



UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la Secretaría de
Educación Pública según acuerdo número 954318
de fecha 30 de octubre de 1995

Optimización de la gestión de proveedores a través de una Oficina de
Vendor Management para impulsar la eficiencia en empresas de
tecnologías de la información a gran escala

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

Christian Daniel Caldera Carranza

Asesor: Mtra. María del Carmen Pereda Barrios

Ciudad de México, 2024

Ciudad de México, a 17 de septiembre de 2024

MTRO. GABRIEL NUÑEZ GONZÁLEZ
DIRECTOR DE GESTIÓN ESCOLAR
UNIVERSIDAD LA SALLE
P R E S E N T E

Le informo que el (la) C.

CHRISTIAN DANIEL CALDERA CARRANZA

Egresada (o) de la Facultad de: Negocios

de la **UNIVERSIDAD LA SALLE**, de la Maestría en:

ADMINISTRACIÓN

Con reconocimiento de validez oficial de estudios de la Secretaría de Educación Pública según acuerdo número 954318 de fecha 30 de octubre de 1995

Ha elaborado el estudio de caso titulado: “Optimización de la gestión de proveedores a través de una Oficina de Vendor Management para impulsar la eficiencia en empresas de tecnologías de la información a gran escala”.

De conformidad con la modalidad para la obtención de grado aprobada para esta Maestría de acuerdo a lo establecido en el Reglamento General de las Universidades La Salle Integrantes del Sistema Educativo de las Universidades la Salle.

Cumplió con todos los requisitos y el trabajo que fue elaborado bajo la conducción de la Mtra. María del Carmen Pereda Barrios que fungió como asesora, tiene la calidad suficiente para ser la base de sustentación de su Examen de Grado por lo que se le autoriza presentarlo.



Mtro. Markel Israel Lehman Elizondo
Director de la Facultad de Negocios

DEDICATORIA

A mis amigos, cuya presencia ha sido una luz en mi camino, agradezco su inquebrantable apoyo, su constante compañerismo y su ánimo incondicional. En cada momento de alegría y en cada desafío, su presencia ha sido mi fortaleza. Especialmente a Martha, Luz, y Damaris, quienes han compartido risas, lágrimas y momentos inolvidables conmigo. Su amistad ha sido un regalo preciado que nunca olvidaré.

A mi padre, cuyo amor y sabiduría han sido mi guía en cada paso del camino. Su paciencia infinita, su aliento constante y su ejemplo de integridad han sido la base de mi crecimiento. Sin su apoyo incondicional, no habría alcanzado las alturas que he logrado.

Y, sobre todo, a mi familia. Su amor y apoyo han sido la columna vertebral de mi vida. Han estado a mi lado en los momentos más difíciles y en los más felices, y su fe en mí me ha dado la fuerza para seguir adelante. Cada logro que he alcanzado es tan suyo como mío, y por eso, les dedico este trabajo con todo mi amor y gratitud.

IN MEMORIAM

A mi madre, cuyo amor sigue iluminando mi camino desde el cielo, mi gratitud eterna por su amor incondicional, su sacrificio desinteresado y su bondad infinita. Aunque su presencia física ya no está conmigo, su espíritu vive en cada latido de mi corazón y en cada decisión que tomo. Su memoria es un faro de inspiración que me guía en los momentos difíciles y me llena de amor en los momentos de alegría. Agradezco cada lección aprendida a su lado y cada recuerdo compartido. Siempre vivirá en mi corazón como un ejemplo de amor, fuerza y coraje.

Tabla de Contenidos

1.	Introducción	1
2.	Problemática y justificación	2
	Descripción del problema.....	2
	Justificación del estudio	3
	Objetivo del estudio	4
3.	Objetivos de la investigación	5
4.	Revisión de la literatura.....	5
4.1	Características de las tecnologías de la información	5
4.2	Concepto de gestión de proveedores y oficina de gestión de proveedores.....	6
4.3	Antecedentes de la gestión de proveedores y la oficina de gestión de proveedores	7
4.4	Funciones principales y propósito de una oficina de gestión de proveedores	9
	4.4.1 <i>Aprovisionamiento y Negociación</i>	10
	4.4.2 <i>Gestión de relaciones con proveedores</i>	12
	4.4.3 <i>Gestión de activos de TI</i>	14
	4.4.4 <i>Análisis y rendimiento</i>	15
	4.4.5 <i>Gestión de contratos</i>	16
4.5	Herramientas clave para la gestión de proveedores.....	17
	4.5.1 <i>Oracle iProcurement</i>	18
	4.5.2 <i>SAP Ariba Smartbuy</i>	20
	4.5.3 <i>SAP Fieldglass</i>	20
	4.5.4 <i>Partner Engagement Platform (PEP)</i>	23
5.	Proceso	25
5.1	Alta y selección de proveedores	25
	5.1.1 <i>Licitación</i>	26
5.2	Creación de contrato y acuerdos	29
5.3	Flujo de trabajo de órdenes de compra	30
5.4	Administración de recursos, soporte postventa, y facturación	34
6.	Propuesta de solución: implementación de una VMO	36
6.1	Indicadores clave que sugieren la necesidad de una VMO en la empresa	36
6.2	¿Por qué implementar una VMO?	37
6.3	Obstáculos y cómo enfrentarlos al implementar una VMO	38
6.4	Cómo implementar una VMO	40

6.4.1 Paso 1 – Conocer el Negocio	41
6.4.2 Paso 2 – Diseñar y proponer los roles y responsabilidades de una VMO	41
6.4.3 Paso 3 – Establecer procesos, métricas, herramientas, y flujos de comunicación	43
6.4.4 Paso 4 – Eligiendo el personal adecuado	45
6.4.5 Paso 5 – Fortalecimiento de la formación y desarrollo del personal	46
6.4.6 Paso 6 – Desarrollo de una estrategia de integración y expansión de proveedores	47
6.5 Utilización de tecnología avanzada	48
6.6 Comparativa de situación inicial y final	50
7. Conclusión general.....	51
Referencias	53

Resumen y palabras clave

En el panorama empresarial actual, la gestión efectiva de proveedores se ha vuelto imperativa para las empresas de tecnología de la información (TI) que buscan optimizar la eficiencia operativa y reducir costos. Este estudio de caso explora la implementación estratégica de una Oficina de Gestión de Proveedores (VMO, por sus siglas en inglés) dentro de las organizaciones de TI, examinando los múltiples beneficios, desafíos y consideraciones clave asociadas con esta iniciativa.

A través de un análisis exhaustivo de información sectorial, mejores prácticas y metodologías, el estudio resalta el papel crítico de una VMO en la alineación de las relaciones con proveedores con los objetivos organizacionales, la mitigación de riesgos y la generación de ahorros sostenibles. Aunado a lo anterior, también subraya la importancia de la comunicación clara, la participación de las partes interesadas y procesos sólidos para establecer y gestionar con éxito una VMO.

Basándose en ejemplos dentro de una empresa real que cuenta con una VMO (cuyo nombre será omitido por razones de confidencialidad), el estudio proporciona recomendaciones prácticas para líderes de TI. Estas recomendaciones buscan mejorar la gobernanza de proveedores, optimizar los procesos de adquisición y fomentar asociaciones estratégicas.

En última instancia, el estudio enfatiza que, si bien la implementación de una VMO puede implicar inversiones iniciales y cambios organizacionales, los beneficios a largo plazo superan con creces los desafíos. Estos beneficios incluyen mejoras en el rendimiento de los proveedores, mayor transparencia y una mejor utilización de recursos, lo que posiciona a las empresas de TI para un crecimiento y competitividad sostenidos en la era digital.

Palabras clave

- a) Gestión de proveedores
- b) Tecnologías de la información
- c) Oficina global de gestión de proveedores
- d) Eficiencia
- e) Optimización de costos
- f) Mitigación de riesgos
- g) Escalabilidad
- h) Asociaciones estratégicas
- i) Utilización de recursos
- j) Gobernanza
- k) Beneficios a largo plazo
- l) Objetivos Organizacionales
- m) Ahorros sostenibles

Abstract and key words

In today's business landscape, effective supplier management has become imperative for Information Technology (IT) companies seeking to optimize operational efficiency and reduce costs. This case study explores the strategic implementation of a Vendor Management Office (VMO) within IT organizations, examining the multiple benefits, challenges, and key considerations associated with this initiative.

Through a comprehensive analysis of industry information, best practices, and methodologies, the study highlights the critical role of a VMO in aligning supplier relationships with organizational goals, mitigating risks, and generating sustainable savings. Additionally, it underscores the importance of clear communication, stakeholder engagement, and robust processes in successfully establishing and managing a VMO.

Drawing on examples from a real company with a VMO (whose name will be omitted for confidentiality reasons), the study provides practical recommendations for IT leaders. These recommendations aim to enhance supplier governance, streamline procurement processes, and foster strategic partnerships.

Ultimately, the study emphasizes that while implementing a VMO may entail initial investments and organizational changes, the long-term benefits far outweigh the challenges. These benefits include improvements in supplier performance, increased transparency, and better resource utilization, positioning IT companies for sustained growth and competitiveness in the digital era.

Key Words

- a) Supplier management
- b) Information technology
- c) Global Vendor Management Office (VMO)
- d) Efficiency
- e) Cost optimization
- f) Risk mitigation
- g) Scalability
- h) Strategic Partnerships
- i) Resource utilization
- j) Governance
- k) Long term benefits
- l) Organizational Goals
- m) Sustainable Savings

1. Introducción

En la industria de tecnología de la información (TI) actual, una gestión eficaz de proveedores ha surgido como un aspecto crucial para las organizaciones que buscan optimizar sus operaciones y alcanzar el éxito. Este estudio de caso explora la importancia de la gestión de proveedores en el contexto de la industria de TI, profundizando en su definición, importancia, desarrollo histórico y otros factores clave que contribuyen a su prominencia.

La gestión de proveedores puede ser definida como el proceso estratégico de supervisar las relaciones con proveedores y suministradores externos para garantizar la entrega eficiente y exitosa de bienes, servicios y recursos necesarios para las funciones organizacionales. Implica la identificación sistemática, selección y gestión de proveedores para satisfacer necesidades y objetivos comerciales específicos (SAP, 2017).

Según un reporte realizado en 2015 por la Oficina de Responsabilidad del Gobierno de Estados Unidos (EE. UU.), los trabajadores contingentes representan el 40.4% de la fuerza laboral estadounidense. En total, el 90% de las empresas utilizan contratistas independientes o autónomos. Sin embargo, dado que el sector empresarial ha adoptado esta idea recientemente, su rápido ascenso es aún más sorprendente (HCM Works, 2015). Se prevé que el mercado mundial de gestión de la fuerza laboral contingente alcance los 465.2 billones de dólares para 2031, pasando de 171.5 billones de dólares en 2021 a una tasa de crecimiento anual compuesta del 10.5% de 2022 a 2031 (Globe Newswire, 2023).

La industria de tecnología de la información, caracterizada por su naturaleza dinámica y en constante evolución, depende en gran medida de recursos externos y experiencia para gestionar de manera efectiva la enorme carga de trabajo y las crecientes demandas de proyectos. A medida que las organizaciones se esfuerzan por mantenerse competitivas y ágiles, la gestión de proveedores se ha convertido en una práctica fundamental para aprovechar las capacidades de los proveedores externos y lograr la excelencia operativa (Kudaravalli, 2017).

El desarrollo histórico de la gestión de proveedores revela su evolución desde un enfoque transaccional hacia un modelo de asociación estratégica. Inicialmente centrada en la adquisición y control de costos, la gestión de proveedores ha madurado para abarcar un ámbito más amplio que enfatiza la colaboración, la evaluación del desempeño y las relaciones a largo plazo con los proveedores. Este cambio refleja el reconocimiento de los proveedores como socios estratégicos que aportan valor más allá de simples intercambios transaccionales.

Dentro de la industria de TI, una gestión eficiente de proveedores ofrece numerosos beneficios. Permite a las organizaciones aprovechar habilidades y experiencia especializadas, adaptar sus operaciones según los requisitos del proyecto, optimizar costos, reducir riesgos y mejorar los resultados del proyecto. Al gestionar eficazmente las relaciones con los proveedores, las organizaciones pueden agilizar sus procesos de adquisición, fomentar la colaboración y garantizar la alineación con los objetivos comerciales.

Este estudio de caso tiene como objetivo arrojar luz sobre el papel crucial de la gestión de proveedores en la industria de TI. Explorará ejemplos del mundo real, mejores prácticas y estrategias exitosas empleadas por las organizaciones para maximizar el valor obtenido de las asociaciones con proveedores. Al examinar el contexto histórico y el panorama actual de la gestión de proveedores, este estudio de caso proporcionará conocimientos sobre la importancia de esta práctica y su potencial para impulsar la eficiencia operativa y el éxito del proyecto en la dinámica industria de TI.

2. Problemática y justificación

El ritmo acelerado de los avances tecnológicos y la creciente complejidad de los proyectos de TI plantean desafíos significativos para las organizaciones de dicha industria. A medida que las empresas se esfuerzan por innovar y satisfacer las demandas cambiantes de sus clientes, dependen cada vez más de vendedores y proveedores externos para acceder a habilidades, recursos y servicios especializados (Cámara de Comercio de Medellín, 2023). Sin embargo, la gestión de una amplia cartera de proveedores, cada uno con sus propias propuestas y dinámicas operativas, se convierte en una tarea crítica y desafiante.

Descripción del problema

El problema central que enfrentan las organizaciones en la industria de TI es la necesidad de implementar prácticas eficientes de gestión de proveedores que aseguren una colaboración fluida, optimicen costos, mitiguen riesgos e impulsen resultados exitosos en los proyectos. Este desafío se manifiesta en varias áreas clave, que a continuación se describen en detalle:

1. **Colaboración y comunicación:** las organizaciones deben garantizar una comunicación efectiva y una colaboración continua con los proveedores. La falta de comunicación clara puede llevar a malentendidos y desalineaciones, afectando la entrega y calidad de los productos o servicios proporcionados por los proveedores. Es crucial establecer canales de comunicación robustos y frecuentes para asegurar que todas las partes estén alineadas con los objetivos del proyecto.
2. **Optimización de costos:** controlar y optimizar los costos es una prioridad para las organizaciones, especialmente en un entorno económico desafiante. La negociación de contratos y la gestión de relaciones con los proveedores deben enfocarse en obtener el máximo valor a un costo razonable. Esto implica no solo negociar precios, sino también gestionar términos y condiciones que favorezcan la flexibilidad y la escalabilidad.
3. **Gestión de riesgos:** identificar y mitigar los riesgos asociados con las dependencias de los proveedores es esencial. Los riesgos pueden incluir incumplimientos en los plazos de entrega, problemas de calidad, y la insolvencia de los proveedores.

Implementar un sistema de evaluación y monitoreo constante del desempeño de los proveedores permite anticipar y gestionar estos riesgos de manera proactiva.

4. **Control de plazos y calidad:** asegurar que los proveedores cumplan con los plazos y estándares de calidad establecidos es fundamental para el éxito de los proyectos. Esto requiere una supervisión continua y la implementación de métricas claras para evaluar el desempeño. La falta de control sobre estos aspectos puede llevar a retrasos y a una reducción en la calidad del producto final.

Justificación del estudio

La justificación de este estudio de caso sobre la gestión de proveedores en la industria de TI se fundamenta en varios factores clave, los cuales enunciare a continuación:

1. **Entorno dinámico y en evolución:** la industria de TI opera en un entorno extremadamente dinámico, caracterizado por rápidos avances tecnológicos y cambios constantes en las demandas del mercado. Las organizaciones se enfrentan a presiones crecientes para ofrecer soluciones innovadoras en plazos cada vez más cortos. Esto requiere la integración de diversas tecnologías y conocimientos especializados, generalmente proporcionados por proveedores externos. La gestión eficaz de estas relaciones es crucial para mantener la competitividad y capacidad de respuesta.
2. **Diferenciador estratégico:** la gestión eficiente de las relaciones con los proveedores se ha demostrado como un diferenciador estratégico para las organizaciones en la industria de TI. Aquellas que sobresalen en este aspecto pueden optimizar los resultados de los proyectos, agilizar las operaciones y obtener una ventaja competitiva significativa. La capacidad de gestionar eficazmente a los proveedores permite a las organizaciones enfocarse en sus competencias centrales mientras aprovechan la experiencia y recursos externos.
3. **Prácticas y estrategias de gestión:** la gestión eficaz de proveedores abarca una amplia variedad de actividades críticas. Estas incluyen la selección de proveedores adecuados, la negociación de contratos favorables, la creación y mantenimiento de relaciones sólidas, la monitorización del rendimiento y la resolución de problemas que puedan surgir. Estas prácticas son vitales para aprovechar la experiencia externa, alinear los entregables con los objetivos del proyecto, controlar los costos y mitigar los riesgos asociados. La falta de prácticas de gestión bien definidas puede llevar a ineficiencias y fracasos en los proyectos.
4. **Necesidad de exploración de mejores prácticas:** a medida que el panorama de TI continúa evolucionando, existe una necesidad creciente de explorar y documentar las mejores prácticas, estrategias exitosas y ejemplos del mundo real que puedan servir de guía para otras organizaciones. Este conocimiento es esencial para ayudar a las organizaciones a mejorar sus capacidades de gestión de proveedores y a adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado.

Objetivo del estudio

Este estudio de caso tiene como objetivo contribuir al conocimiento sobre la gestión de proveedores en la industria de TI mediante la examinación de los beneficios, los desafíos y las mejores prácticas asociadas con la gestión de proveedores. Se profundizará en estrategias exitosas implementadas por organizaciones líderes para optimizar las relaciones con los proveedores, mejorar la colaboración, reducir costos, mitigar riesgos e impulsar la ejecución exitosa de proyectos. Los objetivos específicos incluyen:

1. **Identificar beneficios clave:** documentar y analizar los principales beneficios que las organizaciones pueden obtener a través de una gestión eficaz de proveedores. Esto incluye mejoras en la eficiencia operativa, reducción de costos, aumento de la calidad del producto y mejora en la satisfacción del cliente.
2. **Analizar desafíos comunes:** identificar y explorar los desafíos más comunes que enfrentan las organizaciones en la gestión de proveedores. Esto abarcará aspectos como la gestión de riesgos, la alineación de objetivos, la negociación de contratos y la evaluación del rendimiento.
3. **Documentar mejores prácticas:** recopilar y presentar mejores prácticas y estrategias exitosas adoptadas por organizaciones de éxito en la gestión de proveedores. Estas prácticas servirán como guía para otras organizaciones que buscan mejorar sus procesos y resultados.
4. **Proporcionar recomendaciones prácticas:** ofrecer recomendaciones prácticas y accionables basadas en los hallazgos del estudio. Estas recomendaciones estarán orientadas a ayudar a las organizaciones a establecer procesos eficaces, mejorar la comunicación y colaboración con los proveedores, y maximizar el valor obtenido de estas relaciones.

Al llevar a cabo este estudio de caso, se busca proporcionar información valiosa y práctica para las organizaciones de TI que desean mejorar sus prácticas de gestión de proveedores. Los hallazgos ofrecerán orientación y recomendaciones fundamentadas, permitiendo a las organizaciones establecer procesos eficaces y forjar asociaciones sólidas con proveedores para enfrentar con éxito los desafíos del cambiante panorama tecnológico. Esta investigación no solo contribuirá al conocimiento académico, sino que también proporcionará herramientas prácticas que las organizaciones pueden implementar para mejorar su desempeño y competitividad en la industria de TI.

