

**CERTIFICACION DE PROVEEDORES SU EFECTO EN PROVEEDOR, CLIENTE
Y CONSUMIDOR FINAL**

GUSTAVO ENUAR SANCHEZ GIL

Código: 9500638



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERIA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE LOGISTICA INTEGRAL
Bogotá, Colombia
2014**

TÍTULO DEL PROYECTO

CERTIFICACIÓN DE PROVEEDORES SU EFECTO EN PROVEEDOR, CLIENTE Y CONSUMIDOR FINAL.

VENDOR CERTIFICATION VENDOR IN ITS EFFECT, AND END USER CUSTOMER

DATOS DEL AUTOR

GUSTAVO ENUAR SANCHEZ GIL

ZOOTECNISTA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EN LOGÍSTICA INTEGRAL

gustavoenuarsanchez@hotmail.com

RESUMEN ANALÍTICO

En todo centro de distribución o cadena de abastecimiento, es considerado como un punto crítico de control el proceso de recibo de mercancías, ya que si se garantiza la calidad de las entradas los demás procesos como: almacenamiento, alistamiento y despacho terminan por favorecerse, asegurando en gran medida su ejecución de manera exitosa. En procura de optimizar las plataformas de recibo, muchas compañías han optado por desarrollar una relación comercial más cercana con sus proveedores y para lograr esto utilizaron como herramienta la certificación de proveedores o certificación de sus entregas la cual resulta ser bastante relevante ya que le aporta un grado de desarrollo y competitividad a la cadena de abasto en la cual se realice, permitiendo garantizar un proceso de recibo ágil y confiable. Con este trabajo se busca conocer los pormenores de un proceso de certificación de las entregas de los proveedores, como afecta el proceso a proveedor y cliente y alcanzada esta certificación que efectos genera en el proveedor, el cliente y los clientes del cliente o consumidores finales.

ABSTRACT

In any distribution center or supply chain, the process of receipt of goods is considered a critical control point. If the quality of the entries is guaranteed other

processes such as storage, recruitment and dispatch are eventually facilitated, ensuring implementation is largely successfully. In seeking to optimize platforms receipt, many companies have chosen to develop a closer business relationship with suppliers. To achieve this, they have used vendor certification or certification of deliveries as a tool which is quite important as it provides you with a degree of development and competitiveness of the supply chain in which it is performed and thus allowing a process to ensure fast and reliable delivery. This paper seeks to identify the details of a certification process of supplier deliveries, and affects the process of vendor and client relationship. Through this achieved certification process, the effects are generated in the provider, the client and the client's customers or end users.

PALABRAS CLAVE

Entregas certificadas, proveedor, Cross Docking, certificación, tiempo, calidad, alianza, socio.

INTRODUCCIÓN

“el unir esfuerzos para obtener mejores resultados” es una frase que aunque muy antigua sigue siendo una estrategia que funciona, las cadenas de distribución se están transformando en redes de distribución ya que es evidente que el formar alianzas estratégicas resulta en procesos más eficientes y seguros.

Entrega certificada y reabastecimiento continuo es una alianza estratégica a través de la cual el proveedor y el cliente se comprometen a realizar todas las operaciones necesarias para garantizar, al consumidor final, total confiabilidad en términos de la calidad del producto, de la información que suministra, de su manejo físico y de la exactitud de los documentos que amparan cada transacción. (Arboleda Zúñiga & García, Modelo de abastecimiento basado en cross docking, 2013)

De ahí que ver el proceso de certificación de proveedores como una estrategia en el cual se benefician tanto clientes como proveedores y consigue impactar de manera positiva al consumidor final al satisfacer necesidades como disponibilidad de producto, en las cantidades y referencias que este demanda, en el momento y lugar que los requiere.

Beneficios de las Entregas Certificadas

- Reducir el tiempo de atención del proveedor para recibo de mercancía: espera, descargue y verificación.

- Reducir la excesiva manipulación de la mercancía.
- Reducir el desgaste administrativo en la solución de diferencias.
- Asegurar la calidad de la entrega desde el comienzo de la cadena de abastecimiento.
- Consolidar la relación como socios entre el Proveedor y el Cliente. (Grupo Éxito, 2010)

Y donde el precio pasa a un segundo plano ya que un servicio eficiente y que satisface las expectativas del consumidor lo lleva a pagar con gusto por un producto y servicio de calidad y es ahí donde tanto cliente como proveedor se benefician ya que al certificar sus procesos los costos se reducen de forma inmediata, por disminución en averías debido a que la mercancía se manipula menos, los tiempos de los procesos se reducen, disminuyendo los costos de mano de obra y optimizando la administración de recursos mejoran sus indicadores de producción lo que representa mejores ganancias, adicional de los beneficios económicos, con la certificación tanto proveedores como clientes mejoran su imagen y posicionamiento frente a sus referentes aumentando las posibilidades de crecimiento de sus empresas.

