available. The importance of customer-supplier relationships must be considered, as these can be transformed into growth and development in both directions. The main objective is to get to know existing methodologies and their effectiveness in managing suppliers.

**Keywords:** Supply Chain, Logistic, Supplier, ITIL

## INTRODUCCIÓN

La gestión de un sistema eficiente de proveedores como eslabón de la cadena de abastecimiento (Kamman y Bakker, 2004), se considera como una de las herramientas a nivel logístico de mayor impacto y complejidad en las operaciones de abastecimiento en las empresas. Son pocas las inversiones que se evidencian en la gestión de proveedores que reduzcan los costos y aumenten la productividad; la gestión de proveedores son un elemento vital en la administración moderna de las organizaciones, sobre todo si se considera que a partir de la calidad de las entradas se puede garantizar la calidad de las salidas (MFH Umaña, JCO Gómez, 2006) lo que constituye en un potencial a la hora de mejorar el sistema de adquisiciones asociadas a cadenas de abastecimiento eficientes. (Peter Drucke, 1982) identifico el momento en *The Changing face of the executive*: “no hay mayor potencial en los negocios para beneficiarse de...la interdependencia como entre las empresas y sus proveedores. Esta es la frontera más grande donde todavía se puede desarrollar ventajas competitivas, y en ningún otro lugar han sido tan aprovechadas”.

En los últimos años, con la aparición de las nuevas tecnologías se evidencia una estrategia a la hora de alcanzar la mayor calidad a un precio adecuado ya que recopila las mejores prácticas soportadas en esquemas organizacionales definidos y apoyados en herramientas de evaluación e implementación tecnológica. La cadena de abastecimiento se ha transformado en uno de los paradigmas de competitividad al reducir las posibilidades de mejoramiento asociada a un agente en particular (Jhonson, 1999). La cadena de abastecimiento se entiende como la red y estructura física, virtual y relacional, en la que se desarrollan todas las prácticas comerciales, entre proveedores, productores, distribuidores y consumidores (Jhonson et al, 1999); con el objeto de generar valor en la cadena e integrar los múltiples actores, los cuales sólo mediante sistemas logísticos intencionalmente diseñados logran objetivos competitivos de tiempo, valor, modo y lugar, tanto para las compañías como para los individuos; ya que actualmente no compiten las empresas entre sino las cadenas de abastecimiento (Giannakis y Croom, 2004).

La alineación funcional coherente orientado hacia los procesos empresariales son la generación de valor (McKone-Sweet et al., 2005), la reducción de costos (Brennan, 1998; McKone-Sweet et al., 2005) y del riesgo en las operaciones (Jones et al., 1997). Frente a la gestión de proveedores, la ventaja competitiva se centra en optimizar la organización tecnológica de la información (Laudon, Kenneth C. y Laudon, Jane. P. Sistema de Información Gerencial. Octava Edición. 2004) apoyados en sistemas de información ERP (Cooper y Kaplan, 1993) obteniendo así beneficios al disminuir costos por tiempo de respuesta tanto internos como externos.

Actualmente un eficiente sistema de decisiones (según sus siglas en inglés-DSS) en el mundo de los negocios es señalado por (Shapiro, 2001), asevera que la utilización de estos sistemas ha permitido la reducción en el 5% y el 25% de los costos en la cadena de abastecimiento. La gestión de proveedores debe apoyar las necesidades del negocio (D.R. Universidad virtual del sistema tecnológico de Monterrey-México 2012) para eso las organizaciones deben crear soluciones que permitan el crecimiento, aceleran el rendimiento de la empresa y transforman el modo en que trabajan las personas (Jeanette A. Horan IBM, 2011).

Todo o anterior encaminado en función de los denominados deseos universales de los clientes: precio, calidad, velocidad y servicio (Schonberger, R.J; 1996). En este sentido y de acuerdo con (Houlihan, J.B, 1988), en la práctica empresarial ha tomado fuerza el concepto de logística integral (Ballou R, 1999), (Prida Romero, B. & Gutierrez Casas G. 1996) el cual promueve la buena integración de la organización en una cadena de suministro. Por lo tanto, el enfoque logístico se convierte en un agente generador de valor, a partir de una sólida integración de la triada proveedor-empresa-cliente (Christopher, M 1994). Tendencia que se considera actualmente como una de las prácticas de gestión de clase mundial (Schonberger, R.J; 1996).

El presente artículo contiene la propuesta del modelo de gestión de proveedores basado en la metodología ITIL definido a mediados de los 80 por la Oficina de Comercio del Gobierno del Reino Unido ("Government of Commerce"). Sin embargo los modelos de gestión de proveedores que actualmente se sugiere implementar no se conocen en el mundo organizacional de las empresas, y la mayoría de los esfuerzos en el área logística, no se han enfocado a la solución eficiente del sistema de proveedores y por ende la toma de decisiones a la hora de implementar herramientas tecnológicas, el cual falla al no existir sinergia en el flujo de información. Actualmente no existe un panorama claro de cuales son realmente las metodologías que deben utilizarse para la gestión de proveedores; a su vez existe una tácita carencia de trabajos en la literatura dedicados a caracterizar los elementos de selección y calidad de los proveedores relacionados en la cadena de abastecimiento enfocado en el cliente final con gestión estratégica.

## **OBJETIVO PRINCIPAL**

Proponer una ventaja competitiva en las organizaciones al prevenir y/o reducir los efectos negativos de malas decisiones en la gestión de proveedores mediante la metodología ITIL.