3. Objetivos de la investigación

Pregunta de investigación

- a) ¿Cómo pueden las organizaciones optimizar de manera efectiva las prácticas de gestión de proveedores en la industria de TI para mejorar la eficiencia operativa e impulsar resultados exitosos en los proyectos?

Objetivo general

- a) Explorar las mejores prácticas y estrategias para optimizar la gestión de proveedores en la industria de TI, a través de una oficina denominada *Vendor Management Office* la cual brinda recomendaciones prácticas para mejorar la eficiencia operativa e impulsar resultados exitosos en los proyectos.

Objetivo(s) específico(s)

- a) Evaluar los criterios y procesos de selección de proveedores empleados por las organizaciones en la industria de TI para identificar las mejores prácticas que permitan elegir los proveedores más adecuados que se alineen con los objetivos del proyecto, brinden resultados de calidad y contribuyan al éxito general del proyecto.
- b) Analizar las estrategias y los enfoques utilizados por las organizaciones en la industria de TI para fomentar relaciones efectivas con los proveedores, incluida la comunicación, la colaboración y la gestión del rendimiento, a fin de identificar los factores clave que contribuyen a las asociaciones exitosas con los proveedores y optimizar los resultados del proyecto.

4. Revisión de la literatura

4.1 Características de las tecnologías de la información

La tecnología de la información (TI) abarca la aplicación de computadoras, software, redes y telecomunicaciones para administrar y procesar datos de manera efectiva. Sirve como columna vertebral de las operaciones comerciales modernas y permite a las organizaciones almacenar, recuperar, transmitir y analizar información de manera eficiente.

Para ser clasificada como una empresa de tecnología de la información, ésta generalmente se enfoca en brindar productos o servicios relacionados con sistemas informáticos, desarrollo de software, ciberseguridad, gestión de datos, computación en la nube o transformación digital. Estas empresas desempeñan un papel fundamental a la hora de impulsar la innovación y facilitar el funcionamiento fluido de las empresas en la era digital actual (Ghosh, 2022).

Una amplia gama de empresas pertenece al sector de TI, cada una de las cuales se especializa en diversos aspectos de la tecnología. Los fabricantes de hardware como Dell Technologies y Hewlett Packard Enterprise producen sistemas informáticos, servidores y equipos de red esenciales para la infraestructura de TI.

Gigantes del software como Microsoft y Oracle Corporation desarrollan sistemas operativos, software de productividad, bases de datos y aplicaciones empresariales que impulsan las empresas en todo el mundo.

Las empresas de redes como Cisco Systems brindan soluciones para construir y mantener redes de comunicación sólidas, mientras que las empresas de ciberseguridad como Palo Alto Networks y Symantec ofrecen productos y servicios para protegerse contra las amenazas cibernéticas.

Además, los proveedores de computación en la nube como Amazon Web Services (AWS), Google Cloud y Microsoft Azure ofrecen recursos informáticos, almacenamiento y servicios escalables y flexibles a través de Internet. Estas plataformas en la nube han revolucionado la forma en que las empresas implementan y administran la infraestructura de TI, permitiendo soluciones rentables y facilitando la innovación digital.

En el panorama dinámico de la TI, las tecnologías emergentes como la inteligencia artificial (IA), el Internet de las cosas (IoT por sus siglas en inglés), la cadena de bloques y la computación cuántica están impulsando avances significativos y remodelando las industrias. Las empresas del sector de TI deben innovar e invertir continuamente en investigación y desarrollo para mantenerse a la vanguardia y satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes (Jiarawattanakul, 2023).

Por otro lado, la ciberseguridad se ha convertido en una máxima prioridad a medida que las empresas dependen cada vez más de la infraestructura digital, lo que genera una demanda creciente de soluciones sólidas de ciberseguridad y profesionales capacitados para protegerse contra las ciber amenazas.

En general, la industria de TI desempeña un papel fundamental a la hora de impulsar el crecimiento económico, permitir la transformación digital y dar forma al futuro de las empresas y la sociedad.

4.2 Concepto de gestión de proveedores y oficina de gestión de proveedores

Con el alza de empresas de *outsourcing*, el concepto de *Vendor Management*, o, gestión de proveedores, se ha vuelto algo más importante de definir, entender, y practicar en la industria de las tecnologías de la información. Existen diferentes definiciones de *Vendor Management* y una *Vendor Management Office* que se pueden encontrar, sin embargo, para fines de este estudio es que retomaré las siguientes:

De acuerdo con la empresa Procom, una Oficina de Gestión de Proveedores representa una función esencial dentro de una organización, encargada de evaluar y administrar las

relaciones con proveedores externos. Esto incluye la gestión de proveedores de personal de tecnologías de la información y su fuerza laboral contingente (Procom, 2021).

Para la empresa Taulia, gestión de proveedores constituye un proceso metódico destinado a supervisar y controlar las relaciones con proveedores externos, con el fin de garantizar la entrega eficiente y efectiva de bienes y servicios, alineada con los objetivos de la organización. Esta labor abarca diversas actividades, como la selección de proveedores, la negociación de contratos, el seguimiento del desempeño, la resolución de disputas y la garantía de cumplimiento de los términos acordados, con el objetivo de establecer relaciones sólidas.

El propósito fundamental de la gestión de proveedores es maximizar el valor obtenido de las asociaciones con proveedores, al tiempo que se minimizan los riesgos y se asegura el cumplimiento de los acuerdos contractuales y los estándares de calidad. Esto resulta esencial para mantener la calidad del servicio, controlar los costos y alcanzar el éxito empresarial global (Taulia, 2023).

Como se puede observar, la gestión de proveedores abarca actividades esenciales críticas para el éxito organizacional en la entrega de productos o servicios de alta calidad. Este proceso incluye abastecimiento estratégico, negociaciones de contratos, monitoreo del desempeño, resolución de problemas y cumplimiento. A través de una oficina de gestión de proveedores eficaz, las empresas pueden optimizar las operaciones, reducir costos, mitigar riesgos y obtener ventajas competitivas. Así pues, implementar una oficina de gestión de proveedores y prácticas sólidas de gestión de proveedores es crucial para sobresalir en el dinámico panorama empresarial actual en la industria de TI.

4.3 Antecedentes de la gestión de proveedores y la oficina de gestión de proveedores

La evolución de la subcontratación tiene sus raíces en la década de 1960, caracterizada por una rápida progresión y una adopción generalizada. Inicialmente, la subcontratación giraba predominantemente en torno a hardware y servicios de procesamiento compartido, realizados principalmente en computadoras centrales grandes y costosas.

La década de 1970 fue testigo del surgimiento de la programación por contrato, junto con un aumento en la popularidad de los paquetes de aplicaciones estandarizados. Posteriormente, la década de 1980 marcó un punto de inflexión fundamental con la llegada de las computadoras personales, lo que llevó a la subcontratación de departamentos de TI completos. Esta era vio un cambio significativo a medida que varios servicios, incluida la gestión de redes, el desarrollo de aplicaciones, los sistemas distribuidos, la gestión de telecomunicaciones y las operaciones de sistemas, pasaron de operaciones internas a acuerdos de abastecimiento externo (Nichol, 2019).

La creación de un concepto genuino de la Oficina de Gestión de Proveedores comenzó a materializarse justo antes de la década de 2000. Este desarrollo fue impulsado, en parte, por la creciente necesidad de las organizaciones de soluciones sofisticadas para abordar los desafíos del año 2000, así como por la evolución de los conceptos de proveedores locales (VOP por sus siglas en inglés). A medida que las empresas buscaban abordar estos desafíos, se vieron obligadas a contratar a múltiples proveedores que operaban en ubicaciones geográficas dispersas (HCM Works, 2015).

Se prevé que la subcontratación de proveedores aumentará persistentemente a escala global, reflejando el notable crecimiento observado en las últimas dos décadas. A medida que las empresas prioricen cada vez más la transformación digital para reforzar su posición competitiva, integrarán tecnologías y recursos subcontratados a un ritmo acelerado. Se espera que esta integración remodele fundamentalmente sus operaciones y mejore su capacidad para ofrecer valor a los consumidores.

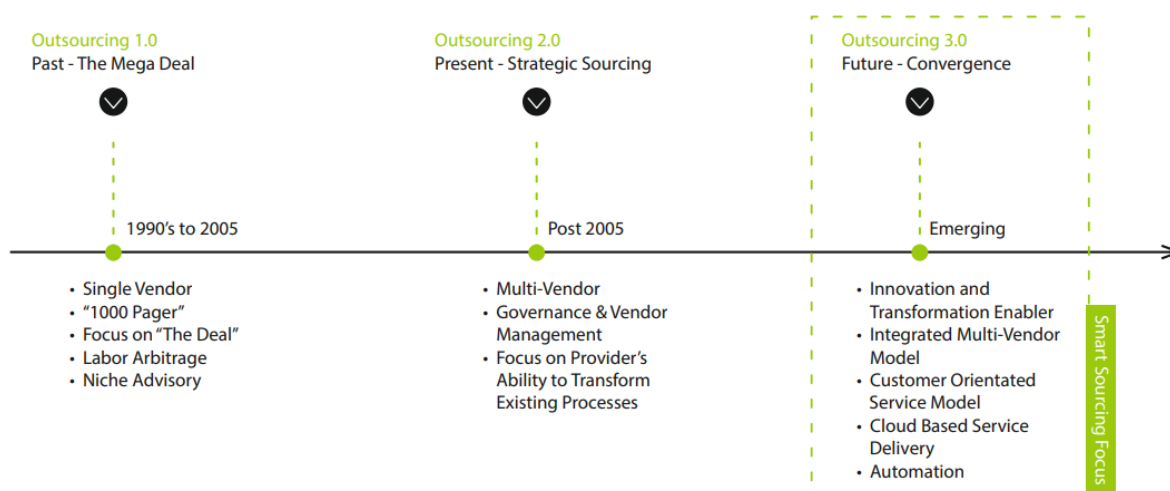


Figura 1 – Modelo a futuro de la subcontratación (Grydgaard & Jacobsen, 2022)

La transición de estructuras de tecnologías de la información tradicionales a las de próxima generación está llevando a las organizaciones hacia entornos de múltiples proveedores; fomentando la innovación para obtener ventajas competitivas y avanzar en la industria. Esta transición implica gestionar relaciones con diversos proveedores, caracterizadas por términos y entregables variables. Como menciona Grydgaard y Jacobsen, es probable que su organización ya esté trabajando con cientos de proveedores diferentes, todos con diferentes tarifas de pago, términos de contrato, puntos de contacto, entregables esperados, etc. (Grydgaard & Jacobsen, 2022).

El potencial de crecimiento del *outsourcing* es inmenso, impulsado por la evolución de los servicios de los proveedores y la innovación empresarial. Sin embargo, la integración de múltiples proveedores plantea desafíos significativos, que requieren una mejora en la

gobernanza y una medición confiable del rendimiento. A pesar del aumento en la popularidad de los departamentos de Oficina de Gestión de Proveedores de TI (*Information Technology Vendor Management Office* o IT VMO por sus siglas en inglés), muchas organizaciones pasan por alto su necesidad, a menudo malinterpretando su papel únicamente como agentes de reducción de costos.

4.4 Funciones principales y propósito de una oficina de gestión de proveedores

En el ámbito de la integración y la colaboración de proveedores, a menudo surgen desafíos importantes, particularmente cuando se trata de múltiples proveedores. A medida que aumenta la complejidad y se hacen necesarias mejoras en la gobernanza, la gestión eficaz de las diversas relaciones con los proveedores y la medición confiable de la prestación de servicios son primordiales.

La clave para integrar exitosamente proveedores en diversas funciones dentro de una organización radica en establecer un ecosistema conformado por múltiples proveedores. Aquí es donde una Oficina de Gestión de Proveedores de TI (VMO) desempeña un papel crucial, pues ésta tiene la tarea de gestionar este ecosistema, tanto a nivel operativo como estratégico, asegurando que los proveedores colaboren consistentemente hacia objetivos y estrategias compartidos.

Si bien el alcance de los servicios proporcionados por una VMO de TI puede variar entre organizaciones, es reconfortante saber que incluso en sus etapas incipientes, una VMO de TI puede comenzar a fomentar la transparencia entre los proveedores. Esto incluye medir el rendimiento y la calidad del servicio, fomentar la mejora continua del servicio, definir niveles de servicio, mitigar los riesgos de seguridad y establecer una única fuente de verdad para todos los proveedores.

Es importante reconocer que la complejidad aumenta con la incorporación de más proveedores, cada uno de los cuales ofrece una amplia gama de servicios. A pesar de ello, a medida que una VMO de TI madura, mejora su agilidad dentro del modelo operativo. La adaptación al cambiante panorama de la subcontratación es esencial para que una VMO de TI siga siendo eficaz a la hora de mantener una medición y un control fiables sobre las relaciones con los proveedores.

A continuación, se podrá ver visualmente las funciones principales de una VMO de TI. Más adelante se detallará el significado y relevancia de algunas de estas actividades.

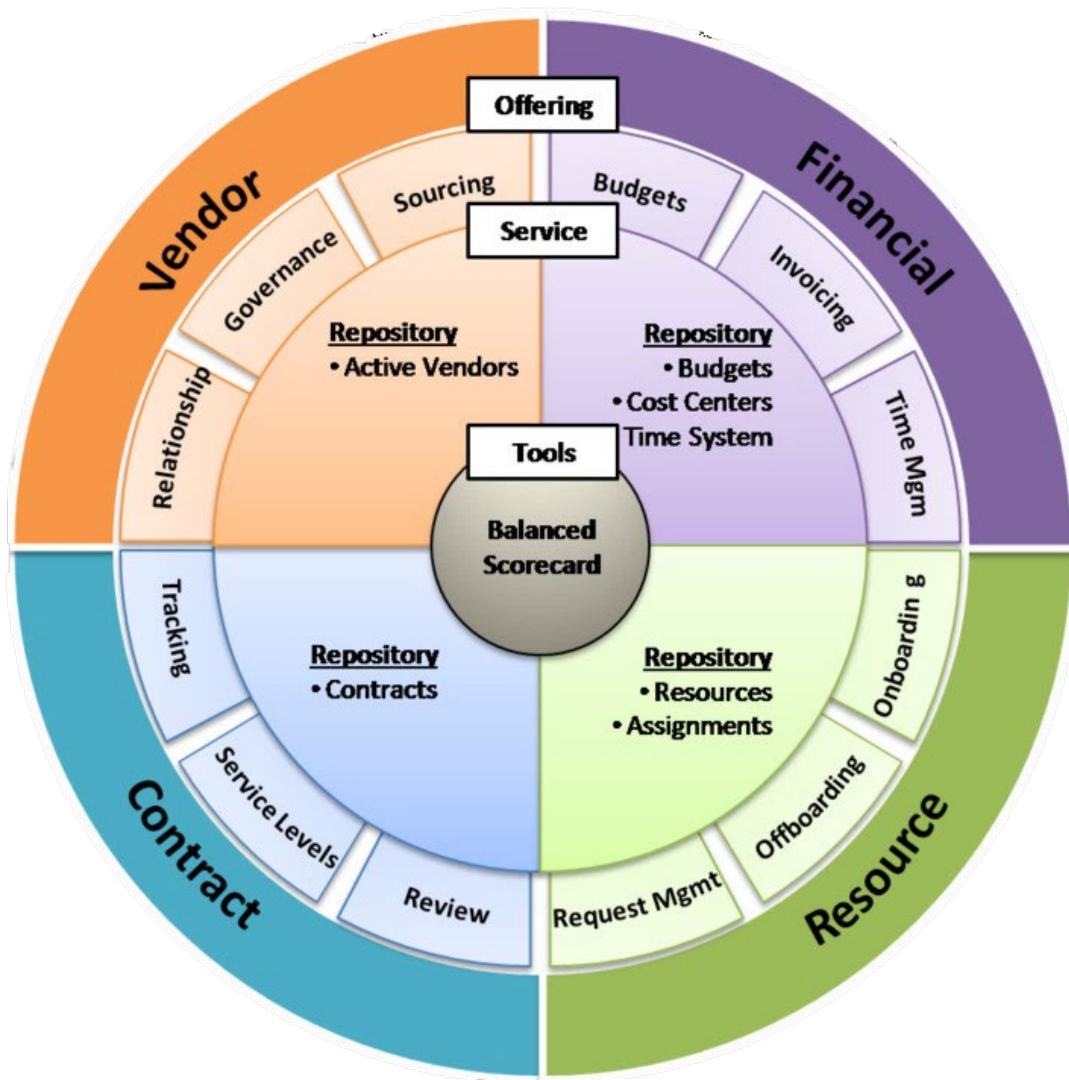


Figura 2 – Procesos y funciones centrales de una oficina de gestión de proveedores (Paul, 2015)

4.4.1 Aprovisionamiento y Negociación

¿Por qué es necesaria?

Para que una VMO de TI garantice la eficiencia en todas las actividades dentro de los ciclos de adquisiciones y asegure el mejor precio posible para los productos y servicios proporcionados por los proveedores, tanto el abastecimiento estratégico como la negociación son cruciales para lograr resultados positivos que generen resultados mutuamente beneficiosos.

En el ámbito de las negociaciones, maximizar el potencial y aumentar las probabilidades de éxito en los contratos, tanto actuales como futuros, se logra mejor mediante una VMO, fortaleciendo la relación entre la organización y cada proveedor. Dado que la mayoría de las empresas cuentan con numerosos proveedores, gestionar y mejorar estas relaciones puede resultar todo un desafío. Es ventajoso para su empresa capitalizar la experiencia del equipo de una VMO, que cuenta con un profundo conocimiento y comprensión de cada industria en la que operan los proveedores.

Para el abastecimiento estratégico de proveedores, la responsabilidad de una VMO de TI es comprender los objetivos principales de su empresa y lo que se requiere para consolidar el retorno de la inversión más alto posible. Al gestionar el ciclo de vida completo del abastecimiento, una VMO ayudará a identificar proveedores que sean una inversión y una opción ideal según las necesidades de su empresa.

Según Banerjee, las funciones clave de la gestión de negociaciones son:

1. Llevar a cabo negociaciones para todos los nuevos contratos y acuerdos.
2. Llevar a cabo investigaciones exhaustivas de proveedores pertinentes para las negociaciones, incluida la evaluación de las posiciones de mercado de los proveedores, los precios de los competidores y la obtención de puntos de referencia de precios.
3. Iniciar procesos de licitación competitivos para alentar a los proveedores a presentar sus ofertas más favorables.
4. Cultivar relaciones sólidas y mutuamente beneficiosas con proveedores para optimizar el valor para la organización durante los escenarios de negociación.
5. Priorizar los requisitos de la organización colaborando con las partes interesadas para definir criterios esenciales y áreas donde la flexibilidad es posible.
6. Colaborar estrechamente con las partes interesadas internas, así como con los departamentos jurídico y contable de la empresa.
7. Facilitar la adquisición de precios, condiciones de pago y plazos de entrega de servicios óptimos para la organización.
8. Negociar términos comerciales y al mismo tiempo garantizar que los contratos sean revisados por el equipo legal de la empresa para abordar los riesgos legales de manera efectiva.
9. Proporcionar actualizaciones periódicas a las partes interesadas internas sobre el progreso de la negociación y solicitar comentarios durante todo el proceso (Banerjee, 2017).