Con la certificación de los proveedores se persigue:

Eliminar la repetición de las verificaciones con base en la garantía ofrecida por el proveedor sobre la seguridad de su proceso.

El Proveedor certifica que lo facturado (reseñado en el aviso de despacho o en la remisión), solo incluye artículos solicitados y que la cantidad anunciada para cada uno es igual a la entregada físicamente. (LOGyCA, 2008)

MARCO TEÓRICO

Para todos los actores del mundo logístico es claro que el tema de competitividad y mejoramiento continuo es un común denominador en aquellas compañías que desean progresar y crecer, más aún cuando la globalización los obliga a estar preparados para interactuar con posibles socios estratégicos internacionales con un nivel de desarrollo logístico muy elevado. Algunos autores afirman con alguna precaución que la logística a nivel internacional es considerada como uno de los ítems estratégicamente importantes en la globalización de la económica internacional, pero a su vez aseguran que esta fase resulta ser muy vulnerables al interior de toda cadena de producción que integra o hace parte de propuestas a nivel global. (López Domínguez, 2007).

Una de las características más marcadas en la economía global resulta ser la manera tan agresiva con la cual se le apuesta al cambio tecnológico y sumado a esto se presenta la entrada al juego de poderosos competidores como China y los

demás países BRIC, lo cual se refleja en una mayor competitividad basada en cambios estructurales enfocados a cadenas productivas con características y estándares mundiales. (Rosales V., 2009).

Sin temor a equivocarse la mejor estrategia en procura de estar a la vanguardia de las demandas del mundo logístico actual es la de incorporar buenas practicas a los diferentes procesos logísticos. En la actualidad la competitividad demanda de las empresas interesadas en obtener un lugar privilegiado en el mercado en el cual se desenvuelven mayor flexibilidad y gran velocidad de llegada al mercado y mayor productividad como características primordiales para lograr esta meta y todo esto se resume en logística, donde la mejor estrategia y que tenga una mejor planeación lograra realizar los mejores procesos para llegarle al consumidor final de manera más eficiente. (Monterroso)

En la actualidad se habla mucho de logística, pero muchas veces las definiciones de los diferentes actores no comparten los mismos conceptos. (Pérez Rojas, Gil Fiallo, & Roque Piñero, 2009) la definen como: *“Logística es la parte de la cadena logística integral en la que se planifica, implementa y controla la eficiencia en el flujo de materiales, su almacenamiento, servicios de información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, en orden a satisfacer los requerimientos de los clientes”*.

Otros autores la contemplan desde el punto de vista de los objetivos de la misma, es el caso de (Mora G., 2005) quien plantea: *“Otro de los objetivos primordiales de la logística es reducir costos y contribuir sustancialmente a las utilidades de las compañías, mediante la racionalización y optimización de los recursos utilizados”*.

Lo que es claro para los diferentes directivos de compañías grandes, medianas y pequeñas, es que una estrategia para seguir siendo competitivos en el mercado, son las alianzas, basados en esta premisa los autores comentan: teóricamente, una estrategia de colaboración logística resulta exitosa en la medida que se logre involucrar la mayor cantidad de integrantes de una cadena de abastecimiento (proveedores, distribuidores, clientes y comercializadores) en procura de un mismo objetivo que es el de ganar todos por igual (Gómez Escobar, 2005).

(Calderon Ureña, 2011) Comenta; En la actualidad, desde el punto de vista empresarial, las alianzas estratégicas resultan de manera general importantes; ya que son consideradas como un punto importante en el medio de los negocios; resultando en ser la ruta para alcanzar una ventaja competitiva.