## **OBJETIVOS SECUNDARIOS**

1. Identificar beneficios y limitaciones de implementar la metodología ITIL como herramienta para apoyar las necesidades del negocio en las organizaciones.
2. Identificar mediante la metodología ITIL que el proveedor es sinónimo de calidad en la cadena de abastecimiento.
3. Revisar literatura existente orientada a la gestión de proveedores.

## **MARCO TEORICO DE REVISION LITERARIA**

Según (Burt, Dobler y Donald, 2003) hasta los años ochenta, la función de aprovisionamiento fue relegada a las operaciones de compra y administración del inventario. No obstante, las exigencias del medio competitivo actual han llevado a reconocer su importancia en la estrategia empresarial. Hoy se acepta que la fiabilidad, la calidad y el buen desempeño de una empresa dependen en gran parte del desempeño de sus proveedores; (Vijay, 2006 y Jae-Eun y Brenda, 2008), afirman que una empresa no compite sola, pues forma parte de una red.

Cualquier actividad en el ámbito logístico involucra, de una u otra forma, la evaluación de un conjunto de criterios de decisión, donde muy frecuentemente estos criterios están en conflicto unos con otros (Bascetin, A. 2004). Por tanto, es necesario contar con herramientas que permitan discernir sobre las alternativas, de manera que sea considerado el efecto de los múltiples criterios, y la solución responda a todos ellos de manera consolidada evitando el individualismo. Entre estas herramientas metodológicas contamos con la metodología ITIL que permite abordar el problema de decisión multicriterio de una forma sistemática, buscando favorecer los procesos y orientando a quien toma la decisión (Centro de Planificación y Gestión de la Universidad de Mayor de San Simón. 2001).

De acuerdo a Arnoletto, E.J.: (2007) la Gestión de Proveedores resalta aspectos de los nuevos criterios sobre la relación con los proveedores al abandonar las políticas tradicionales y enfocarse en criterios que procuran plantear relaciones de asociación con fines de mutuo beneficio, en base a ideas. En este sentido ITIL se ocupa de gestionar la relación con los suministradores de servicios de los que depende la organización TI; su principal objetivo se centra en alcanzar la mayor calidad a un precio adecuado.

Con este fin, y teniendo presentes los modelos marcados donde la calidad del servicio que se presta al cliente es un valor agregado invisible (Karl Albrecht, 1990) ITIL nos indica que la gestión de proveedores es la encargada de definir una estrategia orientada a la competitividad de la organización. Por otro lado, también es la encargada de que toda la información relacionada con los proveedores y los servicios que prestan (tipo, coste, contratos) esté disponible y permanentemente actualizada. Los proyectos de implementación de ITIL se caracterizan por un curso de acción típico, independientemente del tamaño de la compañía y su negocio básico. La razón del éxito de ITIL se fundamenta en su contribución comprobada, resultando en prácticas laborales más económicas, lo que ahorra mucho trabajo y/o dinero en servicios de asesoramiento externo (Crece Ltda, 2008).

En vez de empezar con una hoja en blanco se pueden cambiar modelos de procesos profesionales ya existentes que contienen de manera gráfica la descripción completa de todos los procesos en la Gestión de Servicios de TI según ITIL y de acuerdo a las necesidades y estándares particulares de cada empresa. (Balza, Lemman 2007) está de acuerdo que todo esto conlleva a ventajas como mayor eficacia en las negociaciones gracias a las posibilidades de las nuevas tecnologías en el intercambio de información con los proveedores; mayor control en la gestión con proveedores; pueden accederse a un mayor número de proveedores potenciales y a un mayor número de ofertas de manera rápida, sencilla y automatizada; reducción de costes entre un 20% al 30%; la integración de una cadena de suministro puede reducir costes operativos drásticamente; disminución del tiempo de aprovisionamiento gracias a la comunicación en tiempo real con proveedores; mejoras en la gestión de inventarios; la información en línea de suministros en almacenes permite prever las necesidades de producción y optimizar la gestión de stocks; seguimiento de fechas de entrega de suministros, plazos de producción, y fechas de embarque, lo cual garantiza una mayor capacidad de reacción frente a la demanda del mercado.

El columnista CIO Magazine Dean Meyer también ha expuesto algunos puntos de vista cautelosos sobre ITIL, incluyendo cinco trampas típicas tales como «convertirse en esclavo de definiciones desactualizadas» y «dejar que ITIL se convierta en religión». Como Meyer señala, ITIL «no describe el abanico completo de procesos necesarios para ser líderes. Se centra en [...] gestionar servicios actuales.»

- La calidad de los volúmenes de la biblioteca se considera desigual. Por ejemplo, van Herwaarden y Griff señalan que «la consistencia que caracterizaba los procesos de soporte al servicio [...] se pierde en gran medida en los libros de entrega de servicio.»

Todas estas manifestaciones acerca de ITIL provienen de compañías que en un momento dado han logrado entender que para alcanzar objetivos de manera clara es necesario realizar ciertas prácticas que cumplan con ese objetivo y los

resultados demostrados son benéficos para quien los desarrolla y para quien hace uso de este entorno

ITIL reestructura el manejo de los temas para consolidar el modelo de "ciclo de vida del servicio" separando y ampliando algunos subprocesos hasta convertirlos en procesos especializados. Esta modificación responde a un enfoque empresarial para grandes corporaciones que utilizan ampliamente ITIL en sus operaciones y aspira a consolidar el modelo para conseguir aún mejores resultados. Es por ello que los especialistas recomiendan que empresas emergentes o medianas no utilicen ITIL si no cuentan con un modelo ITIL consolidado y aspiran a una expansión a muy largo plazo. ITIL consta de 5 libros basados en el ciclo de vida del servicio (Estrategia del Servicio, Diseño del Servicio, Transición del Servicio, Operación del Servicio y Mejora Continua del Servicio).