Para Gittleston, las funciones básicas de abastecimiento estratégico son:

1. Mejorar el ciclo de vida de las adquisiciones seleccionando cuidadosamente proveedores alineados con los objetivos a largo plazo de la empresa.
2. Realizar una investigación exhaustiva para identificar y encontrar los proveedores más adecuados para satisfacer las necesidades específicas de la organización.

3. Gestionar el proceso de solicitud de cotizaciones (*Request for Quote* o RFQ) y propuestas (*Request for Proposal* o RFP).
4. Supervisar las actividades de abastecimiento, incluida la investigación, la recopilación de cotizaciones, la recopilación de datos de proveedores, el análisis de gastos y los tiempos de respuesta.
5. Iniciar nuevas asociaciones con proveedores para respaldar los objetivos de la organización.
6. Revisar perfiles de proveedores, desarrollar plantillas para un abastecimiento eficiente y emplear métodos de puntuación ponderada para la evaluación de proveedores.
7. Evaluar el retorno de la inversión (*Return on Investment* o ROI) para cada relación con el proveedor.
8. Minimizar costos y maximizar resultados a través de decisiones estratégicas de abastecimiento.
9. Identificar la ventaja competitiva, las ofertas únicas y la viabilidad a largo plazo de cada proveedor potencial.
10. Implementar evaluaciones de proveedores proactivas y continuas para lograr el costo total de propiedad más bajo y mitigar los riesgos.
11. Mantener canales de comunicación claros para articular expectativas, objetivos y tácticas mutuamente acordadas con los proveedores al inicio de la relación.
12. Evaluar continuamente el ciclo de vida proveedor-cliente para garantizar la alineación continua con las necesidades de la organización.
 - Incrementar el ahorro de costos.
 - Trabajar con las partes interesadas internas para definir metas, objetivos y cronogramas claros en la selección de socios ideales.
 - Evaluar proveedores existentes y potenciales para entender y revisar sus perfiles, incluyendo ingresos, cuota de mercado y otras métricas pertinentes (Gittleson, 2024).

4.4.2 Gestión de relaciones con proveedores

¿Por qué es necesaria?

La gestión eficaz de las relaciones con los proveedores es primordial, ya que fomenta y sostiene asociaciones a largo plazo con sus proveedores. Capacitar a una VMO de TI para que cultive y fomente relaciones estratégicas con los proveedores conduce a una mejora continua del servicio, la mitigación de riesgos, el control de costos y un mayor valor durante todo el ciclo de vida de los acuerdos con los proveedores.

El equipo de una VMO de TI aprovecha la gestión de relaciones con los proveedores adoptando un enfoque de asociación, gestionando activamente las relaciones, tanto a corto como a largo plazo, dentro del ecosistema más amplio de subcontratación de proveedores. De esta forma, asumirá una clara propiedad de las asignaciones de los proveedores y realizará

evaluaciones periódicas de desempeño para maximizar los beneficios derivados de las ofertas y servicios de los proveedores.

Mantener el éxito logrado mediante una cuidadosa selección de proveedores, que ahora desempeñan un papel estratégico en su organización, depende de una gestión eficaz de las relaciones con los proveedores. Esto implica fomentar la lealtad de los proveedores, obtener una mejor visión del desempeño de los proveedores e invertir tiempo en adoptar la innovación para garantizar el éxito continuo.

En su libro *Supplier Relationship Management*, O'Brien enuncia las funciones básicas de gestión de relaciones con proveedores:

1. Servir como punto central de contacto y control para todos los contratos y servicios de proveedores actuales y planificados, operando en niveles estratégicos, operativos y tácticos.
2. Asegura el poder adquisitivo de la organización mientras supervisa el desempeño de los proveedores estratégicos.
3. Fomentar la alineación de objetivos y la colaboración entre proveedores para impulsar el éxito colectivo y mantener relaciones sostenibles.
4. Consolida a los proveedores en un grupo más pequeño para reducir la complejidad y los riesgos de duplicación de recursos.
5. Trabaja de manera transversal con varios departamentos organizacionales para implementar y mantener la estrategia de proveedores, promoviendo la transparencia del valor agregado.
6. Identifica oportunidades para reducir el gasto y mejorar el ROI aumentando el valor.
7. Optimiza la entrega de proveedores a través de acciones como perfeccionar los procesos de incorporación, gestión de incidentes, revisiones de desempeño y evaluaciones de riesgos.
8. Fomenta y mantiene interacciones entre la organización y cada proveedor en todos los niveles.
9. Lleva a cabo reuniones quincenales con proveedores para explorar posibles agregados de valor, abordar inquietudes y mitigar riesgos.
10. Organiza revisiones comerciales trimestrales (*Quarterly Business Review* o QBR) para discutir cuadros de mando de proveedores, resolución de disputas, discusiones de contratos y diseñar estrategias para mejoras futuras.
11. Implementa la estrategia de proveedores de la organización para brindar visibilidad en toda la cadena de valor.
12. Establece un entorno de confianza para el intercambio continuo de información y una comunicación efectiva, asegurando relaciones sostenibles.
13. Sirve como experto en asuntos relacionados con proveedores, atendiendo las consultas de las partes interesadas internas sobre contratos, seguridad, innovación, presupuesto y costos (O'Brien, 2014).

4.4.3 Gestión de activos de TI

¿Por qué es necesaria?

A medida que las organizaciones evolucionan hacia ecosistemas de múltiples proveedores, la responsabilidad de la gestión de activos se extiende más allá de los límites del departamento de TI. Se ha vuelto imperativo que las prácticas de gestión de activos abarquen no sólo el software y el hardware emitidos, sino que también se extiendan a todos los activos de la organización.

Muy seguido, varios empleados realizan un seguimiento de los activos en varias ubicaciones, lo que genera desorganización y falta de precisión. Dado que ningún individuo es propietario de todos los activos, este enfoque disperso causa desafíos al momento de tomar decisiones informadas.

Una VMO de TI desempeña un papel importante a la hora de abordar este problema al ofrecer información en tiempo real e implementar procesos de ciclo de vida relacionados con facturación, órdenes de compra, uso de activos, hardware, y software de entrada y salida. Este enfoque proactivo tiene como propósito proporcionar a las organizaciones una mejor comprensión de los ciclos de vida de los activos y maximizar el retorno de las inversiones.

Banerjee describe las funciones clave de la gestión de activos de TI como:

1. Desarrollar procesos estandarizados para evaluar el costo total y optimizar la utilización de activos.
2. Consolidar datos de partes interesadas internas para optimizar la gestión de contratos y el seguimiento financiero.
3. Identificar oportunidades de ahorro de costos mejorando la precisión en la facturación y reduciendo el exceso de consumo.
4. Realizar un seguimiento y supervisar el uso de activos para mejorar la utilización y reducir los costos.
5. Identificar y eliminar gastos innecesarios para mejorar el retorno de la inversión.
6. Garantizar una adecuada gestión de los activos durante todo su ciclo de vida.
7. Gestionar los procesos de incorporación y baja de activos.
8. Proporcionar a las partes interesadas información esencial sobre el estado del inventario y el rendimiento de los activos.
9. Administrar facturas y órdenes de compra para garantizar la precisión y resolver problemas.
10. Generar órdenes de compra y evitar pagos duplicados.
11. Supervisar las métricas financieras para evitar gastos excesivos y mitigar pasivos.
12. Centrarse en mejorar la eficiencia operativa y abordar los proveedores con bajo rendimiento.
13. Realizar evaluaciones periódicas de los proveedores.
14. Establecer procesos para despedir a los proveedores de bajo rendimiento.

15. Implementar gobernanza para los activos adquiridos para garantizar la continuidad del servicio (Banerjee, 2017).

4.4.4 Análisis y rendimiento

¿Por qué es necesario?

Dado que una VMO de TI tiene la tarea de optimizar la prestación de servicios de los proveedores, es primordial establecer métricas de rendimiento para asegurar operaciones diarias fluidas y, al mismo tiempo, permitir a los proveedores centrarse en la innovación y obtener una ventaja competitiva alineada con la estrategia de su organización para valorar a largo plazo.

El objetivo es lograr una transparencia total con respecto al desempeño de cada proveedor, facilitar comparaciones objetivas entre proveedores y garantizar el cumplimiento de sus obligaciones lo que, en última instancia, impactará positivamente los resultados de la organización.

Al implementar procesos estandarizados para la medición continua, se desarrollarán métricas personalizadas para el tipo de servicio de cada proveedor (como capacidad, costo, desempeño y cumplimiento). Una VMO de TI liderará el esfuerzo, evaluará el desempeño de los proveedores y mantendrá un enfoque centrado.

Lo ideal sería que una VMO de TI cree un cuadro de mando bien definido y realice revisiones mensuales de este, y sean discutidas trimestralmente en colaboración con sus proveedores como una oportunidad para mejorar la colaboración mientras se concentra en obtener el mayor valor y el menor riesgo a lo largo de la relación contractual.

De acuerdo con Right People Group, las métricas de rendimiento ideales para implementar incluyen, entre otras:

1. Seguimiento de la carga de trabajo y la productividad, incluido el número total de proyectos abiertos, cerrados y pendientes de cada proveedor.
2. Cumplimiento de los procedimientos y formatos de facturación y órdenes de compra.
3. Monitorear los aumentos de costos, la competitividad de tarifas y los cambios de precios a lo largo del contrato en relación con los servicios prestados.
4. Comparación de valores devengados versus reales.
5. Valoración de descuentos ofrecidos.
6. Evaluación del costo total combinado del proveedor.
7. Medición de la efectividad y capacidad de respuesta de la comunicación.
8. Evaluación de la disponibilidad de proveedores.
9. Comparación de competitividad con otros proveedores.
10. Estrategias de gestión y mitigación de riesgos.

11. Evaluación de adherencia contractual y cumplimiento legal.
12. Análisis de la fortaleza de la relación y nivel de compromiso con los proveedores (Right People Group, 2023).

Mientras que las funciones principales del lado de análisis y rendimiento son:

1. Colaborar interna y externamente con las partes interesadas para identificar, delimitar, e implementar indicadores clave de rendimiento que son relevantes al servicio proporcionado por el vendedor.
2. Coleccionar, reportar, y analizar la data del vendedor a lo relacionado con calidad, entrega, innovación, costo, riesgo, seguridad, y servicio al cliente.
3. Reducir el error humano creando nuevas políticas y manteniendo las actuales.
4. Crear encuestas de satisfacción con las partes interesadas internas y externas para entender qué está funcionando y qué ajustes son necesarios de llevar a cabo.
5. Analizar tendencias, identificar e implementa mejoras en los procesos.
6. Mejora de operaciones y reducción de gastos a través de flujos de trabajo.
7. Seguimiento de los indicadores clave de rendimiento (o KPIs por sus siglas en inglés) mediante cuadros de mando de proveedores.
8. Reuniones regulares con proveedores y partes interesadas para fomentar la colaboración.
9. Gestión eficiente del cambio, alinear objetivos de desempeño entre la empresa y proveedores.

4.4.5 Gestión de contratos

¿Por qué es necesaria?

Todavía es bastante común que las corporaciones actuales tengan múltiples áreas donde se crean y almacenan los contratos. Tener múltiples departamentos involucrados en esta actividad genera redundancia, lo que hace que la gestión de contratos sea una tarea ineficiente e inconsistente.

Una de las principales actividades de una VMO de TI será crear un sistema estandarizado para todos los acuerdos contractuales de principio a fin (como la Declaración de trabajo (*Statement of Work* o SOW), el Acuerdo de Nivel de Servicio (*Service Level Agreement* o SLA), el Acuerdo Maestro de Servicios (*Master Service Agreement* o MSA), Acuerdo de Confidencialidad (*Non-disclosure Agreement* o NDA), etc.).

A continuación, he creado un resumen de las funciones principales de la gestión de contratos:



Figura 3 – Funciones Clave de la Gestion de Contratos (Caldera, Vendor Management Q2: Enhancing Partnerships & Performance Quarterly Review, 2024)

1. Gestionar todos los acuerdos de nivel de servicio (SLAs) y aplicar sanciones a medida que se necesiten (incumplimientos, imposición de sanciones, indemnizaciones debidas, etc.)
2. Colaborar con las partes interesadas para determinar los contratos deberán ser renovados, rescindidos, o modificados. Esto incluye la necesidad de negociar los términos y condiciones o ajustar precios.
3. Crear un lugar centralizado para:
 - a. Darles seguimiento a las obligaciones dentro del contrato.
 - b. Proporcionar detalles de los contratos, políticas, procesos, y obligaciones.
 - c. Mantener los contratos actualizados.
 - d. Identificar y evitar pagos tardíos.
 - e. Incrementar la visibilidad de cuánto y en qué se está gastando.
 - f. Guardar información en un lugar seguro.
 - g. Evaluar el desempeño y servicio de los proveedores.

Es posible que, para todas estas actividades, una VMO de TI decida utilizar un software de gestión de contratos (*Contract Management System* o CMS) dado los beneficios que este brinda como reducción de tiempo, mejora en eficiencia, centralización de información, etc., (TheKnowledgeAcademy, 2023).

4.5 Herramientas clave para la gestión de proveedores

Como se puede observar, la gestión de proveedores puede ser bastante compleja, ya que involucra diferentes áreas y está compuesta de muchas actividades. Para que una VMO de TI pueda optimizar procesos y beneficiar a la empresa, requiere de uso de diferentes tipos de

herramientas para llevar a cabo el trabajo. Estas herramientas, o software, son denominadas sistemas de gestión de proveedores (*Vendor Management Systems* o VMS por sus siglas en inglés).

Los VMS son diseñados para agilizar todo el proceso del ciclo de vida del proveedor, desde el abastecimiento y la selección, hasta la evaluación del desempeño y la gestión de riesgos. Estas herramientas permiten la centralización y estandarización de datos relacionados con proveedores, incluida información sobre contratos, facturas, pagos y documentos de cumplimiento, al igual que el manejo de los recursos.

La cantidad de herramientas que existen y están a disposición de las empresas es muy grande, sin embargo, este estudio se enfocará en cuatro importantes sistemas de gestión de proveedores que se pueden encontrar en la empresa objeto de análisis, algunas de ellas siendo usadas en varias de las empresas más grandes dentro del sector de TI. Estas herramientas son:

- *Oracle iProcurement*
- *Partner Engagement Platform (PEP)*
- *SAP Fieldglass*
- *SAP Ariba SmartBuy*

4.5.1 Oracle iProcurement

Oracle iProcurement es una herramienta de autoservicio para solicitudes de pedidos que permite a los empleados gestionar sus gastos. Esta herramienta ofrece un sistema de compras usando el navegador desde cualquier computadora para que los empleados creen, administren y realicen un seguimiento de sus pedidos y órdenes de compra, mientras que el departamento de compras mantiene el control centralizado. Esto garantiza el cumplimiento de las políticas y acuerdos de precios que tiene la empresa (Oracle, 2020).

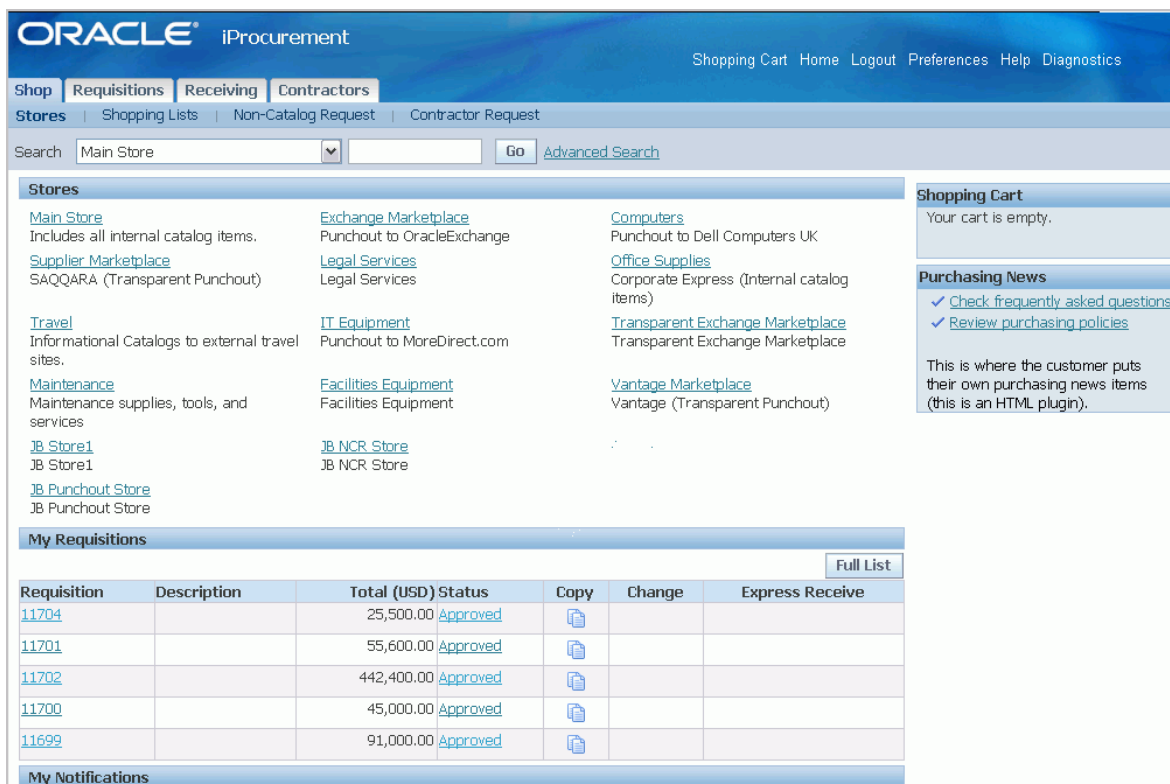


Figura 4 – Interfaz de Oracle iProcurement para empresas (Oracle, 2024)

A pesar de su apariencia arcaica, *iProcurement* es una herramienta que ha estado presente desde hace muchos años y que ha ayudado a muchas empresas a centralizar y controlar los gastos por parte de sus empleados. Su interfaz es fácil de usar y el flujo del proceso es sencillo e inteligible.

El proceso para que los empleados puedan ordenar artículos o servicios necesarios consta de un par de pasos:

1. Crear una requisición (llenar los campos de lo que se busca comprar).
2. Aprobación por los diferentes departamentos (finanzas, operaciones, etc.).
3. Creación de la orden de compra.
4. Envío de los artículos o servicios adquiridos.
5. Recepción de los artículos o servicios.
6. Facturación por los artículos o servicios.
7. Pago por los artículos o servicios.