Las organizaciones en general demandan la aplicación de modelos que les permitan aplicar herramientas con el fin de reducir costos y lograr optimizar el ciclo

del negocio, procurándose beneficios para si mismo, beneficios para las demás organizaciones participes en la cadena de abastecimiento y muy importante beneficios para el consumidor final. (Londoño Carulla, 2006, pág. 14)

Una de las más importantes estrategias y que es considerada como buena práctica dentro de las cadenas y redes logísticas, es la de convertir a los proveedores en socios estratégicos, para (Ramon M., 2012) El manejo integral de los proveedores se convierte en uno de los pilares más importantes de la gerencia moderna para obtener “valor añadido”; ya que siendo estos el primer “eslabón” de la Cadena de Suministro, se logran beneficios que la agilizan; y le permite obtener mejoras significativas en competitividad, con lo cual se logra materializar mejoras en la capacidad de gestión y, por consiguiente, de generación de “valor añadido” en las compañías.

La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial define al desarrollo de proveedores como *“un concepto amplio por el cual se pretende fortalecer el rendimiento de las empresas subcontratistas dándoles la oportunidad de adquirir aquellas competencias y capacidades que son requeridas por los contratistas (o clientes) y también sensibilizándolos y asistiéndolos en su reducción de costos”* (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, 2002)

Certificación

La certificación es el procedimiento por medio del cual una entidad u organismo emite una garantía por escrito, referente a un bien, proceso o servicio informando que este opera de acuerdo a los requisitos especificados. La certificación es en consecuencia el medio que garantiza la conformidad del bien, proceso o servicio a normas y otros documentos normativos. La certificación se materializa en un certificado: El certificado es un documento emitido conforme a las reglas de un sistema de certificación, que demuestra con un nivel suficiente de confianza, que un bien, proceso o servicio debidamente identificado, está acorde a una norma o a otro documento normativo especificado. (Pons & Sivardière, 2002, pág. 12)

La certificación de los proveedores o certificación de sus entregas sobresale como una de las mejores prácticas en temas de mejoramiento continuo para las empresas. (Arboleda Zúñiga & García, 2013, pág. 8) define las entregas certificadas como: una alianza estratégica donde las partes: proveedor y cliente, se comprometen a realizar todas las operaciones y procedimientos necesarios con el fin de garantizar de manera total: calidad del producto, calidad de la entrega desde el inicio de la cadena de suministro, reducción del desgaste administrativo en la solución de diferencias (notas contables, devoluciones), reducción de la excesiva manipulación de mercancía y minimización de costos, a través de la cadena de suministro.

Entrega certificada

(Valencia, 2008) Define la entrega certificada como una alianza estratégica donde el proveedor se compromete con el detallista a realizar todas las operaciones necesarias para garantizar total confiabilidad en términos de calidad del producto, que la información que suministra sea veraz, a realizar un manejo físico apropiado y que la documentación que soporta cada proceso no presente novedades. De igual manera (LOGyCA, 2008) comparte la idea de que la entrega certificada es una alianza estratégica a través de la cual el Proveedor y el Cliente se comprometen a realizar todas las operaciones necesarias para garantizar al Consumidor Final total confiabilidad en términos de la calidad del producto, de la información que suministra, de su manejo físico, y de la exactitud de los documentos que amparan cada transacción.

La entrega certificada se enmarca dentro de la estrategia del reabastecimiento de la filosofía ECR (Efficient Consumer Response, Respuesta Eficiente al Consumidor), cuyo principal objetivo es optimizar el tiempo, los inventarios y los costos relacionados con el movimiento de mercancía, para ofrecer productos de mayor calidad al consumidor final. (Londoño Carulla, 2006).

La EC ha sido definida según (Grupo Éxito, 2010) como una de las mejores prácticas en los programas de Respuesta Eficiente al Consumidor “ECR”, al reducir los costos asociados con la auditoría, disminuir los tiempos en la entrega, reducir la manipulación de la mercadería, bajar el número de notas contables, minimizar las devoluciones y la repetición de operaciones en el proceso logístico.

Las entregas certificadas lo que persiguen es lograr un nivel de confianza donde los objetivos sean: desaparecer aquellos procesos que no generen valor, acabar con la repetición de auditorías o procesos de QA basados en la garantía ofrecida por el Proveedor sobre la seguridad de su proceso y con el compromiso del cliente en tener las condiciones adecuadas para el correcto flujo de producto e información, Identificar los facilitadores logísticos para ser implementados en los procesos actuales, Reducir el desgaste administrativo en la solución de diferencias, Asegurar la calidad de la entrega desde el inicio de la cadena de abastecimiento. (Duarte, 2012). Por su parte (Morelos Gómez, Fontalvo Herrera, & Vergara Schmalbach, 2012) Afirman que en un proceso de certificación de proveedores y contratistas, se desarrolla toda una cultura de calidad en las organizaciones, la cual ayuda para optimizar los procesos ya existentes en la compañía y garantizar, con un flujo adecuado de bienes y servicios de excelente calidad, la satisfacción total de las diferentes demandas y necesidades de los clientes finales.