## Selección y contratación

La primera tarea que la Gestión de Proveedores debe llevar a cabo es analizar las estrategias generales de la organización y los servicios que se prestan para definir las necesidades de selección y contratación. Han de tenerse en cuenta, también, los informes económicos proporcionados por la gestión financiera, los niveles de calidad acordados con los clientes desde la gestión de niveles de servicio, y la previsión de la capacidad necesaria para desplegar el servicio que haya definido la gestión de la demanda. Por último, se deben estudiar a fondo en el catálogo de servicios las condiciones del servicio a prestar y el papel que desempeñarán los proveedores en el proceso. Garantizando en todo momento que tanto los requisitos como las premisas básicas de negociación están alineados con la estrategia general de la organización TI.

Son varias las metodologías que se aplican para la selección de proveedores, por ejemplo la filosofía JIT implica una forma diferente de gestionar los proveedores que en su correcta estructuración parece generar beneficios para las dos partes (Leavy, 1994). Algunos autores sin embargo, han criticado el aprovisionamiento

JIT por los efectos desfavorables que tiene sobre el proveedor (Oliver, 1991; Turnbull, 1988; Turnbull et al, 1992; Rainnie, 1991). Estos autores se centran en la gestión de inventarios, cuestionando con evidencia empírica que JIT es, en algunos casos, una simple excusa para transferir los inventarios a los proveedores.

(Berenguer J. and Ramos J., 2003) el ERP que se traduce como planificación de recursos de la empresa, es un programa de software concebido para gestionar de forma integrada las funciones de la empresa. Para SAP, principal proveedor en el mundo de ERP, lo define como una arquitectura de software empresarial que facilita e integra información entre las funciones de manufactura, logística, finanzas y recursos humanos (Citado: 6 de Enero de 2008).

Existen también modelos de aproximación para la selección de proveedores como (Mazo A, Giraldo E, Parra P; 2011):

<b>Categoricos</b>	→ Basado en análisis cualitativo de información histórica del proveedor
<b>Técnicas difusas</b>	→ Tratamiento de datos no exactos obtenidos de situaciones complejas que no se pueden describir razonablemente en expresiones cuantitativas convencionales
<b>DEA</b>	→ Se basa en el concepto de eficiencia de una alternativa de decisión. Las alternativas se evalúan en términos de la relación costo - beneficio
<b>CBR</b>	→ Sistema de software administrado por una base de datos que recopila información relevante de procesos de decisión y evaluación de situaciones pasadas
<b>AHP o Técnica Multicriterio</b>	→ Genera prioridades numéricas a partir de criterios subjetivos y las organiza en matrices de comparación pareada

Fuente: Revista Politecnica ISSN 1900-2351, año 7, número 13, 2011

En cuanto a modelos de optimización para mejorar las decisiones finales se encuentra el de programación matemática lineal y no lineal, programación entera mixta y programación meta. Frente a estos modelos matemáticos existen grandes desconfianzas ya que se considera no son compatible con la intuición de las personas (Boer, Labro y Morlacchi, 2001). En este sentido (Ghodsypour & O'Brien,



1998 – 2001) desarrollaron un modelo de programación matemática multiobjetivo que permite a los analistas dar ponderaciones a los criterios.

Es importante garantizar que un proveedor se encuentra certificado con normas ya que es un proveedor que puede garantizar la entrega de productos y servicios de calidad (MFH Umaña, JCO Gómez. 2006). Una empresa debe tener criterios suficientes para seleccionar, evaluar y tomar decisiones acerca de sus proveedores; se hace necesario que las empresas implementen programas de desarrollo de proveedores que incluya procesos de selección, evaluación de desempeño, evaluación financiera, evaluación del sistema de gestión de calidad, seguimiento, acompañamiento y certificación de proveedores, que le aseguren en cada uno de los procesos, proveedores comprometidos a brindar productos y servicios de calidad, entre otros aspectos que contribuyan a generar relaciones gana-gana entre la empresa y sus proveedores (Marsella, 2007; Pramadari y Miliotis, 2008). Por su parte algunos autores plantean que actualmente el concepto de logística como un eficiente y efectivo flujo de materiales, en ambos sentidos, almacenamiento de bienes, servicio e información relacionada entre los proveedores y los clientes (Keebler, Manradt y Durtshe, 1999); deduciendo que el proceso de abastecimiento debería ser el resultado de la armonización de los procesos internos entre el comprador y el proveedor (Rainer y Christian, 2005).

Para el desarrollo de cada uno de los procesos de un programa de este tipo, como los que se mencionan en el párrafo anterior, las empresas deben encontrar la metodología que mejor se adapte a sus ambientes. La selección de proveedores debería verse como una decisión que incluya un conjunto de variables (Jaideep y Mohamed, 1999), utilizando herramientas que provean una mejor visualización de los factores que influyen en la decisión, así como de las preferencias existentes. Las decisiones basadas solo en costos resultan un poco peligrosas si no se respaldan por un análisis integral del contexto económico, en las restricciones existentes y en las prácticas comerciales dominantes (Holmberg, 2000).

Por su parte algunos autores plantean que el elemento fundamental del éxito de un proceso de selección de proveedores se sustenta en determinar cuidadosamente aquellos criterios que responden a la estrategia y a los objetivos de la organización; de igual manera sugieren estar pendientes regularmente de los criterios y analizar su grado de reciprocidad con las condiciones del mercado y de la competencia, de tal forma que la información este actualizada constantemente (Huang y Keskar, 2007).