Procure-to-Pay Flow

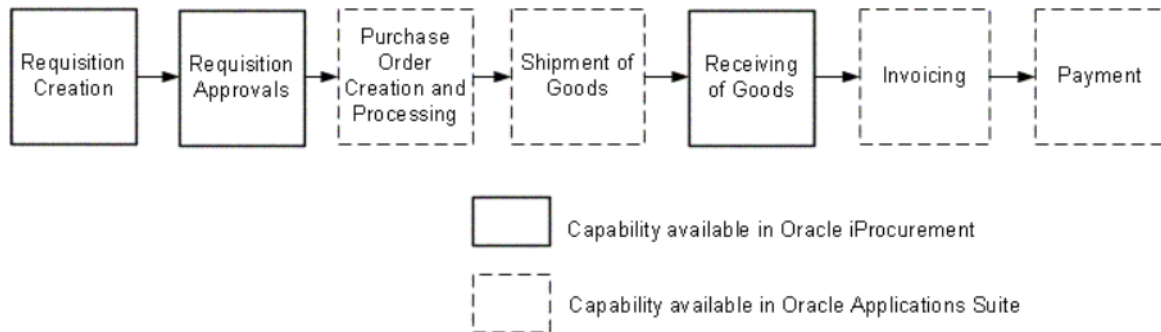


Figura 5 - Flujo de adquisición a pago en iProcurement (Oracle, 2024)

En la empresa sobre la cual se hace este estudio, *iProcurement* se considera una herramienta *legacy*, que significa que ha estado en uso durante muchos años y se estableció como la opción predeterminada para estos procesos. Aunque ha sido una herramienta excelente, muchas empresas, incluida la nuestra, están migrando hacia soluciones más modernas y avanzadas, con capacidades adicionales. Una de estas herramientas nuevas será explorada a continuación.

4.5.2 SAP Ariba Smartbuy

SAP Ariba Smartbuy es una solución basada en la nube que permite una colaboración perfecta entre proveedores y compradores en una sola plataforma. *SAP Ariba Smartbuy* mejora la gestión de proveedores, ofrece adquisiciones rentables y simplifica las operaciones comerciales de la empresa. Al actuar como un servicio de compras y cadena de suministro global, *SAP Ariba Smartbuy* transforma digitalmente los procesos, impulsando la eficiencia y la innovación. Todas estas nuevas capacidades son parte de la razón por la cual ha sido adoptada con gran éxito dentro de la empresa sobre la cual trata este estudio (SAP SE, 2019).

Como se mencionó previamente, *SAP Ariba Smartbuy* está reemplazando *iProcurement* en la empresa de este estudio, ya que ésta puede hacer todo lo que *iProcurement* y más; como, por ejemplo, gestionar los proveedores, recursos externos, las facturas y los pagos, entre otros. El proceso para adquirir artículos o servicios es, en esencia, el mismo que con *iProcurement*, pero *SAP Ariba Smartbuy* agrega capas de seguridad, control, centralización, y facilidad de uso para el usuario.

4.5.3 SAP Fieldglass

Otra VMS de SAP, conectada a la red de *Ariba*, que se utiliza mucho en las empresas globales y es de mucha utilidad para una VMO de TI es *SAP Fieldglass*. A grandes rasgos, *SAP Fieldglass* es una plataforma de software basada en la nube diseñada para ayudar a las

empresas a gestionar eficazmente su fuerza laboral externa, que incluye contratistas, trabajadores temporales, mano de obra contingente y empleados con declaración de trabajo (SOW) (SAP, 2019).

SAP Fieldglass ofrece numerosas capacidades que abarcan varios departamentos dentro de una organización. Al centralizar los procesos, mejora la eficiencia operativa. A continuación, se profundizará en algunas de sus capacidades principales y los beneficios que brindan dentro de la empresa de este estudio:

1. **Administración de la fuerza laboral contingente global**
 - Visibilidad y control mejorados.
 - Funciones incorporadas de cumplimiento tributario y regulatorio.
 - Acceso acelerado a candidatos calificados.
 - Capacidades de análisis y datos en tiempo real.
 - Medidas mejoradas de seguridad de activos y datos.
2. **Administración de acuerdos de servicios de manera eficiente**
 - Espacio de trabajo digital unificado para gestionar los gastos de servicios.
 - Capacidades dinámicas de análisis y datos en tiempo real.
 - Interfaz de usuario intuitiva mejorada con asistencia de inteligencia artificial.
 - Funcionalidades incorporadas de cumplimiento tributario y laboral.
 - Automatización eficiente de los procesos de incorporación y baja de trabajadores.
3. **Seguimiento de todos los trabajadores que no están en nómina**
 - Registros globales uniformes para personal externo.
 - Adhesión a los protocolos de seguridad corporativos.
 - Documentación centralizada de seguridad y salud.
 - Procedimientos simplificados de incorporación y baja.
 - Base de datos completa sobre la fuerza laboral internacional.
4. **Asignar múltiples trabajadores a uno o más trabajos**
 - Despliegue adaptable de personal.
 - Interfaz personalizada y personalización del flujo de trabajo por categoría.
 - Cumplimiento efectivo y supervisión de contratos.
 - Integración perfecta del seguimiento del tiempo y las credenciales.
 - Integración con sistemas de planificación de recursos empresariales (*Enterprise Resource Planning* o ERP).

Para la posición de gerente de proyectos, *Fieldglass* termina siendo una de las herramientas más utilizadas, debido a los recursos externos que debe coordinar. *Fieldglass* ayuda a administrar la información, asignación, contratos, costos, entre muchas otras actividades relacionadas a los externos. A continuación, tenemos una vista como ejemplo de algunos de los detalles que se pueden encontrar dentro de uno de los muchos apartados de *Fieldglass*:

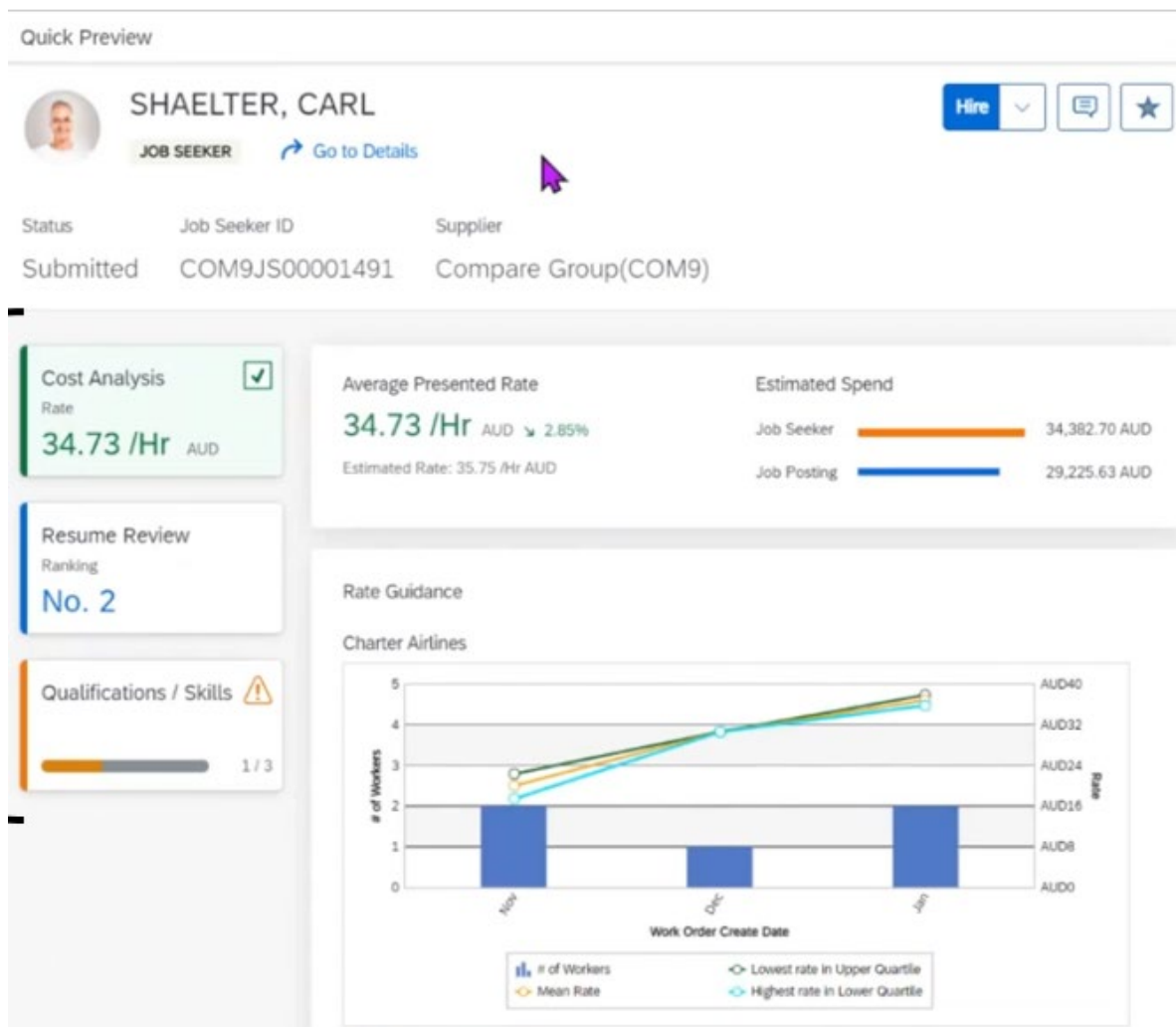


Figura 6 - SAP Fieldglass VMS: vistas gráficas para una mejor interfaz de usuario (Gary, 2022)

Dentro de esta misma categoría se encuentra VNDLY, de la empresa Workday. VNDLY es un VMS que se integra con el sistema de gestión del capital humano (*Human Capital Management* o HCM) de Workday para ayudar a las organizaciones a gestionar sus procesos de adquisición de servicios y fuerza laboral contingente (Workday, 2024).

Algo importante para tener en cuenta es que, mientras más herramientas de la misma empresa, ya sea *Oracle*, *SAP*, *Salesforce*, etc., tenga una empresa para el uso de sus empleados, más eficiente puede ser la operación ya que toda la información estaría centralizada y accesible debajo de una misma red.

SAP Ariba y *SAP Fieldglass*, ambas perteneciendo a SAP, tienen la ventaja de que pueden integrarse fácilmente entre ellas, eliminando posibles errores de sincronización, cuellos de

botella, o errores en el flujo de información. Dentro de la empresa objeto de estudio, hay un sistema que se llama *SAP Concur*, pero este está más enfocado en temas financieros internos, tales como reembolso de gastos, gastos de viaje y gastos varios de empleados directos.

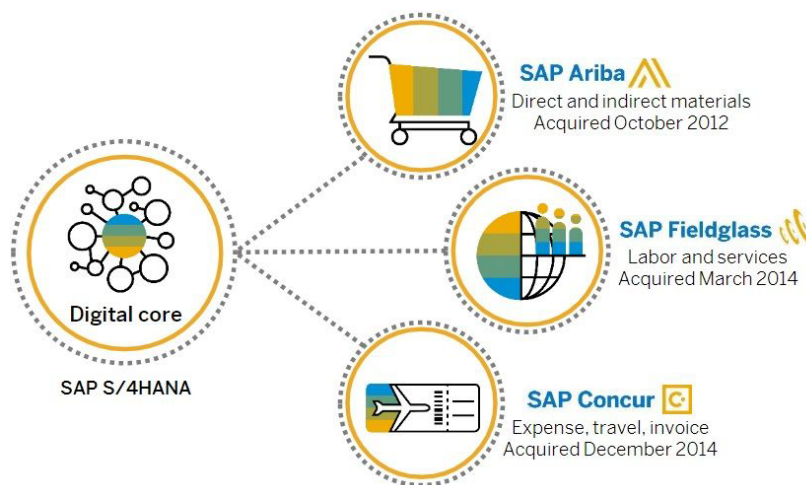


Figura 7 - Portafolio de aplicaciones de adquisiciones de SAP tal como está hoy (Collin-Demers, 2019)

4.5.4 Partner Engagement Platform (PEP)



Figura 8 – Partes interesadas unificadas en la plataforma PEP (Caldera, PEP Full Training, 2022)

Partner Engagement Platform (PEP) es una plataforma *legacy* global de gestión de proveedores, al igual que *iProcurement*, que permite a los usuarios buscar proveedores

subcontratistas, agregar nuevos proveedores, enviar/cambiar aprobaciones de los costos de los bienes vendidos por proveedores (*Partner Cost of Goods Sold* o PCOGS) y enviar requisitos de oferta.

El conocimiento sobre esta plataforma es limitado, ya que fue desarrollada por y específicamente para la empresa de este estudio. Aunque se puede confirmar que, al igual que *iProcurement*, a pesar de su apariencia algo anticuada, cumple su función de manera eficaz al centralizar toda la información de los proveedores asociados con la empresa. Adicional, actúa como un portal integral donde se gestionan solicitudes, se lanzan licitaciones y se obtienen aprobaciones de todas las partes involucradas, ofreciendo una solución completa en un solo lugar.

No obstante, puedo compartir los propósitos y los beneficios en más detalle. El proceso que se lleva a cabo en PEP es algo que se desarrollará más adelante:

1. Propósitos

- Permite a la empresa interactuar con sus proveedores.
- Mejorar la relación empresa-proveedor.
- Involucra a los proveedores de manera más efectiva.
- Licitación de requisitos de servicios clave a los proveedores.
- Almacene perfiles de información actualizados sobre todos los proveedores y permite a los proveedores actualizar sus perfiles.
- Da de alta nuevos proveedores y gestiona estos de forma más eficaz.
- Mejora los procesos operativos de subcontratación a nivel mundial.

2. Beneficios

- **Colaboración:** PEP facilita la colaboración ofreciendo una plataforma centralizada para la comunicación, el intercambio de recursos y el soporte.
- **Recursos y soporte:** los proveedores obtienen acceso a diversos recursos como módulos de capacitación, materiales de marketing, documentación técnica y ayudas de soporte para comercializar y entregar soluciones.
- **Eficiencia:** PEP simplifica los procesos de participación de los proveedores, mejorando la eficiencia en el registro de acuerdos, cotizaciones y pedidos.
- **Onboarding simplificado:** PEP simplifica el proceso de integración de nuevos proveedores, lo que permite una incorporación más rápida y eficiente a la red de proveedores de la empresa.
- **Gestión de proyectos mejorada:** la plataforma ofrece herramientas para la gestión eficaz de proyectos, lo que ayuda a los proveedores a coordinar y ejecutar proyectos de manera más eficiente.
- **Análisis de datos:** PEP proporciona herramientas de análisis de datos que permiten a los proveedores y a la empresa obtener información valiosa sobre el rendimiento de sus operaciones y tomar decisiones informadas.

La combinación de todos estos sistemas de gestión de proveedores es lo que impulsa la innovación, la optimización, el ahorro de costos y la eficiencia operativa general de las estrategias de fuerza laboral externa y proveedores de una empresa.

5. Proceso

En esta sección, exploramos el proceso integral de gestión de proveedores de extremo a extremo, ilustrando el viaje desde la incorporación y selección de socios hasta la culminación de la facturación por el trabajo completado. Al examinar cada etapa de este proceso, el objetivo es resaltar la importancia de contar con una robusta oficina de gestión de proveedores y procesos bien definidos. A lo largo de este análisis, subrayaremos los beneficios derivados de implementar un enfoque estructurado para la gestión de proveedores, enfatizando su papel en la mejora de la eficiencia, fomentando la colaboración y logrando resultados exitosos en las asociaciones externas

5.1 Alta y selección de proveedores

Para efectos de este estudio, partiremos del supuesto de que la empresa está buscando contratar los servicios de un proveedor para un proyecto con alta visibilidad e importancia. Este proyecto requiere talento especializado con el que, desafortunadamente, no cuenta la empresa y se necesitará contratar un equipo que conste de un gerente de proyectos, dos ingenieros de ciberseguridad, y dos programadores.

El primer paso del proceso implica asegurarse que, de las posibles opciones de proveedores, todos estén dados de alta en el sistema interno de la empresa en la cual labora. Esto se debe a que, si el proveedor no ha sido examinado ni aprobado por la empresa, no podrá hacer negocios con ésta.

Imaginemos que, de los cinco proveedores que concursarán en la licitación, cuatro de ellos son proveedores con quienes la empresa ya ha hecho negocio y por ende se encuentran dados de alta en su sistema, y solo uno es nuevo. Este nuevo proveedor requerirá un breve análisis de sus capacidades, ofertas (tipos de servicios y conocimientos), información fiscal, documentos legales que determinen que la empresa tiene todo en orden ante el sistema legal (en el caso de México hablamos del Servicio de Administración Tributaria o SAT, etc.)

Una vez que todos estos documentos sean proporcionados, la empresa contratista llevará a cabo un proceso interno para revisarlos. Después de la revisión, el área de operaciones comerciales, una VMO, y, si cuenta con una, el área de servicios de adquisiciones globales, tomarán la decisión de aprobar o rechazar a este nuevo proveedor y otorgarle permisos de realizar negocios con la empresa.

5.1.1 Licitación

Teniendo en orden los registros de los proveedores, la empresa contratista iniciará una licitación para seleccionar al proveedor que proporcionará el servicio requerido. Usando PEP, una VMO lanza un comunicado a estos proveedores para notificarles de la oportunidad de negocio, la cual estos podrían aceptar o rechazar, dependiendo si consideran tienen los recursos necesarios.

Los proveedores que acepten la invitación a la licitación serán contactados para tener una junta con los líderes del proyecto, en la cual se explicaría más a detalle el alcance del proyecto, los recursos necesarios, y responder cualquier pregunta que tengan los proveedores para que puedan empezar a trabajar en sus propuestas. Dependiendo de qué tan desarrollado esté el alcance del proyecto, la empresa estaría pidiéndole a los proveedores un RFP, RFQ, o una solicitud de información (*Request for Information* o RFI).

Quizá la siguiente interrogante que surge en este punto de la lectura es sobre la diferencia entre estas solicitudes y cuándo se usa cada una. A continuación, se proporcionará una descripción de estos documentos:

1. *Request for Information (RFI)*

- Es especialmente útil cuando una empresa se encuentra en las primeras etapas del proceso de compra y está tratando de definir sus requisitos específicos para un producto o servicio. Típicamente, un RFI es seguido por un RFQ o RFP, pero algunas empresas omiten el RFI y pasan directamente a un RFQ o RFP.

2. *Request for Quote (RFQ)*

- Se emplea típicamente cuando la adquisición no requiere un enfoque estratégico, sino que se centra en obtener el mejor precio. Si bien no es adecuado para todos los escenarios de compra, es efectivo cuando una empresa:
 - 1) Tiene especificaciones claras sobre la cantidad, calidad y características de los artículos requeridos.
 - 2) Está adquiriendo bienes, especialmente productos estandarizados.
 - 3) Prioriza el mejor precio o una entrega rápida.

3. *Request for Proposal (RFP)*

- Se utilizan para proyectos críticos o cuando las empresas están adquiriendo categorías complejas. materias primas, recursos especializados, y logística son algunos ejemplos. El uso de un RFP es más útil cuando una empresa:
 - 1) Está gastando una cantidad significativa de dinero.
 - 2) Requiere que múltiples partes interesadas participen en el proceso de evaluación y proporcionen comentarios sobre las ofertas.
 - 3) Busca la presentación de soluciones innovadoras.
- Los RFP también son útiles para eliminar el sesgo en el proceso de evaluación y promover una licitación sólida.