Proceso de certificación

(Gomez Amaya & Rodriguez Siachoque, 2006) Propone que un proceso de certificación consta de una etapa piloto y en cuatro fases y que en estas fases proveedor y cliente aplican los puntos acordados con anterioridad y conforme a los resultados se van haciendo las respectivas correcciones, lo cual permite fortalecer los lazos de confianza, situación que coadyuva para lograr el objetivo.

La Certificación de un proveedor o de sus entregas resulta ser el proceso por medio del cual este proveedor es auditado por su cliente o un tercero contratado para avalar este proceso, a fin de establecer su cumplimiento respecto de la Norma. Para este efecto se comprueba que el manual y la documentación anexa estén acorde con la Norma y la operación de la Empresa se rija según la documentación. La primera auditoría para la emisión del certificado es minuciosa. El auditor, que por lo general se especializa en el tipo de cadena de abasto donde se realiza el proceso, conoce en detalle la operación y los puntos críticos de control, aquellos donde habitualmente se tienen novedades o no conformidades. La documentación utilizada en el proceso se revisa antes de la entrega con el ánimo de minimizar los errores y ajustarla al proceso. El auditor buscará evidencia concreta de que no existan registros, se hayan omitido actividades que quedan reflejadas en estos o en general el personal desconozca situaciones o que según procesos debió estar informado. El encuentro de una o más no conformidades mayores impiden la Certificación y el Auditor deberá repetir el proceso. (Santiago, 2012)

Para que este proceso de certificación termine con la certificación del proveedor importante que cada una de las partes defina sus líderes de proyecto (padrinos que tengan autonomía para generar acciones correctivas) y en grupos, avanzar en la aplicación de las mejores prácticas y en la ejecución de pruebas piloto, adicional y muy importante es la participación activa de la gerencia, quien desde su posición de liderazgo debe actuar en procura de generar el clima laboral adecuado que promueva el cambio y motive a todos los involucrados a dar lo mejor de sí para cumplir con los acuerdos y alcanzar las metas fijadas. (Gomez Amaya & Rodriguez Siachoque, 2006, pág. 40)

El proceso de certificación de entregas de los proveedores debe ser una responsabilidad compartida con las compañías que aparecen como clientes de estos y el nivel de compromiso debe ser del mismo grado para ambas partes. (Lopez Astudillo, 2013, pág. 22) Lo define como un acuerdo de compromiso para el mejoramiento y expresa: *“Para que este proceso de entendimiento mutuo y compartido suceda en una atmosfera de confianza, ambas partes deberán establecer ciertos compromisos”*. Esto asegura al proveedor de que la información proporcionada al comprador va a ser utilizada para beneficios mutuos, no en contra de él mismo, para ponerlo en una desventaja competitiva. Este acuerdo – compromiso será el de revelar el trabajo que se esté haciendo. Incluye una lista de los métodos como auditorías, SPC, detalles del proceso, etc.; Los proveedores deberán informar honestamente a los clientes el estado de calidad de los artículos

entregados, lo cual implica que se estén alcanzando los objetivos contractuales. Inclusive se puede proporcionar apoyo técnico por el cliente, cuando sea solicitado por el proveedor. No habrán de establecerse acuerdos – compromisos basados en tiempos que no se pueden cumplir.

Todo proceso de certificación requiere un plan de trabajo debidamente estructurado donde se aclare el paso a paso que se debe seguir, al respecto (LOGyCA, 2008) Contempla los siguientes pasos en el proceso de entrega certificada: Verificación de las condiciones para los participantes de la alianza; Capacitación; Definición del acuerdo; Definición de indicadores de Gestión; Procedimiento sugerido para una entrega certificada; pasos de la certificación y Procedimiento de acciones correctivas.

Dentro del proceso para certificar una entrega (Duarte, 2012) plantea que existen 11 puntos que se deben de considerar en un acuerdo de Entregas Certificadas, cada uno de estos puntos debe ser revisado por ambas partes y de manera conjunta con el ánimo de estar de acuerdo de forma bilateral en todas.