ITIL como metodología aconseja que una vez que se han acordado y negociado los servicios de un determinado proveedor, es preciso crear una base de datos de proveedores y contratos (SCD) donde se recogerá toda la información relacionada: contratos de provisión del servicio (UCs), el nivel de actuación del proveedor: Estratégico (directivos), táctico (mandos intermedios), operativo (nivel

ejecutor) y relaciones con otros elementos del ciclo de vida (Crece, 2008) que demuestren calidad en los procesos.

Al igual que ITIL diversos autores entre los que se destacan (Amied et al. 2006; Araz y Ozkarahan, 2007; Liao y Rittscher, 2005; Chen Lin y Huang, 2006; Liu y Hai, 2005; y Faez Ghodsypour y O'Brien, 2006) concuerdan en afirmar que (Dickson, 1996) fue pionero en investigar sobre los criterios relevantes en el proceso de selección de proveedores. Este autor identifico y analizo 23 criterios y concluyo que la calidad era el criterio de mayor relevancia, al igual que (Kevin, 1998) con un 44%.

Los criterios para la selección de proveedores han evolucionado y han incluido criterios como el plazo de entrega, la flexibilidad, la viabilidad y el servicio han tomado un lugar de importancia en el reto competitivo actual (Ibarra Miron S. 2003). Por tanto escoger a los mejores proveedores, se convirtió en una decisión multicriterio y de impacto estratégico.

### **Evaluación de proveedores**

La evaluación de proveedores se ha convertido cada vez más en un elemento clave de la estrategia empresarial por su alto impacto competitivo (Araz y Ozkarahan, 2007). La evaluación de desempeño del proveedor debe ser un proceso flexible, que permita evaluar las diferentes características de calidad y oportunidad de un producto o servicio prestado y la gestión de un proveedor. La evaluación del sistema de gestión de calidad del proveedor, definitivamente debe hacerse mediante la verificación del cumplimiento de los requisitos básicos de un sistema de gestión de calidad orientando al proveedor a generar planes de acción para la mejora del mismo. La empresa debe hacer seguimiento y acompañamiento a los planes de mejora que se generen de las evaluaciones hechas al proveedor, y llevar control sobre toda la información generada por estos procesos, para tomar decisiones acerca de futuras negociaciones con los proveedores y la certificación.

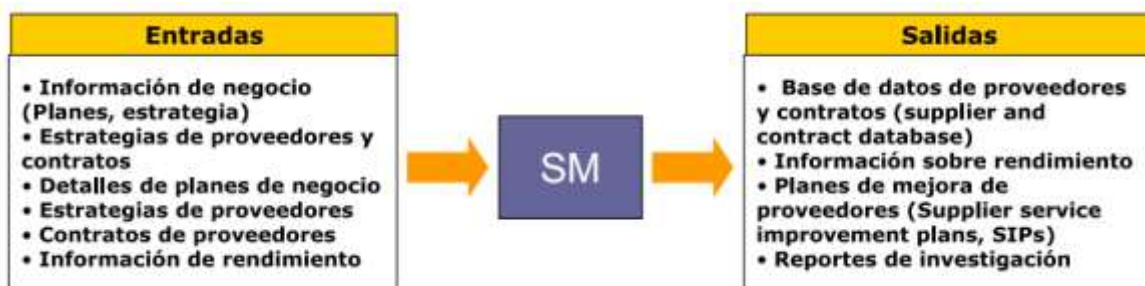
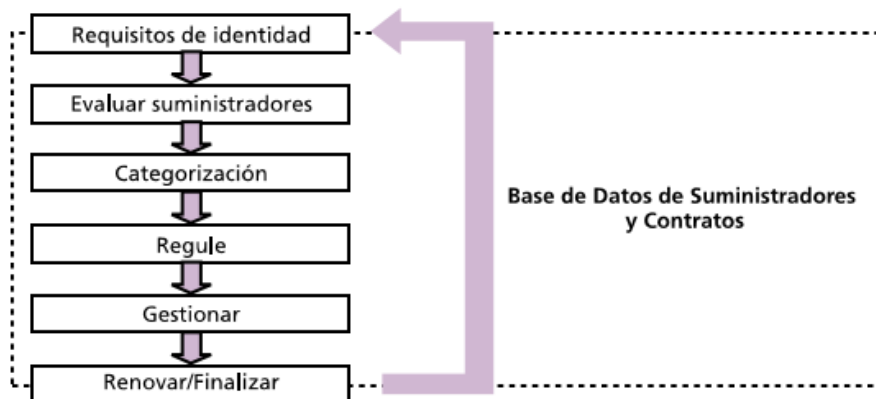
De acuerdo a la metodología ITIL Una vez elegido el proveedor, se han de negociar los términos del servicio. El resultado debe quedar reflejado en el contrato de provisión del servicio (UC), un documento legal que atestigua la relación entre la organización TI y el suministrador. Es importante que en el UC queden reflejadas las metas y responsabilidades del proveedor de cara al cumplimiento de los SLAs. Una vez que se han acordado y negociado los servicios de un determinado proveedor, es preciso crear una base de datos de proveedores y contratos (SCD) donde se recogerá toda la información relacionada (Diaz T., 2012).