	RFI – Request for Information	RFP - Request for Proposal	RFQ - Request for Quotation
			
Objetivo	Investiga a los proveedores y sus capacidades	Determina la factibilidad de cada proveedor	Compara costos competitivos de los proveedores
Etapas de compra	Etapas tempranas del proceso de compras	Se tiene una decisión de compra, con detalles claros y definidos	Se tiene una decisión de compra, y con detalles claros y definidos
Tipo de precio	Precios de lista	Precios Firmes	Precios Firmes
Nivel de Esfuerzo	Medio esfuerzo del cliente y el proveedor	Alto esfuerzo del proveedor y el cliente	Bajo esfuerzo del cliente y el proveedor
Tiempo de respuesta	Menos de 2 semanas	Entre 4 y 8 semanas	Menos de 1 semana
Formato	Respuesta abierto	Respuesta cerrada	Respuesta cerrado
Indicado para	Requerimientos por claros	Requerimientos de negocio claros y una solución específica	Requerimientos y soluciones específicos

Figura 9 – Resumen de RFP vs. RFQ vs. RFI (Santos, 2023)

Supongamos que la empresa objeto de este estudio ha delimitado claramente el alcance, está preparada para invertir una cantidad significativa de recursos, busca acceder a experticia especializada y está interesada en recibir propuestas innovadoras por parte de los proveedores. Tras una reunión con todas las partes interesadas, la empresa optaría por solicitar propuestas formales (RFP) a los proveedores, dado que este tipo de documento se ajusta mejor a los requisitos y necesidades específicas del proyecto.

Subsecuente a esto, PEP es habilitado para que la empresa pueda recibir las propuestas de los proveedores. Adicional al RFP, es posible que los proveedores den una presentación en persona o virtual para explicar todo lo que conlleva su propuesta. Como se observa en la figura 9, normalmente un RFP bien desarrollado tarda entre cuatro a ocho semanas, aunque dependiendo de la urgencia, la empresa puede elegir el límite de tiempo que los proveedores tienen para enviar sus RFPs.

Si bien el proceso de revisión de todas las propuestas puede ser arduo, es crucial llevarlo a cabo con meticulosidad y sin sesgos, asegurando así la imparcialidad y el beneficio óptimo para la empresa. Para alcanzar este objetivo, las partes interesadas más involucradas trabajan en conjunto con el apoyo de una VMO para evaluar las respuestas proporcionadas por los proveedores en los RFPs, tal como se muestra en la figura 10. El resultado final es una matriz, similar a la presentada en la figura 11, que suma y promedia las calificaciones de las preguntas y criterios de selección del RFP.

	Partner 1	Partner 2	Partner 3
Questions			
General – Company Background & Relationship to the Company	50	50	50
1.7 What Lines of Business do you have that provide staffing services...What percentage of your revenues are directly related to staffing services ?	5	5	5
General – Geographic Capabilities / Mexico-specific	49.5	47	44
1.4 Please outline your compliance with Local government regulations related to temporary workers (e.g. temporary workers license, tax reporting, other)	5	5	5
Staffing Model	54.75	52.5	56.25
1.1 What business model do you have for procuring contingent workers ? (leverage employee base, external search, local partnerships etc.)	4.75	4.5	4
Operational Capabilities	63	56	50
1.7 Outline your process regarding escalations (i.e. due to lack of performance, problems on the job, etc.)	4	3.5	3.5
Commercial Model	32	32	34
1.2 Do you offer standard mark-up rates when providing a “payroll only” service ? If so, please detail.	5	4.5	5
Current Contractor Base	27	25	23
1.3 Please detail the current contingency plan for when a contractor needs to be let go due to performance issues. Please share an example Performance Improvement Plan.	3	3	3

Figura 10 – Ejemplo de algunas preguntas incluidas en un RFP y sus respectivas calificaciones (Caldera, Supplier RFP_Response Evaluation Matrix_Final_Decision, 2022)

Staffing Consolidation RFP		Partner RFP Response Evaluations					
		Partner 1		Partner 2		Partner 3	
Selection Criteria	Weighting	Raw score	Weighted Score	Raw score	Weighted Score	Raw score	Weighted Score
Overall Price*	5	2.00	10.00	4.25	21.25	4.75	23.75
Overall Requirements coverage*	4	4.25	17.00	4.00	16.00	3.00	12.00
Mexican staffing market presence	2	4.98	9.95	4.85	9.70	4.70	9.40
Current footprint in PMO Center*	3	4.00	12.00	2.50	7.50	2.00	6.00
Staffing model	5	4.56	22.81	4.38	21.88	4.69	23.44
Operational Capabilities	5	4.50	22.50	4.00	20.00	3.57	17.86
Contractor support offering*	3	4.75	14.25	4.50	13.50	3.00	9.00
Commercial model	3	4.57	13.71	4.57	13.71	4.86	14.57
Current contractor Base	3	4.50	13.50	4.17	12.50	3.83	11.50
TOTAL Partner Score		(Out of 5)					
		135.73		136.04		127.52	
		4.24		4.25		3.98	

Figura 11 – Ejemplo de una matriz de evaluación del RFP (Caldera, Supplier RFP_Response Evaluation Matrix_Final_Decision, 2022)

Es importante señalar que la matriz de evaluación de respuestas del RFP tiene criterios de selección y estas están ponderadas según la importancia para la empresa. Es decir, su peso o valor pueden ser del uno al cinco dependiendo de lo que se considera más importante para la empresa, ya sea precio, modelo de negocio, presencia en el país, entre otros.

Una vez contabilizado el puntaje total, los interesados junto con una VMO toman su decisión, cierran la licitación en PEP y notifican a los proveedores la decisión tomada. El ganador de la licitación continuará con el proceso, que incluirá el acuerdo y la creación de un *Statement of Work* (SOW).

El proceso detallado anteriormente ilustra la meticulosidad y la importancia de las licitaciones en la gestión efectiva de proveedores. No solo proporciona un marco estructurado para la evaluación y selección de proveedores, sino que también conlleva una serie de beneficios significativos para la empresa que, acorde con la perspectiva de Visure, pueden ser los siguientes:

1. Ahorro de costos: al fomentar la competencia entre proveedores, la licitación conduce a una fijación de precios competitivos y puede reducir los costos para la empresa.
2. Evaluación de proveedores: permite a una VMO evaluar a múltiples proveedores en función de criterios como precio, calidad y capacidades, garantizando la selección del proveedor más adecuado.
3. Transparencia: promueve la transparencia en el proceso de adquisición al documentar claramente las propuestas de los proveedores y los criterios de selección.
4. Mitigación de riesgos: la evaluación minuciosa de los proveedores y sus propuestas ayuda a mitigar los riesgos asociados con bienes o servicios de baja calidad.
5. Cumplimiento: un proceso de licitación estructurado garantiza el cumplimiento de las políticas internas de adquisición y las regulaciones externas.
6. Mejora de las relaciones con los proveedores: a pesar de crear competencia, la licitación también brinda la oportunidad a los proveedores de mostrar sus capacidades y construir relaciones sólidas con la empresa.
7. Proceso estandarizado: implementar un proceso de licitación estandarizado agiliza las actividades de adquisición y asegura la consistencia en diferentes departamentos de compras o proyectos (Visure, 2022).

Realizar una licitación emerge como una labor crítica y desafiante para una VMO, pero su impacto y relevancia son invaluable. La selección cuidadosa de un proveedor puede generar beneficios significativos para la operación, mientras que una elección errónea podría acarrear consecuencias negativas.

5.2 Creación de contrato y acuerdos

Hoy en día, es fundamental que cualquier transacción comercial esté respaldada por evidencia documental, ya sea en forma de recibo, contrato o acuerdo, para registrar claramente los bienes o servicios intercambiados. En este contexto, la empresa bajo estudio emplea un *Statement of Work* (SOW) firmado por representantes tanto del proveedor como de la empresa. Este documento formaliza la intención de intercambiar servicios por compensación financiera.

De acuerdo con Thomson Reuters, un SOW tiene como propósito definir de manera clara el alcance, los objetivos, los entregables, los plazos y otros detalles fundamentales de un proyecto o compromiso entre ambas partes. Este documento actúa como un acuerdo formal que establece las responsabilidades y expectativas de cada una de las partes involucradas. Además, el SOW contribuye a evitar malentendidos, gestionar riesgos y asegurar la alineación entre los requisitos de la empresa y los resultados entregados por el proveedor (Thomson Reuters, 2023).

Cada proyecto tendrá un SOW único, pero basándonos en la postura de Media Radar, todos los SOWs deberían incluir al menos lo siguiente:

1. Alcance del trabajo: describe los objetivos, entregables y tareas del proyecto.
2. Cronograma: especifica hitos del proyecto, plazos y duración.
3. Recursos: identifica el personal, equipo y materiales necesarios para el proyecto.
4. Criterios de aceptación: detalla los estándares para evaluar la calidad y completitud de los entregables.
5. Supuestos y restricciones: enumera cualquier suposición o limitación que afecte la ejecución del proyecto.
6. Términos de pago: detalla hitos de pago, cantidades y procedimientos de facturación.
7. Gobierno: define protocolos de comunicación, requisitos de informes y responsabilidades de gestión de proyectos.
8. Gestión de cambios: describe los procedimientos para manejar cambios en el alcance, enmiendas y revisiones.
9. Requisitos legales y de cumplimiento: incluye cláusulas relacionadas con derechos de propiedad intelectual, confidencialidad y cumplimiento normativo.
10. Firmas: firmado por ambas partes para indicar acuerdo y aceptación de los términos (Media Radar, 2023)

Toda esta información se registra en una plantilla de SOW y se revisa internamente por el equipo legal de la empresa. Una vez aprobada, el representante legal de la empresa la firma y se envía al proveedor. El SOW es examinado por los equipos del proveedor y firmado por su representante legal, generalmente a través de la herramienta *DocuSign*, que facilita firmas virtuales con validez legal. Una vez que el SOW es firmado por ambas partes, puede comenzar el proceso para emitir una orden de compra.

5.3 Flujo de trabajo de órdenes de compra

Al igual que un SOW, una orden de compra (PO, por sus siglas en inglés) debe existir antes de que comience cualquier trabajo. Esto se debe a que una orden de compra es un documento legalmente vinculante emitido por un comprador (la organización) a un vendedor (proveedor externo) durante una transacción de compra. Sirve como punto de referencia para ambas

partes, delineando claramente los términos acordados con respecto a bienes, servicios, precios y otros aspectos comerciales.

Una vez que el vendedor recibe la orden de compra y acepta sus términos, la orden de compra se convierte en un contrato legalmente vinculante entre la organización y el vendedor, según lo indicado por Tom Rogers, CEO y fundador de Vendor Centric (Rogers, 2023).

A continuación, detallaremos el proceso para crear la orden de compra que permitirá al proveedor suministrar los servicios necesarios para la empresa. Recordemos que estos servicios incluyen el suministro de talento especializado, en este caso, el de un gerente de proyectos, dos ingenieros de ciberseguridad y dos programadores. Para facilitar la comprensión, se utilizará un diagrama de flujo que he diseñado específicamente para un proceso similar dentro de la empresa examinada.



Figura 12 – Descripción y contexto del diagrama de flujo para recursos externos denominados Red Badges (Caldera, Red Badge Renewals Process for CX PMO, 2024)

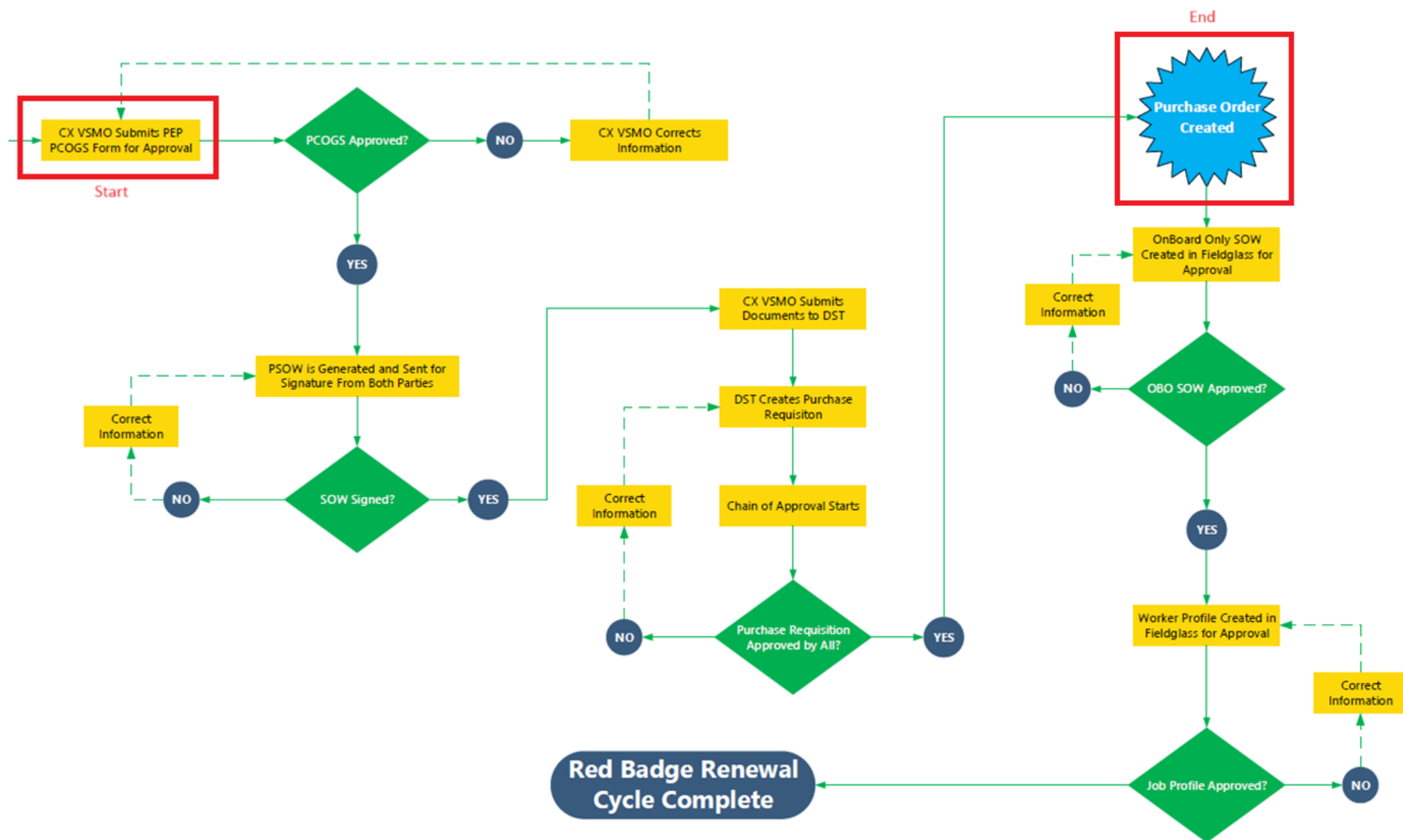


Figura 13 – Diagrama de flujo para liberar una orden de compra (Caldera, Red Badge Renewals Process for CX PMO, 2024)

El proceso de liberación de una orden de compra dentro de la organización bajo análisis en este estudio de caso está meticulosamente estructurado para garantizar precisión y eficiencia. Comienza con el solicitante enviando una nueva solicitud de presupuesto en PEP. Esta solicitud es sometida a una revisión exhaustiva por parte de finanzas, operaciones comerciales y una VMO. Si las tres entidades proporcionan su aprobación, se genera un SOW. Cabe destacar que cada tarea en el proceso se reinicia si alguna información requiere rectificación en cualquier etapa.

Luego de que el SOW reciba las firmas de ambas partes, la solicitud de presupuesto y el SOW se envían a un equipo dedicado encargado de crear una requisición de compra en *Ariba Smartbuy*. Posteriormente, se inicia una cadena de aprobaciones. El número de aprobaciones requeridas varía en función del monto solicitado, abarcando al solicitante, dos o tres niveles de gerencia y, simultáneamente, finanzas y el jefe del departamento. En la figura 14 se puede ver un ejemplo de las aprobaciones en *Ariba Smartbuy*.



Figura 14 – Diagrama de aprobaciones (SAP Help Portal, 2024)

Una vez que la requisición de compra recibe la aprobación completa, se convierte en una orden de compra legalmente vinculante. Esta orden se envía tanto al proveedor como al solicitante, mientras que una copia se archiva y se registra en *Fieldglass* cuando los recursos asociados a esa orden de compra son incorporados.

La integración de varias herramientas y equipos contribuye significativamente a la eficiencia de este proceso. PEP agiliza la presentación inicial de la solicitud, mientras que *Ariba Smartbuy* facilita la creación de las requisiciones de compra, y a su vez *Fieldglass* retiene un registro de la orden de compra y los recursos que están etiquetados a dicha orden de compra, asegurando un seguimiento adecuado de los recursos asociados.

Por otro lado, finanzas, operaciones comerciales y una VMO colaboran de manera cohesionada para garantizar una revisión y aprobación exhaustivas. Este enfoque conjunto asegura que solo después de obtener la aprobación unánime, la requisición de compra se transforme en una orden de compra legalmente vinculante, marcando el final del proceso de creación de órdenes de compra.

5.4 Administración de recursos, soporte postventa, y facturación

En este apartado, nos adentramos en los aspectos críticos de la administración de recursos y el soporte postventa, que son componentes integrales de las estrategias de gestión de proyectos y relaciones con proveedores. Estos procesos son esenciales para garantizar la ejecución fluida de proyectos y el rendimiento óptimo de los recursos externos, contribuyendo en última instancia al éxito organizacional.

Tras la emisión de una orden de compra, una VMO inicia una serie de procesos internos destinados a gestionar de manera eficiente los recursos externos adquiridos. Uno de estos procesos implica la apertura de un "perfil de trabajo" en *Fieldglass*. La creación de perfiles de trabajo en *Fieldglass* facilita la gestión efectiva de recursos al permitir que el gerente de informes del recurso externo supervise y administre las actividades del recurso.

A través de esta plataforma, los gerentes pueden monitorear el progreso, rastrear los entregables y garantizar la alineación con los objetivos y plazos del proyecto. Además, *Fieldglass* permite el seguimiento en tiempo real de las actividades de los recursos, lo que permite una gestión proactiva e intervenciones oportunas en caso de desviaciones de los requisitos del proyecto.

Este enfoque proactivo de la gestión de recursos ayuda a las organizaciones a optimizar la utilización de recursos, mitigar riesgos y mantener el impulso del proyecto. Al consolidar estos datos en un lugar accesible, *Fieldglass* agiliza las tareas administrativas y mejora la visibilidad sobre la utilización de recursos, lo que permite una toma de decisiones más informada.

Además, una VMO realiza sesiones regulares de sincronización con el proveedor para cumplir con los términos establecidos en el SOW. Estas sesiones sirven como un espacio para revisar el progreso del proyecto, abordar cualquier desafío o cuello de botella y garantizar el cumplimiento de los SLAs y KPIs. Al fomentar la comunicación abierta y la colaboración, estas sesiones facilitan la gestión efectiva del proveedor y promueven la responsabilidad, impulsando en última instancia el éxito del proyecto.