A continuación se listan:

1. Restricciones del Acuerdo. En este tópico se establecen todas aquellas restricciones que deben de quedar clarificadas entre los socios comerciales, de forma que las reglas queden establecidas.

2. Logística en el ciclo del pedido. En este tópico del acuerdo se detallan las características en que se realizaran las entregas, incluye la forma de comunicar el pedido al proveedor, frecuencia de pedido, tiempo máximo de descargue y otras características.

3. Documentos mandatorios y requeridos en el Acuerdo. En este tópico del acuerdo se detallan todos los documentos que acompañan las entregas de mercancías, de forma que se conozca la forma, la plantilla y los tipos de documentos.

4. Logística de Transportación. En este tópico se detallan las características que acompañan el proceso de transportación, incluye, medio de transporte que hará parte del acuerdo, características de los vehículos, esquemas de seguridad para el transporte de la mercadería, entre otros.

5. Logística del Proceso de Certificación. En este tópico se detallan los pasos en que el socio comercial que recibe “verifica” que el socio comercial que entrega va cumpliendo las fases de certificación, esto incluye, método de revisión, número de fases y duración de cada etapa.

6. Definición de embalajes y su codificación. En este tópico se detallan las formas en que se embalaran las mercancías a entregar, también se detallan la estructura de los datos a portarse en simbologías estándares.

7. Facilitadores en el proceso de recepción. En este tópico se detallan cuales herramientas se usaran y cuales proporcionararan los socios comerciales para el proceso de recepción de mercancías.

8. Manejo de bienes reutilizables. En este tópico se comentan como se manejaran los bienes retornables en caso que existan.

9. Resolución de Imprevistos. En este tópico se detallan como se manejaran los imprevistos en el proceso de recepción de mercancías, incluye, causales para devolución de mercadería, procedimiento en caso de daños, sobrantes y extravíos de mercadería, mecanismos para la solución de problemas en el caso de: Diferencias en precios, unidades por caja, presentación del producto, empaques, etc.

10. Manejo de Acciones Correctivas. En este tópico se manejan los procedimientos de acciones correctivas en el caso de presentar oportunidades de mejoras al proceso.

11. Procedimiento de Descertificación. Los causales que hacen que el socio comercial que recibe “descertifique” al socio comercial que entrega.

(Lopez Astudillo, 2013) Contempla como pasos de un proceso de certificación: Documentación del proceso; Selección de proveedores para el proceso; Implantación de una sociedad de Mejoramiento; Validación inicial del sistema de calidad; Establecer a Proveedores “aprobados”; Establecer a proveedores “preferidos”; Revisión para la certificación; Certificación de proveedores; Reconocimiento de proveedores y Mantenimiento de la certificación.

Certificación de proveedor

(Mantilla, 2009) Lo define más como una estratificación de los proveedores de acuerdo a la calidad de sus procesos, bienes y servicios, donde el proveedor se inscribe, acepta y clasifica.

(Lopez Astudillo, 2013) Por su parte opina que un proveedor certificado, “*es aquél que ha mostrado un entendimiento completo y profundo de nuestras necesidades*”. Todo esto como resultado de un arduo proceso de análisis e investigación que ha permitido al proveedor demostrar que es capaz de suministrar un bien, proceso o servicio los cuales cumplen los requerimientos del cliente o en el mejor de los casos los excede.

Efectos de la certificación

Por lo general los diferentes autores hacen referencia de los efectos positivos del proceso de certificación, pocos por no decir que ninguno habla de los posibles efectos negativos los cuales son inmediatos ya que se dan en el comienzo del proceso, como aumento en los costos, cambios en los procesos que se ve reflejado en romper paradigmas a nivel de colaboradores y que está relacionado con el cambio de hábitos y el tiempo de la curva de aprendizaje, se debe desaprender y volver a aprender pero para esto es muy importante el recurso humano, su calidad y compromiso con el proyecto.

(Morales Chavarria, 2010) Afirma que los efectos de la certificación de proveedores están en reducir el tiempo de auditoría de la mercadería, el flujo de la mercadería es más dinámico lo que permite su rápido traslado a las góndolas, tienden a desaparecer los procesos adicionales por la ocurrencia de devoluciones producto de las novedades y con ello desaparecen los respectivos tramites documentales y contables que acarrearán los mismos.