A grandes rasgos, se trata de verificar si efectivamente se están cumpliendo los niveles de calidad y disponibilidad acordados en los contratos y sugiere

planteamientos como: ¿El suministrador se integra adecuadamente a los procesos de la organización TI? ¿Cuál es el procedimiento para informar al proveedor en caso de recibir una incidencia en el Centro de Servicios? Si un elemento de configuración relacionado con el proveedor cambia, ¿cuál es el procedimiento a seguir para actualizar el CMS?

Renovación o terminación de contratos, esta actividad consiste en llevar a cabo renovaciones de contratos, asesorar a la dirección acerca de si éstos son relevantes y terminar la relación contractual en caso de que ya no se necesiten más los servicios del proveedor. Los aspectos a considerar para tomar la decisión de renovar a un proveedor incluyen: El buen funcionamiento del contrato y su relevancia de cara al futuro, cambios que es preciso acometer: servicios, productos, contratos, acuerdos, objetivos perspectivas futuras de la relación con el proveedor: crecimiento, estancamiento, cambio, terminación, transferencia, etc, rendimiento comercial del contrato (criterios de cobro, estructura de precios, etc.), buenas prácticas para la gestión de contratos, administración de proveedores y contratos (Crece, 2008).

La metodología ITIL hace pensar a las organizaciones donde quieren llegar desde la óptica del negocio, los hace enfocarse en su respuesta partiendo desde donde estamos ahora, como lograremos llegar y como mediremos esos objetivos. Todos los procesos giran siempre en pro de la calidad (PCDA) y el círculo de la calidad Demin.



ITIL como metodología propone la utilización de las cuatro (4) P (procesos, productos, personas y proveedores) y establecer estándares que nos ayuden en el control, operación y administración de los recursos (ya sean propios o de los clientes); plantea hacer una revisión y reestructuración de los procesos existentes en caso de que estos lo necesiten (si el nivel de eficiencia es bajo o que haya una forma más eficiente de hacer las cosas); utilizar la documentación pertinente para que queden asentados todos los movimientos realizados y entre sus principales objetivos nos plantean aportar el máximo valor añadido al menor coste en aquellos servicios que prestan los proveedores; asegurar que los contratos y acuerdos con proveedores están alineados con la estrategia y necesidades de negocio de la organización; gestionar la relación con los proveedores, gestionar el rendimiento de los proveedores, negociar los contratos con los proveedores y gestionarlos a lo largo de su ciclo de vida; y mantener una política de proveedores y una base de datos de proveedores y contratos (SCD). Lo que nos lleva a una mejora continua y constante en el proceso de selección y evaluación de proveedores; basado siempre en la gestión de relaciones con los clientes

Como paso final del sistema de evaluación del proveedor, es necesario realizar una evaluación integral del desempeño, que involucra aspectos no solo de tipo cualitativo sino cuantitativo. En este caso se evidencian varios modelos metodológicos de diagnóstico empresarial para tal fin. Sin embargo, es importante mencionar que la evaluación final de desempeño debe hacerse de manera acordada con el proveedor y dentro de un plan de mejoramiento continuo con miras a realizar acuerdos de cooperación a largo plazo (Sarache W., Hoyos C. y Burbano J. 2004).

Para la que la cadena logística funcione de manera integrada, es necesario reconsiderar las relaciones proveedor-cliente, de forma que abarquen no solo los flujos de material y financiero, sino también el flujo de información susceptible de ser empleada por las empresas de la cadena para mejorar el servicio, disminuir el coste y mejorar la capacidad de adaptación a los cambios (Norma Hernández, Amilcar Roldan y Eligio Ruano; 2003).

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El objetivo de esta revisión literaria fue indagar sobre la metodología ITIL en los modelos de gestión de proveedores. Inicie la búsqueda en artículos, libros y citas por la palabra "ITIL" con 13.700 resultados, "gestión de proveedores" con 14.300 resultados presentes en las bases de datos. La búsqueda por palabra clave se limitó posteriormente a una frase exacta "gestión de proveedores con ITIL" esta búsqueda reveló 605 artículos desde el 2010, los cuales ninguno se enfocaba a como se pueden gestionar los proveedores bajo la metodología ITIL; por tanto se

procedió a realizar comparaciones metodológicas con distintos autores que hablaron en algún momento dado sobre la gestión eficiente de proveedores.

Dado el carácter cualitativo y exploratorio de este trabajo la metodología se enfocó en la revisión literaria. De acuerdo a (Babbie, 1979) y (Selltiz et al, 1965) Se puede decir que esta clasificación usa como criterio lo que se pretende con la investigación, sea explorar un área no estudiada antes, describir una situación o pretender una explicación del mismo; el estado del conocimiento sobre el tema a investigar (Creswell, 2002).

Los estudios exploratorios nos permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular. Con el propósito de que estos estudios no se constituyan en pérdida de tiempo y recursos, es indispensable aproximarnos a ellos, con una adecuada revisión de la literatura. En pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, establecen el tono para investigaciones posteriores y se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, son más amplios y dispersos, implican un mayor riesgo y requieren de paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador. El estudio exploratorio se centra en descubrir.

Los investigadores cualitativos suelen utilizar diferentes estrategias (LeCompte-Goetz, 1982), una de ellas y a mi modo de ver se acerca mucho a la metodología utilizada en este artículo es aquella que habla de que “el organismo humano, cuando obra libre y no defensivamente, es quizás el mejor instrumento científico que existe, y es capaz de sentir esta configuración mucho antes de poderla formular de manera consiente” (Rogers, 1968). Kepler, Einstein y muchos otros grandes científicos tenían gran confianza en esta captación instintiva.