En cuanto a la facturación, el proceso se gestiona meticulosamente para garantizar precisión, cumplimiento y responsabilidad. Cada mes, el proveedor presenta su factura reflejando los servicios acordados prestados durante ese período. La factura se somete a una revisión exhaustiva por parte de una VMO, donde se evalúa cuidadosamente cualquier escalación del recurso por temas de desempeño o discrepancia en los acuerdos. Esta revisión incluye un análisis de si el proveedor ha cumplido con los SLAs y los KPIs establecidos en el contrato.

Basándose en esta evaluación, una VMO determina si el desempeño del recurso justifica el pago completo o si se deben aplicar cláusulas de penalización. Cualquier desviación de los términos acordados se documenta y se aborda en consecuencia.

Una vez que se completa la revisión y se considera que la factura es precisa y satisfactoria, el dueño de la orden de compra otorga la preaprobación. Posteriormente, el proveedor presenta su factura oficial en el sistema *Ariba Smartbuy*, donde pasa por un riguroso proceso de aprobación. Este proceso garantiza que la factura cumpla con todos los requisitos financieros y contractuales antes de que se autorice el pago y se transfiera al proveedor. De acuerdo con Rogers, es importante que la empresa cuente con un proceso robusto, como el descrito, ya que proporciona control una vez que se ha aprobado una compra.

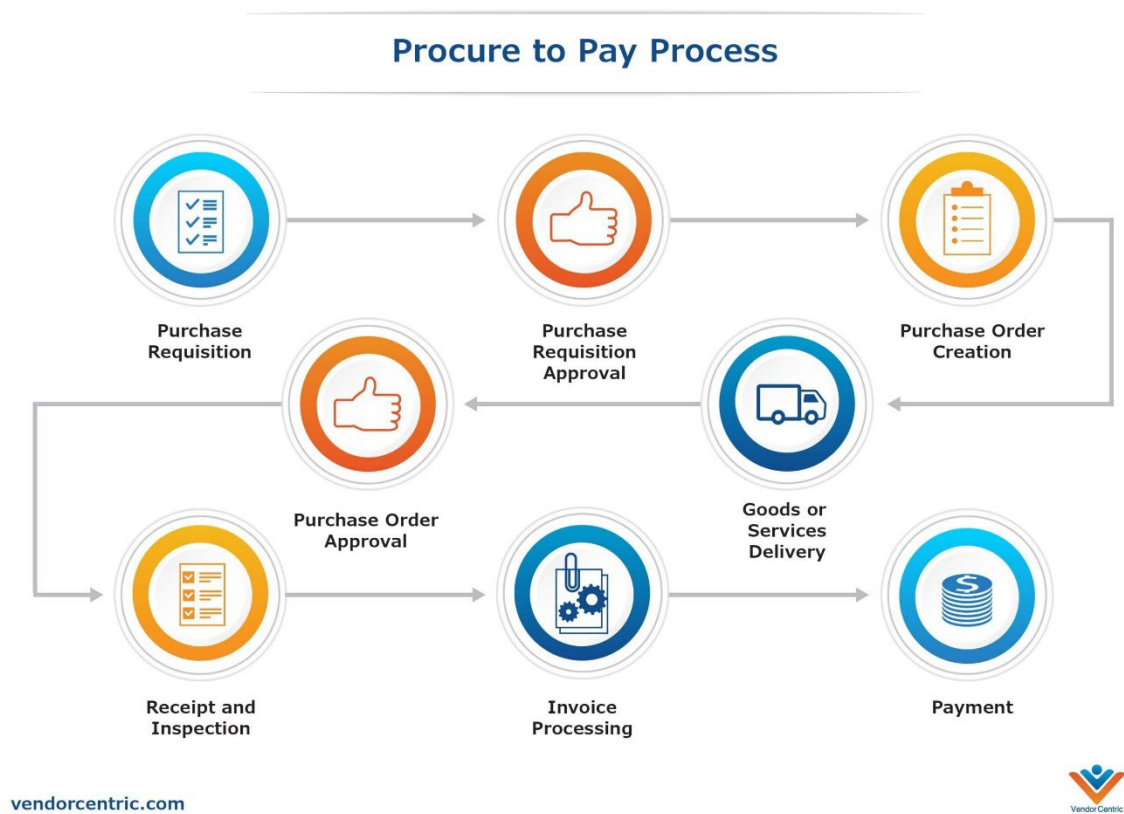


Figura 15 - Proceso de adquisición a pago (Rogers, 2023)

En resumen, la administración de recursos, el soporte postventa, y la facturación desempeñan un papel fundamental en la mejora de la eficiencia operativa, la promoción de la colaboración con los proveedores, y la garantía de la entrega exitosa de proyectos. A través de la utilización estratégica de herramientas como *Fieldglass* y la participación proactiva con los proveedores, las organizaciones pueden gestionar eficazmente los recursos, mitigar riesgos y ofrecer soluciones de valor agregado a los clientes. Y, al adherirse al meticuloso proceso de facturación, la empresa mantiene la transparencia e integridad en sus transacciones financieras con los proveedores, fomentando la confianza y la responsabilidad en la relación.

6. Propuesta de solución: implementación de una VMO

La solución propuesta para abordar los desafíos de gestión de proveedores en la industria de TI es la implementación de una *Vendor Management Office*. Esta oficina centraliza y estandariza los procesos de selección, evaluación y monitoreo de proveedores, proporcionando una estructura coherente y eficiente. Al concentrar la gestión de proveedores, se optimizan la comunicación, la colaboración y la coordinación, y se agilizan los procesos de contratación, mejorando el control de costos y la gestión de riesgos. Con una VMO, las empresas pueden establecer mejores prácticas de gestión de proveedores, asegurando una mayor calidad y fiabilidad en sus operaciones.

Llegados a este punto, en el que ya se ha examinado detenidamente este estudio de caso aún falta responder una pregunta fundamental: ¿cómo puedo aplicar este enfoque en mi entorno laboral y qué beneficios adicionales podría brindar a mi empresa? En este apartado se explorará a detalle no solo las estrategias de implementación, sino también los posibles impactos positivos que podrían derivarse para su organización.

6.1 Indicadores clave que sugieren la necesidad de una VMO en la empresa

Uno de los primeros pasos para implementar de manera exitosa una VMO es poner atención a la situación actual de su empresa. Habrá ciertos indicadores que apuntan a la necesidad de implementar una VMO para mejorar la situación. Según lo expresado por *ProcureDesk*, algunas de estas señales son:

1. Un crecimiento significativo de los ingresos año tras año.
2. Expansión en el número de ubicaciones y empleados.
3. Un aumento en los gastos provoca una revisión estratégica para identificar oportunidades de reducción de costos y mejorar el flujo de efectivo.
4. Tener objetivos, formales o informales, de reducción de costos requiere una VMO dedicada para impulsar esfuerzos centralizados en la identificación e implementación de medidas de ahorro de costos.
5. Pérdidas financieras a raíz de renovaciones de contratos no planificadas.
6. Una baja en la calidad en los servicios o productos ofrecidos.
7. Los plazos de los proyectos se incumplen constantemente.
8. Se pierde negocio por falta de recursos con ancho de banda suficiente para afrontar nuevos proyectos, o por falta de recursos especializados (ProcureDesk, 2023).

Es importante ponerles atención a estos indicadores, ya que, si la necesidad de tener una VMO se detecta lo más pronto posible, su empresa podrá ahorrarse una cantidad significativa en recursos financieros, humanos, etc., mientras que la probabilidad de fracasar disminuye.

6.2 ¿Por qué implementar una VMO?

Es esencial recordar que el objetivo principal de una VMO es diseñar una estrategia de proveedores que se alinee de manera fluida con la estrategia corporativa. Esto implica no solo optimizar el rendimiento de los proveedores, sino también reducir estratégicamente los costos, mitigar riesgos y asegurar que las relaciones con los proveedores estén en armonía con los objetivos estratégicos generales de la organización.

A pesar de ello, si se decide implementar una VMO en su empresa, es importante tener en cuenta que esto implicará una significativa inversión, tanto en términos monetarios como de tiempo y esfuerzo. El comienzo de este proceso estará marcado por la presentación de un sólido caso de negocio que justifique la necesidad de una VMO y exponga los beneficios potenciales que puede aportar.

Según Alethea Delgado Saab, experta en gestión de proveedores, estas son las razones principales que hacen que la implementación de una VMO resulte tan atractiva para las empresas:

1. El ahorro de costos es la razón más evidente y significativa para la mayoría de las empresas al implementar una VMO. Una VMO eficiente puede reducir costos innecesarios, obtener mejores precios y aprovechar oportunidades en el mercado.
2. La mitigación de riesgos, tanto internos como externos, es otra ventaja clave de contar con una VMO. Esta función ayuda a controlar los riesgos y contribuye al mejor rendimiento general de la empresa.
3. Una VMO que supervise y mantenga alineados a los proveedores puede resultar en un aumento en la calidad del servicio, la automatización y la innovación, lo que finalmente se traduce en mayores ahorros.
4. La garantía de que los proveedores cumplan con las normas y requisitos de la empresa, así como con los contratos y acuerdos establecidos, ayuda a reducir el riesgo legal y de no conformidad.
5. Dado que los proveedores pueden desempeñar un papel crucial en la estrategia de una empresa en términos de crecimiento, especialización de recursos y costos, entre otros aspectos, una VMO puede garantizar que la relación entre la empresa y el proveedor esté alineada con las metas e iniciativas corporativas.
6. La eficiencia de una VMO también puede reducir el esfuerzo, la frustración y el retrabajo, además de mejorar la comunicación entre la empresa y sus diversos proveedores.
7. Finalmente, una VMO facilita la creación de centros de innovación con proveedores estratégicos y promueve la colaboración creativa a través de inversiones conjuntas (Delgado Saab, 2023).

Estos puntos son discutidos frecuentemente por expertos, como se ilustra en la figura 16, donde observamos que la perspectiva de otra empresa sobre los beneficios se alinea estrechamente con la de Alethea.

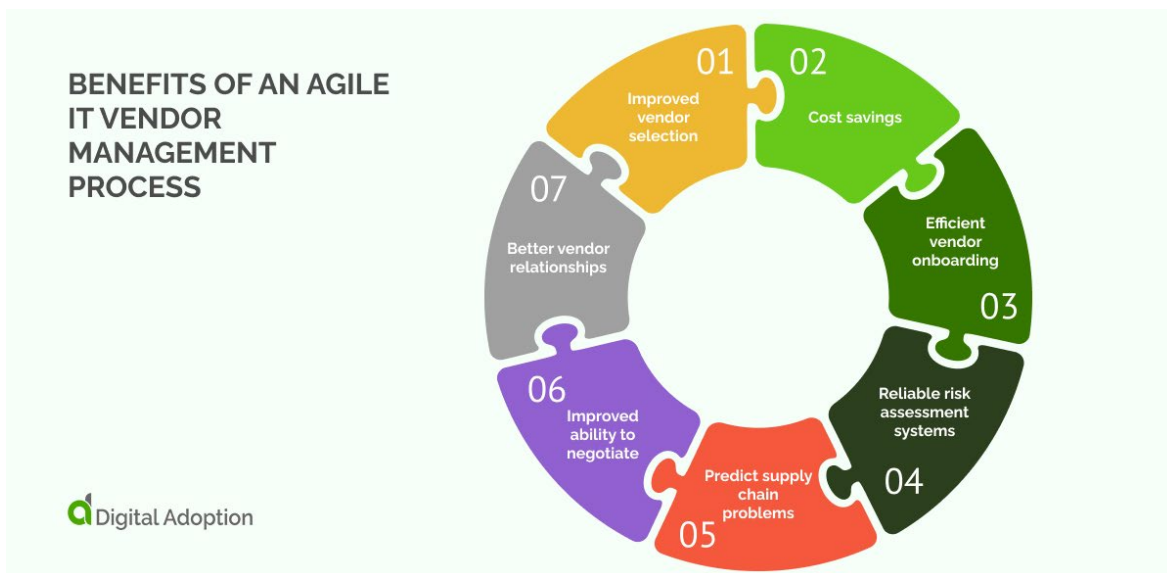


Figura 16 – Beneficios de una VMO con metodología agile (Digital Adoption Team, 2024)

6.3 Obstáculos y cómo enfrentarlos al implementar una VMO

Implementar una VMO puede presentar varios desafíos para las organizaciones que buscan optimizar sus relaciones con los proveedores y sus procesos de adquisiciones. Uno de los desafíos significativos es la resistencia al cambio entre los empleados acostumbrados a los flujos de trabajo existentes y las prácticas de gestión de proveedores. Esta resistencia puede surgir por temor a la inseguridad laboral, falta de comprensión sobre los beneficios de una VMO o preocupaciones sobre una carga de trabajo adicional.

Para abordar este desafío, su organización deberá priorizar los esfuerzos de gestión del cambio, incluyendo una comunicación clara sobre las razones para implementar una VMO, la participación de los interesados y programas de capacitación para dotar a los empleados de las habilidades y conocimientos necesarios. Sumado a eso, la empresa debería utilizar el modelo de gestión del cambio ADKAR (por sus siglas en inglés Awareness, Desire, Knowledge, Ability and Reinforcement), que ayudará a implementar el cambio de manera efectiva, al proporcionar un objetivo claro de intercambio de información para cada etapa del esfuerzo (Hiatt, 2006).

Otro desafío común es la asignación de recursos, especialmente asegurar financiamiento y personal adecuados para una VMO. Establecer una VMO requiere inversión en tecnología, personal e infraestructura, lo que puede competir con otras prioridades organizacionales por recursos.

Para superar este desafío, su organización debe desarrollar un sólido caso de negocio que destaque el potencial retorno de inversión de una VMO, alineando sus objetivos con metas

estratégicas y asegurando el patrocinio y apoyo ejecutivo. Además, la organización puede explorar opciones de financiamiento creativas como reasignar recursos existentes o asociarse con proveedores de servicios externos.

La integración con procesos y sistemas existentes representa otro obstáculo a superar. Muchas organizaciones tienen procesos de adquisición, relaciones con proveedores y plataformas tecnológicas establecidas que necesitan integrarse con el nuevo marco de una VMO. Esta integración requiere una planificación cuidadosa, coordinación de interesados y cambios potencialmente significativos en los flujos de trabajo existentes.

Para hacer frente a este desafío, su organización deberá llevar a cabo una evaluación exhaustiva de los procesos y sistemas actuales, identificar áreas para integración y optimización, y elaborar un plan de implementación por etapas para reducir al mínimo las interrupciones.

Igualmente, es crucial involucrar a todos los interesados relevantes en el proceso de integración, desde los equipos de adquisiciones y relaciones con proveedores hasta los responsables de la tecnología de la información y los usuarios finales. Esta colaboración garantizará una comprensión completa de las necesidades y requisitos de cada departamento, así como una mayor aceptación y apoyo para los cambios propuestos.

Gestionar las relaciones y los datos de los proveedores de manera efectiva es otro desafío crítico para las organizaciones que implementan una VMO. Sin pautas claras, protocolos de comunicación y sistemas centralizados para la gestión de proveedores, las organizaciones pueden tener dificultades para mantener estándares consistentes, monitorear el rendimiento del proveedor y mitigar riesgos de manera efectiva.

La manera de resolver este desafío sería que su organización establezca políticas y procedimientos sólidos de gestión de proveedores, implementar soluciones tecnológicas para la gestión centralizada de datos de proveedores y proporcionar capacitación a los interesados relevantes sobre las mejores prácticas a seguir. Adicionalmente, las organizaciones deben revisar y actualizar regularmente los contratos de proveedores, realizar evaluaciones de desempeño y fomentar una comunicación transparente con los proveedores para construir relaciones sólidas y mutuamente beneficiosas.

Asimismo, el cumplimiento normativo y los requisitos legales pueden plantear desafíos a resolver. Asegurarse de que los contratos y relaciones con los proveedores cumplan con regulaciones de la industria, leyes de privacidad de datos y obligaciones contractuales es esencial para mitigar riesgos legales y proteger los intereses de la organización.

Es fundamental que en su organización utilice a expertos legales en el desarrollo y revisión de contratos de proveedores. Añadido a eso, se debe efectuar un análisis detallado sobre proveedores potenciales, evaluando su aptitud y cumplimiento normativo. De igual manera, establecer procesos sólidos para el monitoreo continuo del cumplimiento y la mitigación de riesgos es esencial. Estos procesos deben incluir medidas proactivas para identificar y

abordar posibles problemas antes de que se conviertan en crisis. En última instancia, esta estrategia garantiza una gestión efectiva de proveedores y una relación más sólida con los mismos, promoviendo la transparencia y confianza en todas las interacciones comerciales.

Finalmente, asegurar la alineación entre una VMO y los objetivos y metas organizacionales puede ser un desafío. Una VMO debe estar estrechamente alineada con las prioridades estratégicas, la misión y los valores de la organización para maximizar su efectividad y propuesta de valor.

Para lograr esta alineación, las organizaciones deben involucrar a los principales interesados de toda la organización en el diseño e implementación de una VMO, solicitar retroalimentación e información sobre sus objetivos y metas, y evaluar regularmente su desempeño para garantizar que siga siendo relevante y efectiva en el logro de los objetivos organizacionales.

Como se podrá ver, la implementación de una VMO presenta varios desafíos y requiere una inversión inicial significativa de recursos, tiempo y esfuerzo. No obstante, al abordar los desafíos mencionados, las organizaciones pueden allanar el camino para obtener ahorros sustanciales y una mayor eficiencia a largo plazo. Después de todo, como lo destaca *ProcureDesk*, aproximadamente el 43% del gasto de una empresa puede gestionarse eficazmente a través de procesos de una VMO, así abriendo el camino a más ahorro de costos (*ProcureDesk*, 2023).

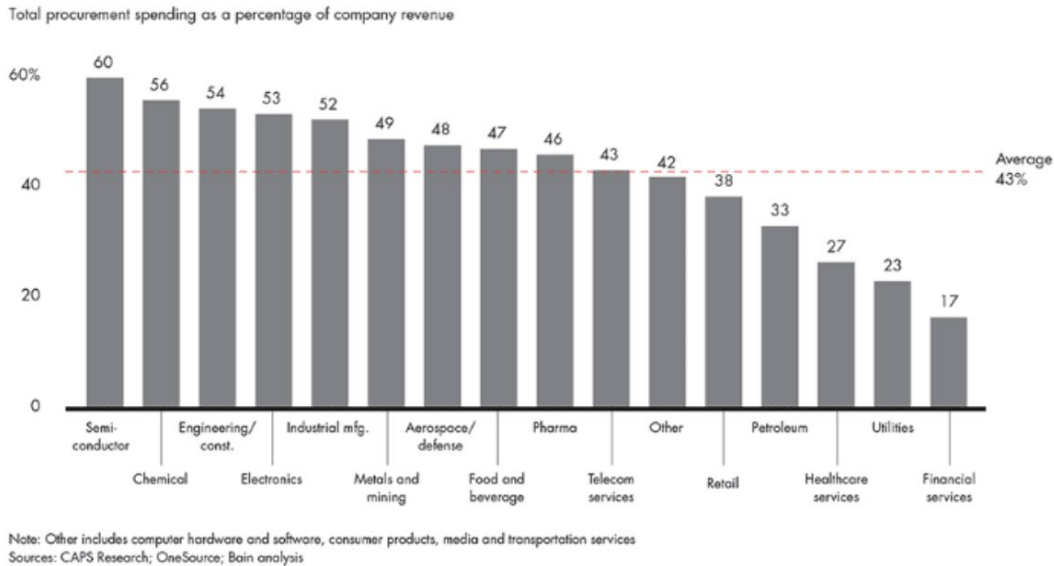


Figura 17 - Total de gastos de adquisiciones como porcentaje de los ingresos de la empresa (*ProcureDesk*, 2023)

6.4 Cómo implementar una VMO

Como se ha venido planteando, implementar una VMO en su empresa no será algo fácil, pero si se siguen los siguientes pasos, consejos, y se toma en cuenta todo lo que se ha mencionado hasta el momento, la probabilidad de que sea exitosa la implementación será más alta.