Beneficios

- ✓ Mayor satisfacción del consumidor
- ✓ Reducción del inventario total a lo largo de la cadena
- ✓ Eliminación de los excesos de costos de producción
- ✓ Minimización de la fluctuación de cronogramas de producción
- ✓ Incremento de ventas (Aldana Carrillo, 2009)

Beneficios de las entregas certificadas:

- Consolidar la relación entre proveedor y cliente
- Reducir el tiempo de atención del proveedor para recibo de mercancía, espera descargue y verificación.
- Eliminar la repetición de las verificaciones.
- Certificar que lo facturado sea igual a lo recibido.
- Reducir la excesiva manipulación de la mercancía.
- Reducir el desgaste administrativo en la reducción de diferencias.
- Asegurar la calidad de la entrega en toda la cadena de abastecimiento. (Londoño Carulla, 2006)

(Morelos Gómez, Fontalvo Herrera, & Vergara Schmalbach, 2012, pág. 37) Opina que un efecto o resultado positivo de la CDP es que se fortalece la relación entre las partes terminando en beneficio tanto para proveedor como para cliente, pero resulta importante mantener un seguimiento y control adecuado a los proveedores en procura de garantizar que estos beneficios se sigan manteniendo.

Por su parte (Arboleda Zúñiga & García, 2013) manifiesta que los beneficios de la *entrega certificada* y el *reabastecimiento continuo* son: disminución de tiempos en la atención a los proveedores en sus entregas de mercadería; baja notablemente la manipulación de la mercadería; el tiempo y mano de obra destinado para la atención de novedades y no conformidades se reduce de forma significativa; se garantiza la calidad de la entrega desde el comienzo mismo de la cadena de abasto y finalmente la relación entre proveedores y clientes como socios estratégicos que son se fortalece.

Un proceso de certificación coloca en evidencia que los sistemas de calidad de la empresa proveedora y de la empresa compradora hacen parte de un gran sistema de calidad de la cadena de abastecimiento y que resultado de esta

integración los costos totales destinados a procesos de calidad pueden ser disminuidos. La finalización o el conseguir certificar un proceso de entregas de mercancías, se puede materializar de diferentes maneras, ya sea por medio de una garantía de calidad de parte del proveedor hasta un documento donde se describe la responsabilidad de cada uno los actores del proceso y su compromiso para con este, caso específico de las entregas certificadas. (Gomez Amaya & Rodriguez Siachoque, 2006, pág. 40)

(Morales Chavarria, 2010) Considera que los efectos de un proceso de certificación son: la reducción en tiempos de verificación de la mercancía durante el recibo lo cual permite un flujo más dinámico el cual conduce de manera más rápida la mercancía a los lugares de exhibición y venta, el autor manifiesta también que se previene la ocurrencia de procesos adicionales por la presencia de novedades y no conformidades, como devoluciones y sus respectivos tramites contables que demandan este tipo de escenarios. Dentro de un proceso de certificación los proveedores están sujetos a ser degradados como resultado de fallas o novedades en sus entregas, donde muchas veces se ven en la obligación de iniciar de cero su proceso de certificación y regresando a una revisión o auditoria de los productos al 100%.

El lograr certificar a los proveedores resulta un gran generador de beneficios y competitividad para las compañías y los mismos proveedores, un ejemplo de claro de esto lo presentan (Gómez Escobar, 2005) al comentar en uno de sus estudios la percepción que tiene la gente frente al manejo de precios que realiza la multinacional de retail Wal-Mart, el poder mantener precios bajos lo asocian a su tamaño y poder económico frente a sus proveedores, lo cual es erróneo ya que lo que le permite ofrecer precios cómodos son sus proceso eficientes y su alianza con los proveedores la cual les permite un intercambio de información resultando en un proceso de planeación acorde a las necesidades de sus clientes y del mercado en general, esto les permite predecir de forma más acertada que productos están rotando más lo cual les ayuda a bajar sus inventarios lo cual baja los costos de almacenamiento y al proveedor le permite enfocar y optimizar sus recursos en producir las referencias que más rotan. Todo este manejo e intercambio eficiente de la información entre proveedores, cadena y clientes han sido la fórmula para que este gigante norteamericano del retail haya alcanzado el éxito en su cadena logística.

Por su parte (Duarte, 2012) encontró que en Nicaragua existen plataformas de recibo con promedios de descargue y entrega de mercancías de 8 horas, esto como producto de procesos dispendiosos de inspección, manejo inadecuado de la información, ausencia de sistemas de identificación y todo esto termina por disparar los costos de la operación. El autor comenta que la experiencia que resulta al aplicar la herramienta de entregas certificadas en estos procesos es la de lograr reducir los tiempos de la operación de recibo a tan solo 15 minutos.