El investigador debe aproximarse a cualquier expresión de la vida humana, no con la famoso tabula rasa de John Locke, sino con expectativas y prejuicios sobre lo que pudiera ser el objeto observado. En términos de la psicología de Gestalt, aunque no siempre diríamos que la realidad exterior tiende a sugerirnos la figura, mientras que nosotros le ponemos el fondo (contexto, horizonte, marco teórico). Heidegger sostienen que “el ser humano es interpretativo”, es decir que la interpretación más que ser un instrumento para adquirir conocimientos, es el modo natural de los seres humanos y todos los intentos cognoscitivos para desarrollar conocimientos no son sino expresiones de la interpretación sucesiva del mundo.

Una investigación exploratoria me ha servido para familiarizarme con un tema que era desconocido (Selltiz, 1980), y puede crear en otros investigadores el interés de estudio de un nuevo tema o problema. Y como dijo Ander-Egg, es importante aprender métodos y técnicas de investigación, pero sin caer en un fetichismo metodológico. Un método no es una receta mágica. Más bien es como una caja de

herramientas en lo que se toma lo que sirva para cada caso, y para cada momento.

## **ANALISIS Y RESULTADOS**

El gobierno Colombiano dentro de la política nacional de competitividad a largo plazo, definió una visión para convertir a Colombia en uno de los tres (3) países más competitivos de América Latina para el año 2032. La literatura y la evidencia empírica sugieren que el crecimiento de la productividad está asociado a cambios tecnológicos reduciendo costos y elevando niveles competitivos.

De acuerdo a esta política y a la recolección de datos se evidenció que durante los últimos años no hay literatura que se enfoque en la gestión de proveedores bajo la metodología ITIL; ningún autor se ha orientado en cómo aprovechar la innovación de metodologías tecnológicas enfocada hacia el desarrollo efectivo de proveedores que induzca a generar mayor competitividad en sus procesos internos.

Es evidente que la inclusión de tecnologías en los procesos internos empresariales genera gran valor agregado a la hora de tomar decisiones, pero pocas son las empresas que invierten en innovación tecnológica y muchas otras por desconocimiento dejan de lado la optimización de procesos internos. La ventaja competitiva en la toma de decisiones perdurable en el tiempo es un aspecto que actualmente no se valora en las empresas ya que la resistencia al cambio prima sobre la innovación y el miedo a invertir a largo plazo.

La calidad en los procesos de entrada genera calidad en los procesos de salida siempre y cuando se utilicen los métodos en la selección eficiente de proveedores, la metodología ITIL nos provee herramientas para el desarrollo de la gestión de proveedores ya que reestructura el manejo de los temas para consolidar el modelo de "ciclo de vida del servicio" definiendo una estrategia orientada a la competitividad de la organización, el éxito de ITIL se fundamenta en su contribución comprobada en prácticas laborales más económicas.

Actualmente aceptamos que la fiabilidad, la calidad y el buen desempeño de una empresa dependen en gran parte del desempeño de sus proveedores; (Vijay, 2006 y Jae-Eun y Brenda, 2008), afirman que una empresa no compite sola, pues forma parte de una red. Las decisiones se han vuelto multicriterio y la metodología ITIL permite abordar el problema de decisión multicriterio de una forma sistemática, buscando favorecer los procesos y orientando a quien toma la decisión (Centro de Planificación y Gestión de la Universidad de Mayor de San Simón. 2001).

Los modelos marcados donde la calidad del servicio que se presta al cliente es un valor agregado invisible (Karl Albrecht, 1990); en este sentido ITIL nos indica que

la gestión de proveedores es la encargada de definir una estrategia orientada a la competitividad de la organización. Por otro lado, también es la encargada de que toda la información relacionada con los proveedores y los servicios que prestan (tipo, coste, contratos) esté disponible y permanentemente actualizada. Los proyectos de implementación de ITIL se caracterizan por un curso de acción típico, independientemente del tamaño de la compañía y su negocio básico. La razón del éxito de ITIL se fundamenta en su contribución comprobada, resultando en prácticas laborales más económicas, lo que ahorra mucho trabajo y/o dinero en servicios de asesoramiento externo (Crece Ltda, 2008).

Es de destacar que algunas compañías han expresado que en un momento dado han logrado entender que para alcanzar objetivos de manera clara es necesario realizar ciertas prácticas que cumplan con ese objetivo y los resultados demostrados son benéficos para quien los desarrolla y para quien hace uso de este entorno. ITIL reestructura el manejo de los temas para consolidar el modelo de "ciclo de vida del servicio" separando y ampliando algunos subprocesos hasta convertirlos en procesos especializados.

Al igual que ITIL diversos autores entre los que se destacan (Amied et al. 2006; Araz y Ozkarahan, 2007; Liao y Rittscher, 2005; Chen Lin y Huang, 2006; Liu y Hai, 2005; y Faez Ghodsypour y O'Brien, 2006) concuerdan en afirmar que (Dickson, 1996) fue pionero en investigar sobre los criterios relevantes en el proceso de selección de proveedores. Este autor identifico y analizo 23 criterios y concluyo que la calidad era el criterio de mayor relevancia, al igual que (Kevin, 1998) con un 44%. Por su parte algunos autores plantean que el elemento fundamental del éxito de un proceso de selección de proveedores se sustenta en determinar cuidadosamente aquellos criterios que responden a la estrategia y a los objetivos de la organización; de igual manera sugieren estar pendientes regularmente de los criterios y analizar su grado de reciprocidad con las condiciones del mercado y de la competencia, de tal forma que la información este actualizada constantemente (Huang y Keskar, 2007).