6.4.1 Paso 1 – Conocer el Negocio

Después de revisar este estudio de caso, ya está un paso adelante, habiendo abordado el paso 1: comprender las complejidades de su negocio y discernir por qué es esencial una Oficina de Gestión de Proveedores. Esto implica examinar los indicadores delineados anteriormente y sumergirse en preguntas clave diseñadas para iluminar el caso empresarial. Estas consultas abarcan diversos aspectos y promueven una reflexión crítica sobre el panorama actual de su empresa y sus necesidades futuras. Algunos ejemplos incluyen:

1. ¿Cuáles son los desafíos actuales con las relaciones con proveedores?
2. ¿Quién negocia actualmente los contratos?
3. ¿Dónde se archivan los documentos clave de contrato, revisiones y Certificados de Seguro?
4. ¿Quién supervisa la gestión de riesgos de los proveedores y lleva a cabo evaluaciones de desempeño?
5. ¿Quién se encarga de revisar y procesar facturas?
6. ¿Quién es responsable de configurar los proveedores en la base de datos de la empresa?
7. ¿Qué beneficios me brindaría implementar una VMO?

Es esencial establecer objetivos concretos para una VMO, tales como la reducción de costos, la mitigación de riesgos, la mejora de las relaciones con los proveedores y la alineación con los objetivos organizacionales. Asimismo, resulta fundamental realizar una evaluación exhaustiva del panorama actual de proveedores, incluyendo el número de proveedores, los tipos de servicios/productos adquiridos, los términos contractuales y los patrones de gasto. Esta evaluación sienta las bases para las acciones y las iniciativas subsiguientes.

6.4.2 Paso 2 – Diseñar y proponer los roles y responsabilidades de una VMO

Como se destacó al inicio del estudio de caso, el equipo de una VMO desempeña un papel de apoyo al ayudar a cada departamento corporativo en la selección de proveedores, negociación de contratos, definición de términos y condiciones contractuales, monitoreo del desempeño del proveedor, identificación proactiva de riesgos y realización de evaluaciones de proveedores en el sitio. Una vez que haya compilado su lista de preocupaciones, proveedores, documentos necesarios y estructura corporativa, es momento de idear un plan para implementar una VMO. Para este siguiente paso, debe definir claramente el alcance por el cual será responsable una VMO.

Según el Instituto de Gestión de Proyectos (PMI, por sus siglas en inglés), su VMO deberá asumir una serie de responsabilidades (PMI, 2018), que incluyen, aunque no se limitan a:

6.4.3 Paso 3 – Establecer procesos, métricas, herramientas, y flujos de comunicación

Una vez definidas las responsabilidades, es crucial establecer cómo se ejecutarán. Se requieren procesos estandarizados, métricas definidas y las herramientas adecuadas para que una VMO opere de manera eficiente y cumpla con los resultados esperados. Este enfoque garantiza una gestión efectiva de los proveedores, una mejor medición del rendimiento y una alineación más sólida con los objetivos organizacionales.

Para establecer prácticas efectivas de gestión de proveedores, es crucial desarrollar procesos estandarizados que abarquen la incorporación de proveedores, la negociación de contratos, el monitoreo del desempeño y la resolución de problemas. Estos procesos deben estar bien documentados y comunicados a las partes interesadas relevantes en toda la organización.

De igual manera, invertir en software y herramientas de gestión de proveedores puede mejorar enormemente la eficiencia al automatizar tareas como la gestión de contratos y el seguimiento del desempeño, por lo que deberá realizar una investigación detallada y, basándose en la situación actual de su empresa y en los objetivos que desea alcanzar, seleccionar un sistema de gestión de proveedores que se adapte adecuadamente a sus necesidades.

También se deberá crear un marco integral de gestión de riesgos, ya que es básico para identificar, evaluar y mitigar los riesgos asociados con las relaciones con los proveedores. Las revisiones periódicas y actualizaciones de las evaluaciones de riesgos ayudan a garantizar una gestión proactiva de riesgos.

Definir métricas es necesario para evaluar el rendimiento de los proveedores en comparación con los estándares establecidos, lo que fomenta la responsabilidad y la optimización del valor en los contratos con los proveedores. Al crear una VMO, el equipo debe identificar qué métricas son relevantes para la empresa. Estos pueden incluir el puntaje de desempeño de los proveedores, el ahorro de costos, el cumplimiento de los proveedores, los tiempos de entrega, entre otros aspectos clave. Es importante seleccionar cuidadosamente las métricas que reflejen los objetivos estratégicos de la organización y proporcionen una visión integral del rendimiento de los proveedores.

Otro elemento que deberá implementar es un sistema robusto de gestión de contratos ya que es crítico para hacer un seguimiento de los términos del contrato, las renovaciones y el cumplimiento. Una gestión eficaz de las partes interesadas garantiza la alineación entre varios departamentos y los proveedores, facilitando la gestión de riesgos, la monitorización del desempeño y la gobernanza.

Por otro lado, la comunicación abierta y la colaboración con los proveedores fomentan una relación positiva y permiten la pronta resolución de problemas a través de un ciclo de retroalimentación. Por lo cual su empresa deberá establecer una línea clara de comunicación, horarios de reuniones acordados (como revisiones de negocios semanales, quincenales, trimestrales, revisiones anuales, etc.) y canales de comunicación abiertos.

Integrar la gestión de proveedores con funciones clave del negocio, como finanzas, cadena de suministro y TI, es fundamental para garantizar que las estrategias de gestión de proveedores estén alineadas con los objetivos organizacionales más amplios. Por lo tanto, es crucial que la comunicación abierta no solo se establezca entre la VMO y los proveedores, sino también con estas áreas internas. Este enfoque integral no solo fomenta una mejor coordinación entre los departamentos, sino que también optimiza el intercambio de datos y mejora las capacidades analíticas. Como resultado, las organizaciones están mejor posicionadas para tomar decisiones informadas y aumentar la eficiencia operativa.

Para lograrlo, la organización puede implementar las siguientes acciones:

1. Establecimiento de reuniones interdepartamentales regulares: organizar reuniones periódicas entre la VMO y otros departamentos, como finanzas, TI, operaciones y cadena de suministro. Estas reuniones deben enfocarse en compartir actualizaciones sobre proyectos, discutir desafíos y alinear objetivos. Un formato estructurado puede fomentar una comunicación abierta y garantizar que todas las partes interesadas estén alineadas.
2. Implementación de herramientas de comunicación colaborativa: adoptar plataformas de comunicación como *Microsoft Teams* o *Webex* para facilitar la colaboración y el intercambio de información. Estas herramientas permiten a los equipos compartir actualizaciones en tiempo real, acceder a documentos relevantes y mantener conversaciones abiertas, lo que reduce los silos de información.
3. Desarrollo de protocolos de comunicación: crear protocolos claros sobre cómo se debe comunicar la información entre la VMO y los otros departamentos. Esto podría incluir directrices sobre la frecuencia de las actualizaciones, los formatos de informes y las escalaciones necesarias para resolver problemas. Un enfoque estandarizado ayuda a mantener la claridad y la consistencia en la comunicación.
4. Capacitación en comunicación efectiva: ofrecer capacitación en habilidades de comunicación para todos los empleados, enfocándose en la importancia de una comunicación clara y efectiva en la gestión de proveedores. Esto puede incluir técnicas de escucha activa, redacción de informes claros y manejo de conflictos.
5. Designación de puntos de contacto: asignar puntos de contacto específicos dentro de cada departamento que actúen como enlaces con la VMO. Estos individuos serán responsables de facilitar la comunicación y asegurar que la información relevante fluya de manera efectiva entre las áreas.
6. Evaluación continua de la comunicación: implementar un sistema de retroalimentación que permita a los empleados expresar sus opiniones sobre la efectividad de la comunicación entre la VMO y otras áreas. Esto puede incluir encuestas periódicas que midan la satisfacción con los procesos de comunicación y sugieran mejoras.
7. Celebración de éxitos y logros: aunque a menudo se subestima, es crucial reconocer y celebrar los logros que emergen de una comunicación efectiva. Este reconocimiento no solo actúa como un motor de motivación para los empleados, sino que también resalta la importancia de la colaboración en el logro de objetivos compartidos.

La mejora continua es clave para refinar y mejorar los procesos y procedimientos de una VMO con el tiempo. Solicitar comentarios de los departamentos internos y los proveedores ayuda a identificar áreas de mejora. Brindar capacitación continua al equipo de una VMO sobre las mejores prácticas de gestión de proveedores y las tendencias de la industria garantiza que permanezcan actualizados y aptos en sus roles.

Finalmente, la experiencia legal y de cumplimiento es primordial para navegar por los requisitos de protección de datos, anticorrupción y obligaciones contractuales en las relaciones con los proveedores. Establecer mecanismos de reporte para proporcionar información sobre el desempeño y el cumplimiento de los proveedores a la alta dirección y las partes interesadas clave es fundamental.

6.4.4 Paso 4 – Eligiendo el personal adecuado

Toda iniciativa debe tener un equipo de trabajo, así que, después de obtener la aprobación para iniciar una VMO, el último paso implica asignar personal adecuado a las diferentes posiciones disponibles.

Empezando por el director, esta persona desempeña un papel crucial en la definición de la estrategia y métricas de una VMO, la gestión de relaciones con proveedores de nivel ejecutivo y el informe a un gerente de nivel C para obtener respaldo ejecutivo.

Si bien un director dedicado puede no ser necesario dependiendo del tamaño de la organización, los gerentes de proveedores son esenciales para evaluar el desempeño de los proveedores, garantizar la entrega de servicios de alta calidad y actuar como representantes de recursos humanos para los proveedores (Cook, 2024).

Otra posición importante son los consultores de compras. Estos evalúan ofertas competitivas, evalúan las propuestas de los proveedores y desarrollan estrategias de compra para satisfacer las necesidades organizacionales.

De acuerdo con Barbara Cook, el rol de administradores de contratos es necesario, ya que estos ayudan con el proceso de solicitud de propuestas, negocian términos contractuales, obtienen aprobaciones y gestionan ciertos proveedores (Cook, 2024). Mientras que los auditores de proveedores supervisan el cumplimiento normativo, mantienen cuadros de evaluación de proveedores, realizan revisiones de desempeño de proveedores y llevan a cabo revisiones de diligencia debida.

Finalmente, y no menos importante, los analistas de proveedores investigan, rastrean y reportan SLAs de proveedores, mantienen sistemas de gestión de proveedores, realizan un seguimiento de problemas, gestionan archivos de documentos, rastrean fechas de renovación de acuerdos y ayudan en la recopilación y análisis de información de proveedores para el ciclo anual del plan de ganancias.

Aparte de cubrir los roles principales, es crucial asignar asistentes administrativos para respaldar a los empleados de una VMO. Dado el amplio espectro de responsabilidades y la carga de trabajo asociada, contar con este apoyo administrativo es muy importante para todos en el equipo.

Para garantizar el funcionamiento efectivo de una VMO, es necesario establecer varios roles clave. Dependiendo del tamaño de su organización, algunos de estos roles identificados podrían potencialmente fusionarse en una sola posición. Sin embargo, se recomienda que en empresas más grandes cada rol sea desempeñado por una persona dedicada para optimizar el rendimiento y la eficiencia.

6.4.5 Paso 5 – Fortalecimiento de la formación y desarrollo del personal

Una vez que se ha seleccionado el personal adecuado para la VMO, es crucial que todos los niveles de la organización reciban la formación y el desarrollo necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva. Para fortalecer las capacidades del equipo en la gestión de proveedores, la organización debe implementar varias estrategias:

1. Programas de capacitación continua: establecer programas regulares que cubran los aspectos clave de la gestión de proveedores, incluyendo la negociación de contratos, la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo. Esto garantizará que todos los miembros del equipo, desde los directores hasta los analistas, mantengan sus habilidades actualizadas y alineadas con las mejores prácticas del sector.
2. Mentoría y *coaching*: implementar un sistema de mentoría que permita a empleados experimentados guiar a nuevos integrantes en todos los niveles. Este enfoque facilitará la transferencia de conocimientos y el desarrollo de habilidades específicas en un contexto real, fortaleciendo la cohesión del equipo.
3. Talleres y seminarios: organizar talleres y seminarios enfocados en casos prácticos y adaptados a diferentes niveles de experiencia. Estos eventos incluirán simulaciones de escenarios comunes en la gestión de proveedores, lo que permitirá a los empleados aplicar lo aprendido de manera efectiva, independientemente de su rol en la VMO.
4. Certificaciones profesionales: incentivar y apoyar a todos los empleados para que obtengan certificaciones relevantes en gestión de proveedores. Esto no solo mejorará las habilidades individuales, sino que también elevará el estándar general del equipo en la organización.
5. Evaluaciones de desempeño y retroalimentación continua: instaurar un sistema de evaluaciones periódicas que identifique áreas de mejora y ofrezca oportunidades de desarrollo personalizadas para cada nivel. La retroalimentación continua permitirá a los empleados ajustar sus enfoques y mejorar sus competencias de manera constante, asegurando que todos contribuyan efectivamente al éxito de la VMO.

En la organización objeto de este estudio, los empleados deben completar un curso obligatorio para obtener los accesos necesarios a las herramientas y procesos requeridos para la contratación de recursos externos, ya sean humanos o materiales. Este curso abarca temas

fundamentales, como el uso de herramientas específicas, la gestión de recursos humanos externos, los procesos internos y la ética en la relación con proveedores.

Además, la empresa ofrece recursos adicionales a todos los empleados para que puedan profundizar su conocimiento sobre la VMO y familiarizarse con todo lo relacionado. Esta capacitación no solo asegura que los empleados gestionen adecuadamente las relaciones con los proveedores, sino que también contribuye a reducir significativamente el riesgo legal para la organización.

Al adoptar estas iniciativas, la organización no solo fortalecerá las habilidades del personal directamente involucrado en la VMO, sino que también fomentará una cultura de aprendizaje y mejora continua que beneficiará a todos los niveles de la organización.

6.4.6 Paso 6 – Desarrollo de una estrategia de integración y expansión de proveedores

Una VMO no debe limitarse únicamente a la gestión eficiente de los proveedores actuales; su papel también debe incluir la exploración y la incorporación de nuevos proveedores que ofrezcan tecnologías emergentes y ventajas competitivas. Este enfoque proactivo garantiza que la organización no solo mantenga relaciones sólidas con sus proveedores establecidos, sino que también se mantenga a la vanguardia en un entorno empresarial en constante evolución.

Para lograrlo, es crucial desarrollar una estrategia más integrada que facilite la búsqueda y evaluación de proveedores innovadores. Esto implica:

1. Monitoreo continuo del mercado: implementar herramientas de inteligencia de mercado que permitan a la VMO identificar nuevos proveedores que estén introduciendo tecnologías disruptivas o soluciones más eficientes.
2. Evaluación dinámica de proveedores: ampliar los criterios de evaluación para incluir la capacidad de innovación de los proveedores y su potencial para adaptarse a las futuras necesidades de la empresa. La VMO debe estar equipada para evaluar no solo el rendimiento pasado de los proveedores, sino también su capacidad para ofrecer valor a largo plazo.
3. Colaboración con equipos de innovación y desarrollo: fomentar una colaboración estrecha entre la VMO y los equipos de innovación y desarrollo dentro de la empresa. Esto permite que la VMO actúe como un puente entre las necesidades tecnológicas emergentes y los proveedores capaces de satisfacerlas.
4. Flexibilidad contractual: diseñar contratos que permitan una incorporación ágil de nuevos proveedores, sin comprometer la estabilidad de las relaciones existentes. La flexibilidad en los acuerdos contractuales facilita la adaptación a cambios tecnológicos rápidos.

Al adoptar una estrategia de integración y expansión de proveedores, la VMO se posiciona como un motor de innovación dentro de la organización, capaz de responder rápidamente a las oportunidades del mercado y garantizar una ventaja competitiva sostenida.

6.5 Utilización de tecnología avanzada

El mercado global de software de gestión de proveedores está experimentando un crecimiento notable, proyectándose que aumente de 4.8 mil millones de dólares en 2022 a 10.4 mil millones de dólares para 2033, lo que representa una tasa de crecimiento anual del 12.6%. Este aumento subraya el papel crítico de la gestión eficaz de proveedores en el panorama empresarial actual. Asimismo, la adopción de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial (IA), la inteligencia empresarial, y el aprendizaje automático se está volviendo cada vez más vital. Solo el mercado global de la inteligencia artificial se espera que se expanda de 2.5 mil millones de dólares en 2020 a 19.6 mil millones de dólares en 2025 (SimplifyVMS, 2024).

Es crucial considerar estas cifras y el cambio en las tendencias y tecnologías emergentes, ya que el éxito de una VMO depende en gran medida de su capacidad para explorar y adoptar nuevas tecnologías, como las mencionadas anteriormente. Cuanto más eficaz sea la integración de estas tecnologías, más eficiente será la VMO, lo que resultará en mayores beneficios para la empresa.

De acuerdo con Mohammed Kafil, escritor en Zapro, una empresa de software para VMOs; algunos ejemplos de tecnologías emergentes que puede ir explorando una VMO actualmente son las siguientes (Kafil, 2024):

1. IA y aprendizaje automático para la selección y evaluación de proveedores: la IA y el aprendizaje automático están transformando la manera en que las empresas seleccionan y evalúan a sus proveedores. Estas tecnologías permiten analizar grandes volúmenes de datos para identificar a los proveedores más adecuados, basándose en su rendimiento pasado, factores de riesgo y datos históricos. Con herramientas basadas en IA, se puede predecir el desempeño futuro de un proveedor, sugerir opciones óptimas y automatizar tareas rutinarias, permitiendo que los equipos de compras se enfoquen en actividades estratégicas.
Además, los algoritmos de aprendizaje automático son capaces de detectar patrones y anomalías en los datos de rendimiento de los proveedores, lo que permite a las empresas anticiparse a posibles problemas. Por ejemplo, un sistema de IA podría identificar una reducción en los tiempos de entrega de un proveedor y señalarlo para una revisión más detallada. Al implementar IA y aprendizaje automático, las organizaciones pueden mejorar tanto la precisión como la eficiencia en sus procesos de gestión de proveedores.
2. *Blockchain* para transacciones seguras y transparentes: el *blockchain* se está consolidando como una herramienta clave en la gestión de proveedores, gracias a su

capacidad para proporcionar transacciones seguras y transparentes. Esta tecnología crea un registro inalterable de las transacciones, lo que garantiza que todas las partes involucradas tengan acceso a la misma información, disminuyendo el riesgo de fraude y aumentando la confianza. Es especialmente útil para verificar la autenticidad de los productos, rastrear las actividades en la cadena de suministro y asegurar el cumplimiento de los términos contractuales.