(Salazar López) asegura que los beneficios que obtiene las compañías en sus cadenas de abastecimiento al aplicar programas de Entregas Certificadas son: poder atender al proveedor en un tiempo menor, recibir y verificar de forma más ágil, se reduce la excesiva manipulación de la mercancía, se mejoran las relaciones comerciales como socios de negocio entre proveedor y cliente, se elimina el desgaste administrativo por el trámite de novedades y diferencias, se logra garantizar la calidad de las entregas a lo largo de toda la cadena de abasto, desaparecen los procesos repetitivos de verificación y se asegura la concordancia entre las cantidades relacionadas en documentos y las recibidas físicamente.

Frente a los efectos positivos de la administración de proveedores (Morelos Gómez, Fontalvo Herrera, & Vergara Schmalbach, 2012, pág. 41) definen que el sistema de gestión de proveedores es considerado como una estrategia que respalda a las compañías como medio para fortalecer las relaciones entre el área responsable de la gestión logística con las demás áreas de la compañía que demandan información valiosa de los proveedores, en la búsqueda de eliminar la aparición de reprocesos y como una ayuda al momento de tomar decisiones, esto con el ánimo de garantizar que toda la compañía trabaje con un mismo objetivo basados en una misma información a nivel general lo cual contribuye a la obtención de múltiples beneficios para todos los actores de la cadena y la compañía en general.

Beneficios para el consumidor final como consecuencia de la certificación de proveedores

ECR -Respuesta eficiente al consumidor. Estrategia nacida en el seno de las relaciones entre comerciantes y productores de abarrotes, la cual persigue alcanzar altos niveles de eficiencia dentro de la cadena de distribución, logrando altos niveles de competitividad que le permitan a las compañías ser protagonistas en la actual escena comercial, la cual resulta ser altamente exigente con aquellos que desean participar en este intercambio comercial; El desarrollo del ECR implica un acuerdo de trabajo conjunto entre el industrial y el comerciante que permite definir, de manera conjunta, el tipo de práctica que se debe implementar para generar una relación comercial más beneficiosa. En definitiva, busca la respuesta a un interrogante típico en este tipo de procesos: ¿Cómo hacer para que la distribución sea cada vez más eficiente? (Merino, 1997). (Arboleda Zúñiga & García, Modelo de abastecimiento basado en cross docking, 2013, pág. 52)

Lo anterior se ve plasmado en el Manual de Entregas Certificadas, brindando las herramientas necesarias para entender e implementar este proceso como una mejor práctica no sólo para consolidar la relación entre los socios de negocios mediante la confianza y la reducción de costos, sino también para generarle beneficios tangibles al consumidor final. (Grupo Éxito, 2010, pág. 3)

La entrega certificada es una mejor práctica que puede ser utilizada en todos aquellos puntos de la Cadena de Valor donde hay transferencia de producto e información. Con el objetivo de generar procesos ágiles, dinámicos y eficientes es importante poder garantizar total confiabilidad en los procesos de cada actor de la Cadena para poder ofrecerle al consumidor final el mayor valor posible. (Grupo Éxito, 2010, pág. 5)

La Entrega Certificada es una de las mejores prácticas logísticas en los programas de reabastecimiento continuo bajo el marco de la filosofía Respuesta Eficiente al Consumidor ECR y está basada se basa en una alianza estratégica entre y a través de la cual el proveedor y el cliente adquieren un compromiso total de cara a la realización de todas las buenas prácticas y procesos que se necesiten en procura de brindarle al consumidor final un grado total de satisfacción y confiabilidad respecto a la calidad del producto, de la información suministrada, de su proceso de manipulación física y de la exactitud de los documentos que amparan cada transacción, con el objetivo de optimizar tiempo, reducir los inventarios y los costos asociados con el flujo de unidades logísticas y así ofrecer en cada producto un mayor valor añadido o agregado que beneficie al consumidor final. (Salazar López)

MÉTODOS Y MATERIALES

La metodología con la cual será construido este artículo y el enfoque que se le dará es cualitativo, ya que se basa en observaciones, entrevistas, hechos reales, descripciones hechas por los mismos actores involucrados en los escenarios a investigar o con las mismas palabras de los escritos consultados (Erichar, 2008) se parte de una revisión bibliográfica, de acuerdo a lo planteado en los objetivos del artículo la intención es revisar el escenario actual de la certificación de proveedores y sus entregas enfocado al negocio del retail, revisando los artículos y trabajos de investigación entre otros, donde se logre tener un panorama de cuál ha sido el comportamiento de esta práctica con el pasar de los años y su afecto en las cadenas de abastecimiento, basados en estudios de caso y experiencias y lecciones aprendidas.