Para la que la cadena logística funcione de manera integrada, es necesario reconsiderar las relaciones proveedor-cliente, de forma que abarquen no solo los flujos de material y financiero, sino también el flujo de información susceptible de ser empleada por las empresas de la cadena para mejorar el servicio, disminuir el coste y mejorar la capacidad de adaptación a los cambios (Norma Hernández, Amilcar Roldan y Eligio Ruano; 2003).

## **CONCLUSIONES**

El desarrollo de una adecuada gestión de proveedores, a través de la conformación de planes de cooperación conjunta, se establece hoy en día como uno de los principales pilares de la gestión de aprovisionamiento dentro de la cadena de abastecimiento moderna. En este sentido, la metodología que se

propone provee una ventaja competitiva ya que permite, identificar bajo diversos criterios de decisión, proveedores críticos de la organización, como primer paso para iniciar acciones de mejoramiento continuo y así se consoliden relaciones de abastecimiento a largo plazo, ajustando o adaptando casos particulares.

De acuerdo a la literatura, se evidencia que la mayoría de organizaciones no tienen implementado programas que evalúen el desempeño, la calidad y cumplimiento de proveedores. Es poco común encontrar organizaciones que clasifiquen estratégicamente sus compras en base a proveedores estratégicos; es común encontrar organizaciones que su principal interés son los tiempos de respuesta y los costos como principal diferenciador a la hora de seleccionar un proveedor. No hay autores que se enfoquen en la gestión de proveedores desde la gestión estratégica.

Actualmente las compañías no cuentan con sistemas tecnológicos para procesar la información de forma apropiada, oportuna y veraz, todo asociado a la estrategia empresarial. Es importante fomentar la utilización de metodologías tecnológicas en la selección y evaluación de proveedores, reduciendo los tiempos destinados a esta área y por ende costos de producción asociados.

Durante los procesos de abastecimiento estratégico se hace indispensable el uso de sistemas colaborativos, uso de métricas y planeación conjunta de los involucrados en los procesos tanto internos como externos de la compañía. Con lo cual las alianzas estratégicas entre proveedores y clientes fomentan iniciativas de colaboración.

La gestión de abastecimiento de acuerdo a la metodología ITIL debe realizarse de manera conjunta entre clientes y compradores con un objetivo común, sin dejar de lado la calidad, el servicio, el precio, la forma de pago y el panorama económico actual. Es entonces que se hace necesario utilizar métodos que respalden la selección de proveedores, ya que este proceso tiene un alto impacto en el factor costo.

De la revisión literaria se concluye que no existe una metodología capaz de resolver todas las variantes posibles que se dan en el momento de seleccionar proveedores. Sin embargo, los autores en general suelen aplicar primero metodologías de aproximación y después para mejorar la decisión final utilizan una metodología más exacta.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Kamman y Bakker, (2004). Changing supplier selection and relationship practices: a contagion process. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 10(2), 55-64



2. MFH Umaña, JCO Gómez, (2006). Modelo para la gestión de proveedores utilizando AHP difuso. *Estudios gerenciales* 69-88.
3. Peter Drucke, (1982). Alianzas estratégicas con proveedores. Primera parte
4. Johnson, C., Wood, D.L., Wardlow, P.R., Murphy, Jr. (1999). *Contemporary Logistics*. Seventh edition, New York, Simon and Schuster.
5. Giannakis, M., Croom, S.R. (2004): Toward the Development of a supply chain management paradigm: A conceptual framework. *Journal of Supply Chain Management*, 40(2), 27-37.
6. McKeone-Sweet, K., Hamilton, P. and Willis, S. (2005): The ailing healthcare supply Chain: a prescription for change. *Journal of Supply Chain Management*. 40(1), 4-17.
7. Brennan, C.D. (1998): Integrating the healthcare supply chain, *Healthcare Financial Management*, 52(1), 31-34.
8. Jones, C., Hesterly, W. and Borgatti, S. (1997). A general theory of networks governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, 22 (4), 911-945
9. Laudon, Kenneth C. y Laudon, Jane. P. *Sistema de Información Gerencial*. Octava Edición. 2004
10. Shapiro, J.F. 2001. *Modelling the Supply Chain*. Duxbury, Pacific Grove. California. Thomson Learning.
11. D.R. Universidad virtual del sistema tecnológico de Monterrey-México 2012
12. Jeanette A. Horan, (2011) IBM
13. Schonberger, R.J; (1996). *Operation Management: Theory and Practice*
14. Houlihan, J. B. [1988]: *Administración de una cadena de suministro internacional*. Citado En: Christopher, M (2000). *Logística Aspectos Estratégicos*. Limusa. México
15. Ballou, R. [1999]: *Business Logistics Management. Planning, Organizing and Controlling the Supply Chain*. Fourth edition. Prentice Hall. New Jersey
16. Prida Romero, B. & Gutiérrez Casas, G. [1996]: *Logística de Aprovisionamientos. El cambio en las relaciones proveedor-cliente, un nuevo desafío para la empresa del siglo XXI*. Mc Graw Hill, Madrid.
17. Christopher, M. [1994]: *Logística y Aprovisionamiento. Cómo reducir costes, stocks y mejorar los servicios*. Biblioteca de Empresa. Ediciones Folio, Barcelona
18. Schonberger, R.J. [1996]: *Manufactura de clase mundial para el próximo siglo*. Ed. Prentice Hall, México D.F.
19. Burt, Dobler y Donald, (2003). *World Class Supply Management*. McGraw-Hill/Irwin
20. Vijay, R. (2006). Buyer-supplier relationships: The impact of supplier selection and buyer-supplier engagement on relationship and firm performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36 (10), 755-775.
21. Bascetin, A. (2004). An application of the analytic hierarchy process in equipment selection at Orhaneli open pit coal mine. Technical note. *Mining*