Un uso destacado del *blockchain* en la gestión de proveedores son los contratos inteligentes, que son acuerdos autoejecutables con términos codificados en el propio sistema. Estos contratos garantizan la aplicación automática de las condiciones pactadas, reduciendo la necesidad de intervención manual y minimizando las posibilidades de disputas. Al adoptar *blockchain* y contratos inteligentes, las empresas pueden simplificar sus procesos de gestión de proveedores y mejorar la transparencia.

3. **Análisis predictivo para la gestión proactiva de proveedores:** el análisis predictivo se basa en datos históricos para pronosticar el desempeño futuro de los proveedores y anticipar posibles problemas antes de que se conviertan en crisis. Al estudiar tendencias y patrones, las empresas pueden proyectar interrupciones en la cadena de suministro, optimizar sus niveles de inventario y fortalecer las relaciones con sus proveedores. Esta capacidad de tomar decisiones proactivas ayuda a las organizaciones a adelantarse a los desafíos y aprovechar mejor las oportunidades. Por ejemplo, el análisis predictivo puede ser una herramienta valiosa para identificar fluctuaciones estacionales en la demanda y ajustar las estrategias de adquisición en consecuencia. También permite prever interrupciones en la cadena de suministro, como desastres naturales o conflictos geopolíticos, lo que da a las empresas la oportunidad de desarrollar planes de contingencia. Al emplear el análisis predictivo, las organizaciones pueden perfeccionar sus estrategias de gestión de proveedores y aumentar la eficiencia operativa.

Para mantenerse alineadas con los avances tecnológicos y las cambiantes necesidades del negocio, las organizaciones deben priorizar la capacitación continua y la actualización de habilidades de su fuerza laboral, tal como se mencionó previamente. Esto incluye ofrecer formación en tecnologías emergentes como la IA y el *blockchain*, así como desarrollar competencias en análisis de datos, toma de decisiones estratégicas y gestión de relaciones. Una fuerza laboral capacitada está mejor preparada para gestionar el panorama cada vez más complejo de la gestión de proveedores en el futuro.

La adopción de nuevas tecnologías puede abordar simultáneamente múltiples desafíos, ya que no solo tiene el potencial de optimizar la operación, sino también de mejorar la

evaluación de riesgos. Al integrar tecnología avanzada, se puede desarrollar un sistema más robusto para la evaluación continua de los riesgos asociados con cada proveedor, lo que permite anticipar y mitigar problemas antes de que impacten negativamente en la operación.

6.6 Comparativa de situación inicial y final

Antes de la implementación de una VMO, la empresa objeto del estudio, enfrentaba una gestión de proveedores descentralizada, donde cada departamento manejaba sus propios proveedores sin una estrategia unificada. Esto resultaba en una falta de coherencia y estándares comunes, generando inconsistencias en la calidad y fiabilidad de los proveedores seleccionados. De acuerdo con datos de la empresa, la duplicidad de esfuerzos debido a la desorganización era evidente, y se estimaba que el 30% de los contratos de proveedores se retrasaban debido a la falta de coordinación y comunicación efectiva.

La comunicación con los proveedores era reactiva y circunstancial, lo que resultaba en frecuentes malentendidos y descoordinación. La colaboración con los proveedores carecía de una planificación clara y proactiva, abordándose los problemas solo cuando surgían. Los procesos de contratación y gestión de proveedores eran lentos y burocráticos, afectando la agilidad de la empresa, con tiempos de procesamiento de contratos que superaban los 40 días en promedio. La falta de centralización provocaba redundancias y uso ineficiente de los recursos, dificultando el control de costos y la optimización de recursos.

Además, la empresa no contaba con un sistema estructurado para la identificación y mitigación de riesgos relacionados con los proveedores, y los problemas de calidad y cumplimiento de plazos no eran monitoreados efectivamente. No existían métricas claras ni sistemas establecidos para evaluar el desempeño de los proveedores, lo que limitaba la capacidad de medir el impacto de los proveedores en los proyectos y de implementar mejoras continuas.

Tras la implementación de una VMO, la gestión de proveedores se centralizó y homologó, estableciendo procesos y estándares unificados para toda la organización. Los criterios y procesos de selección y evaluación de proveedores se volvieron consistentes y transparentes, mejorando la calidad y fiabilidad de los proveedores elegidos. Con base en los datos de la empresa examinada, se vio que la centralización eliminó la duplicidad de esfuerzos al mejorar la coordinación entre departamentos, reduciendo la tasa de retrasos en los contratos de proveedores al 5%.

La comunicación con los proveedores se volvió proactiva y estructurada, facilitando una colaboración continua y efectiva. Se establecieron estrategias claras para fomentar relaciones sólidas y alineadas con los objetivos del proyecto. La planificación proactiva, junto con las reuniones regulares con los proveedores, ayudaron a prevenir problemas antes de que

ocurrieran. Los procesos de contratación y gestión se volvieron más ágiles y eficientes gracias a la centralización y estandarización, optimizando recursos y eliminando redundancias. El tiempo de procesamiento de contratos se redujo a un promedio de 20 días.

La empresa logró un mejor control de costos y utilizó los recursos de manera más efectiva, logrando una reducción del 15% en los costos operativos relacionados con la gestión de proveedores. Se implementó un sistema estructurado para identificar, evaluar y mitigar riesgos asociados con los proveedores, monitoreando continuamente los problemas de calidad y cumplimiento de plazos, y estableciendo planes de contingencia claros y efectivos. Asimismo, se establecieron métricas claras y sistemas de evaluación del desempeño de los proveedores, facilitando el seguimiento y la mejora continua, lo que permitió medir y analizar mejor el impacto de los proveedores en los proyectos.

Como resultado, la calidad de los productos y servicios entregados por los proveedores aumentó significativamente, mejorando la fiabilidad en las entregas y reduciendo retrasos y problemas en los proyectos. Los procesos internos se volvieron más ágiles y menos burocráticos, incrementando la eficiencia operativa de la empresa. La optimización de costos y recursos redujo los gastos operativos, incrementando la rentabilidad. La capacidad de identificar y mitigar riesgos relacionados con los proveedores se fortaleció, disminuyendo los riesgos de calidad y entrega, y fortaleciendo la resiliencia de la empresa ante fallos de proveedores.

De acuerdo con los registros de la compañía estudiada, el incremento en eficiencia en la entrega de proyectos y en la calidad de los productos y servicios se tradujo en una mayor satisfacción de los clientes, con una mejora del 20% en los índices de satisfacción del cliente. La capacidad de ofrecer soluciones innovadoras y de alta calidad en plazos más cortos aumentó la competitividad de la empresa. La gestión eficiente y efectiva de proveedores se convirtió en un diferenciador estratégico, permitiendo a la empresa adaptarse rápidamente a cambios en el mercado y a las necesidades de los clientes, fortaleciendo su posición en el mercado gracias a la mejora en la gestión de proveedores y a los resultados exitosos en sus proyectos. estrategias de fuerza laboral externa y proveedores de una empresa.

7. Conclusión general

La implementación de una Oficina de Gestión de Proveedores no solo representa una decisión estratégica, sino también un paso crucial hacia la optimización de las relaciones comerciales y el impulso del crecimiento sostenible en las organizaciones modernas. A lo largo de este estudio de caso, hemos explorado detalladamente los diversos beneficios que conlleva la

creación de una VMO, desde la reducción de costos y la mitigación de riesgos hasta la mejora del rendimiento de los proveedores y la alineación con los objetivos empresariales.

Las estadísticas provenientes de fuentes confiables refuerzan aún más la importancia de contar con una VMO. Investigaciones realizadas por *The Hackett Group* indican que las empresas que implementan una VMO logran ahorros significativos, alcanzando entre un 15% y un 20% de reducción de costos en comparación con aquellas que no lo hacen (The Hackett Group, 2024). Además, hallazgos dirigidos por expertos como Demetrius Carter resaltan el aumento del 40% en los puntajes de desempeño de proveedores y la disminución del 50% en eventos de riesgo en la cadena de suministro para las organizaciones que optan por una VMO (Carter, 2023).

Aunque la creación y operación de una VMO conlleva una inversión inicial considerable en términos de recursos humanos, tecnología y desarrollo de procesos, los retornos a largo plazo son indudablemente significativos. A través de la implementación de procesos simplificados, la adopción de soluciones tecnológicas innovadoras y el fomento de una cultura de mejora continua, las organizaciones pueden no solo lograr ahorros tangibles y eficiencias operativas, sino también fortalecer su agilidad empresarial y competitividad en un entorno empresarial dinámico.

Más allá de los aspectos financieros, una VMO ofrece un valor estratégico inestimable al promover asociaciones estratégicas con proveedores, alinear las actividades con los objetivos organizacionales y fomentar la innovación y la colaboración. Al establecer un marco de transparencia, responsabilidad y colaboración en el ecosistema de proveedores, una VMO empodera a las organizaciones para enfrentar con éxito los desafíos de un mercado empresarial en constante cambio, facilitando el camino hacia un éxito sostenible y duradero.

Referencias

- Banerjee, A. (9 de Enero de 2017). *I.T. Vendor Management Office (VMO) – Structure and Constituents*. Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/vendor-management-office-vmo-structure-constituents-amitava-banerjee/>
- Caldera, C. D. (19 de Septiembre de 2022). PEP Full Training. Ciudad de Mexico.
- Caldera, C. D. (28 de Julio de 2022). Supplier RFP_Response Evaluation Matrix_Final_Decision. Ciudad de Mexico.
- Caldera, C. D. (1 de Febrero de 2024). Red Badge Renewals Process for CX PMO. Ciudad de Mexico.
- Caldera, C. D. (27 de Febrero de 2024). Vendor Management Q2: Enhancing Partnerships & Performance Quarterly Review. Ciudad de Mexico.
- Cámara de Comercio de Medellín. (2023). *La importancia en la gestión de proveedores*. Obtenido de Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia: <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesmpresariales/BibliotecaProducci%C3%B3nyOperaciones/Laimportanciaenlagestiondeproveedores.aspx>
- Carter, D. (7 de Febrero de 2023). *From Vendor Management to Vendor Partnership: A Blueprint for the Accidental Vendor Manager to Maximize Vendor Efficiency and Minimize Risk*. Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/from-vendor-management-partnership-blueprint-manager-maximize-carter/>
- Cavintek, Inc. (7 de Junio de 2023). *Understanding the Vendor Management Process*. Obtenido de Cflow Apps: <https://www.cflowapps.com/complete-guide-to-vendor-management-definition-benefits-challenges-process/>
- Collin-Demers, J. (5 de Mayo de 2019). *SAP Intelligent Spend Management : What to Expect*. Obtenido de Pure Procurement: <https://www.pureprocurement.ca/sap-intelligent-spend-management-review/>
- Cook, B. (9 de Febrero de 2024). *A Complete Guide to Vendor Management in 2024*. Obtenido de Tipalti: <https://tipalti.com/accounts-payable-hub/what-is-vendor-management/>
- Delgado Saab, A. (5 de Octubre de 2023). *Why and How to Build a Vendor Management Office (VMO)*. Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/why-how-build-vendor-management-office-vmo-alethea-delgado-saab/>

- Digital Adoption Team. (13 de Marzo de 2024). *Sure ways to improve IT Vendor Management In 2024*. Obtenido de Digital Adoption: <https://www.digital-adoption.com/it-vendor-management/>
- Gary, S. (5 de Abril de 2022). *Spend Management Blogs by SAP*. Obtenido de SAP Community: <https://community.sap.com/t5/spend-management-blogs-by-sap/sap-fieldglass-vms-graphical-views-for-a-better-ui/ba-p/13547116>
- Ghosh, A. (11 de Septiembre de 2022). *What is IT company & What Does an IT Company Do?* Obtenido de Viser X: <https://viserx.com/blog/web-development/what-is-it-company/>
- Gittleson, W. (14 de Febrero de 2024). *Strategic sourcing guide: 7 steps and best practices*. Obtenido de Responsive: <https://www.responsive.io/blog/strategic-sourcing/>
- Globe Newswire. (3 de Mayo de 2023). *Global Contingent Workforce Management Market Report 2023: Sector is Anticipated to Reach \$465.2 Trillion by 2031 at a CAGR of 10.5%*. Obtenido de Globe Newswire: <https://www.globenewswire.com/news-release/2023/05/03/2660473/0/en/Global-Contingent-Workforce-Management-Market-Report-2023-Sector-is-Anticipated-to-Rreach-465-2-Trillion-by-2031-at-a-CAGR-of-10-5.html>
- Grydgaard, P., & Jacobsen, J. J. (15 de Octubre de 2022). *Next Generation Vendor Management*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/process-and-operations/Downloads/Next-Generation-Vendor%20Management%20-%20Whitepaper%20Design.pdf>
- HCM Works. (1 de Octubre de 2015). *3 Important Periods in Vendor Management History*. Obtenido de HCM Works: <https://www.hcmworks.com/blog/3-important-periods-in-vendor-management-history>
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Loveland: Prosci Learning Center Publications.
- Jiarawattanakul, K. (7 de Octubre de 2023). *The Technological Advancement of Artificial Intelligence*. Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/technological-advancement-artificial-intelligence-jiarawattanakul/>
- Kafil, M. (14 de Julio de 2024). *The Future of Vendor Management: Trends and Innovations*. Obtenido de Zapro: <https://zapro.ai/the-future-of-vendor-management-trends-and-innovations/#:~:text=The%20future%20of%20vendor%20management%20is%20sh>

aped%20by%20digital%20transformation,and%20embracing%20innovations%20is%20crucial.

Kudaravalli, B. (26 de Diciembre de 2017). *The Beginner's Guide to IT Vendor Management*. Obtenido de Salesforce: <https://www.salesforce.com/blog/it-vendor-management-blog/>

Media Radar. (14 de Enero de 2023). *7 Essentials to Include in a Statement of Work (SOW)*. Obtenido de Media Radar Blog: <https://mediaradar.com/blog/7-key-things-to-include-in-a-statement-of-work/>

Nichol, P. B. (25 de Noviembre de 2019). *Take the training wheels off your vendor-management office*. Obtenido de CIO: <https://www.cio.com/article/215780/take-the-training-wheels-off-your-vendor-management-office.html>

O'Brien, J. (2014). *Supplier Relationship Management*. Reino Unido: Kogan Page Limited.

Oracle. (2020). *Oracle iProcurement: Streamline Employee Ordering*. Obtenido de Oracle: <https://www.oracle.com/applications/ebusiness/products/iprocurement/>

Oracle. (2024). *Oracle® iProcurement Implementation and Administration Guide*. Obtenido de Oracle Help Center: https://docs.oracle.com/cd/E18727_01/doc.121/e13409/T207713T208906.htm

Paul, S. (18 de Octubre de 2015). *Vendor Management Processes*. Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/vendor-management-solution-best-practice-paul-s-rai/>

PMI. (2018). *Vendor Management Practices*. Obtenido de PMI.org: <https://www.pmi.org/disciplined-agile/process/vendor-management/vendor-management-practices>

Procom. (18 de Enero de 2021). *What is a Vendor Management Office?* Obtenido de Procom Services: [https://procomservices.com/en-us/what-is-a-vendor-management-office/#:~:text=A%20Vendor%20Management%20Office%20\(VMO,and%20your%20contingent%20workforce.](https://procomservices.com/en-us/what-is-a-vendor-management-office/#:~:text=A%20Vendor%20Management%20Office%20(VMO,and%20your%20contingent%20workforce.)

ProcureDesk. (12 de Diciembre de 2023). *How To Know When You Need A Procurement Department? [A Complete Guide]*. Obtenido de ProcureDesk: <https://www.procuredesk.com/procurement-department/>

Right People Group. (28 de Marzo de 2023). *Services procurement: Vendor management office roles and responsibilities*. Obtenido de Right People Group:

<https://rightpeoplegroup.com/services-procurement-vendor-management-office-roles-and-responsibilities/>

Rogers, T. (8 de Noviembre de 2023). *When Does It Make Sense to Use a Purchase Order?* Obtenido de Vendor Centric: <https://vendorcentric.com/single-post/when-does-it-make-sense-to-use-a-purchase-order/#:~:text=It%20serves%20as%20a%20reference,your%20organization%20and%20the%20seller.>

Santos, D. (17 de Agosto de 2023). *Qué es una RFQ y en qué se diferencia de una RFP.* Obtenido de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/marketing/rfq-vs-rfp>

SAP. (2017). *Sistemas de gestión de proveedores: desde el VMS hasta la gestión de.* Obtenido de SAP: <https://www.sap.com/latinamerica/products/spend-management/supplier-lifecycle/what-is-a-vendor-management.html#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20gesti%C3%B3n%20de,necesarios%20para%20gestionar%20su%20negocio.>

SAP. (2019). *External Workforce and Services.* Obtenido de SAP Spend Management: <https://www.sap.com/products/spend-management/external-workforce-and-services.html>

SAP Help Portal. (2024). *Approval Process Management Guide.* Obtenido de SAP Help Portal (Documentation): <https://help.sap.com/docs/buying-invoicing/approval-process-management-guide/approval-flows-6b6e06f6c1da10148354a84890f23120>

SAP SE. (24 de Noviembre de 2019). *Spend Management Blogs by Members.* Obtenido de SAP Community: <https://community.sap.com/t5/spend-management-blogs-by-members/sap-ariba-introduction/ba-p/13454016>

SimplifyVMS. (7 de Mayo de 2024). *How Would Vendor Management Look in 2050?* Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/how-would-vendor-management-look-2050-simplifyworkforce-pjimc/>

Taulia. (25 de Septiembre de 2023). *What is vendor management?* Obtenido de Taulia: <https://taulia.com/glossary/what-is-vendor-management/#:~:text=Vendor%20management%20is%20a%20term,risks%20and%20ensuring%20service%20delivery.>

The Hackett Group. (21 de Febrero de 2024). *Building a superior supplier management program.* Obtenido de The Hackett Group: <https://www.thehackettgroup.com/supplier-management-hackett/>

TheKnowledgeAcademy. (2023). *Key Contract Management Functions: Explained*.
Obtenido de TheKnowledgeAcademy:
<https://www.theknowledgeacademy.com/blog/contract-management-functions/>

Thomson Reuters. (10 de Julio de 2023). *What is a statement of work (SOW)?* Obtenido de
Legal Thomson Reuters: <https://legal.thomsonreuters.com/blog/what-is-a-sow/>

Visure. (17 de Diciembre de 2022). *¿Cuáles son los beneficios y ventajas clave de los procesos de licitación? ¿Por qué es importante?* Obtenido de Visure:
<https://visuresolutions.com/es/gu%C3%ADa-de-licitaciones-y-adquisiciones/ventajas/>

Workday. (2024). *WORKDAY VNDLY VMS*. Obtenido de Workday:
<https://www.workday.com/en-us/products/vndly-vms/overview.html#:~:text=Vendor%20management%20made%20easy.,for%20unrivaled%20total%20workforce%20visibility.>