*Technology: Transactions of the Institute of Mining and Metallurgy*, 113(3), 192–199

22. Centro de Planificación y Gestión de la Universidad de Mayor de San Simón. 2001. Patricio Tamayo
23. Arnoletto, E.J.: (2007). Administración de la producción como ventaja competitiva, 134
24. Karl Albrecht, (1990). La revolución del servicio
25. Balza, Leman (2007).
26. CIO Dean Meyer
27. Leavy, (1994). Two strategic perspectives on the buyer-supplier relationship, *Production and inventory management journal*. Vol 35, n2, pp 47-51
28. Oliver, N. (1991): "The dynamics of Just-in-Time", *New Technology, Work and Employment*, Vol.6, n.1, pp. 19-27
29. Turnbull, P., Oliver, N. y Wilkinson, B. (1992): "Buyer Supplier Relations in the UK Automotive Industry Strategic Implications of the Japanese Manufacturing Model", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, n. 2, pp. 159-168
30. Turnbull, P. (1988): "The Limits to Japanisation. Just intime, Labour relations and the UK Automotive Industry", *New Technology, Work and Employment*, Vol. 3, n. 1, pp. 7-20
31. Rainnie, A. (1991): "Just in Time, Sub-contracting and the Small Firm", *Work, employment and Society*, Vol.5, n. 3, pp. 353-75
32. Berenguer, J. y Ramos, J. (2003). *Negocios digitales: competir utilizando Tecnologías de Información*. Navarra, España: Universidad de Navarra (EDUNSA)
33. Mazo A, Giraldo E, Parra P; (2011). *Revista Politécnica* ISSN 1900-2351, Año 7, Número 13, 2011. P 85
34. Boer, Labro y Morlacchi, (2001). A review of methods supporting supplier selection. *European Journal of purchasing & supply management* 7: 75-89
35. Ghodsypour, S. H. & C. O'Brien. (1998). A decision support system for supplier selection using an integrated analytical hierarchy process and linear programming. *International Journal of Production Economics* 56-67: 199-212.
36. Masella, C. (2007). A contingent approach to the design of vendor selection systems for different types of co-operative customer/ supplier relationships. *International Journal of Operations and Production Management*, 20 (1), 70-84.
37. Pramatarí, K. and Miliotis, P. (2008). The impact of collaborative store ordering on shelf availability. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13 (1), 49-61.
38. Keebler, J., Manradt, K. and Durtshe, D. (1999, septiembre). Keeping score: Measuring the business value of the logistic in the supply chain. Chicago: Council of Logistic Management.

39. Rainer, L. and Christian, G. (2005). Supplier selection and controlling using multivariate analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35 (6), 409-425.
40. Jaideep, M. and Mohamed, Y. (1999). Supplier selection in developing countries: A model development. *Integrated Manufacturing Systems*, 1, 154-161.
41. Holmberg, S. (2000). A systems perspective on supply chain measurements. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30 (10), 847-868.
42. Huang, S. and Keskar, H. (2007). Comprehensive and configurable metrics for supplier selection. *International Journal of Production Economics*, 27, 510-523
43. Araz, C. and Ozkarahan, I. (2007). Supplier evaluation and management system for strategic sourcing based on a new multicriteria sorting procedure. *International Journal of Production Economics*, 1, 585-606.
44. Liao, Z. and Rittscher, J. (2005). A multi-objective supplier selection model under stochastic demand conditions. *International Journal of Production Economics*, 105 (1), 150-159.
45. Chen, C., Lin, T. and Huang, S. (2006). A fuzzy approach for supplier evaluation and selection in supply chain management. *International Journal of Production Economics*, 102 (2), 289-301.
46. Liu, F. and Hai, H. (2005). The voting analytic hierarchy process method for selecting supplier. *International Journal of Production Economics*, 97 (3), 308-317.
47. Faez, F., Ghodsypour, S. and O'Brien, C. (2006). Vendor selection and order allocation using an integrated fuzzy case-based reasoning and mathematical programming model. *International Journal of Production Economics*, 1, 394-407
48. Kevin, R. (1998). *What makes a superior supplier?* Recuperado el 4 de julio de 2009, de [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_hb3381/is\\_199811/ai\\_n8124939](http://findarticles.com/p/articles/mi_hb3381/is_199811/ai_n8124939).
49. Dickson, G. (1966). An analysis of vendor selection systems and decisions. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 2 (1), 5-17
50. Ibarra Miron S. (2003). Estrategia de producción. Orígenes, conceptos y edefiniciones fundamentales
51. Araz, C. and Ozkarahan, I. (2007). Supplier evaluation and management system for strategic sourcing based on a new multicriteria sorting procedure. *International Journal of Production Economics*, 1, 585-606.
52. Sarache, W., Hoyos Montoya, C., & Burbano J., J. (2004). Procedimiento para la evaluación de proveedores mediante técnicas multicriterio. *Scientia Et Technica*, 1(24).  
<http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7351>
53. Norma Hernández, Amilcar Roldan y Eligio Ruano; (2003). La logística y su papel en el desarrollo de las organizaciones.

54. Babbie, (1979) y Selltiz et al, (1965). Basic Concepts in the Methodology of the Social Sciences
55. LeCompte-Goetz, (1982). Research Methods in Language Learning
56. Selltiz, (1980). Modelos de investigación cualitativa en educación social y animación