la elaboración del artículo parte de la selección del tema, seguido de un estudio detallado , buscando, revisando y analizando la bibliografía publicada, relacionada con el asunto de interés, la cual permite recopilar datos, diferentes opiniones e información en general sobre el objetivo de estudio y que estén acordes con los objetivos planteados, los cuales son interpretados y analizados,, se emite un concepto del autor de la investigación y con toda esta información finalmente serán construidas unas conclusiones (Folgueiras Bertomeu, 2009).

Se revisara el actual proceso de certificación de proveedores para el flujo de cross docking de una empresa de retail, el avance, las experiencias tomadas directamente de los protagonistas, jefes, coordinadores, analistas y operadores, incluso los mismos proveedores, se obtendrán a partir de entrevista técnica que utiliza el investigador o entrevistador para solicitar información de una persona o grupo, para obtener datos del tema de interés y se contempla la posibilidad de interacción verbal. Para este estudio se utilizara la entrevista de tipo estructurada la cual utiliza un cuestionario formal (Casavilca Auris, 2009). Dicha entrevista se le realizara a colaboradores de la compañía que estén o hallan estado involucrados en el proceso, las personas escogidas para esta metodología dependerá también de su disponibilidad. La selección de la muestra o de sujetos para la entrevista se realizó en base a un modelo no probabilístico ya que la muestra se obtuvo siguiendo determinados criterios, muestreo de juicio y procurando en la medida de las posibilidades que fuera representativa (Pimienta Lastra, 2000)

Del contenido y hallazgos de estas entrevistas saldrá información que será utilizada para la construcción de los resultados y su análisis así como de las conclusiones.

En procura de obtener la percepción general (positiva o negativa) que tiene el personal entrevistado frente al proceso de certificación de proveedores de cross docking en el CD de Homecenter, los datos serán tabulados y graficados.

La discusión y análisis de resultados serán elaborados basados en los hallazgos encontrados en la revisión bibliográfica, las opiniones de los diferentes autores frente a los diferentes escenarios planteados en procesos de certificación de proveedores y sus entregas, junto con los resultados de las entrevistas que brindan la opinión directa de actores de un proceso de certificación serio y muy bien planificado, como lo es el llevado a cabo actualmente por Homecenter, son la base para construir un debate serio, basado en diferentes experiencias y expectativas.

Por ultimo en las conclusiones se debe reflejar si se cumplieron los objetivos y cuáles son las opiniones y recomendaciones del autor frente al tema de estudio, desde su punto de vista cuales son las consideraciones más importantes y relevantes encontradas en toda la investigación.

RESULTADOS Y ANÁLISIS

La base de la presente investigación fue básicamente cualitativa ya que la información recopilada narra la experiencia en la ejecución de procesos de certificación y otros autores promueven la certificación de proveedores como parte importante en la implementación de buenas prácticas logísticas en las plataformas de recibo, considerado un eslabón principal en las cadenas de abastecimiento.

El interés de los gerentes de compañías preocupadas por crecer y progresar, es el de mantener una filosofía de mejoramiento continuo en procura de mantener un nivel altamente competitivo dentro del mercado en el cual se desenvuelven y con la expectativa de incursionar en nuevos mercados y es en este escenario que la mayoría de investigadores coinciden en considerar la certificación de proveedores como una herramienta de éxito para mejorar las cadenas de abastecimiento, con esta apreciación coinciden (Ramon M., 2012) quien manifiesta que el manejo integral de proveedores es una estrategia de la gerencia moderna, la (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, 2002) opina que la gestión de proveedores fortalece el rendimiento de las empresas, (Calderon Ureña, 2011) afirma que las alianzas entre proveedores y clientes son una ventaja competitiva.

El proceso de certificar a un proveedor demanda compromiso tanto del cliente como del mismo proveedor y en general de los involucrados, (Morelos Gómez, Fontalvo Herrera, & Vergara Schmalbach, 2012) asegura que el certificar a los proveedores desarrolla una cultura de calidad en las organizaciones lo cual promueve un mejoramiento continuo de los procesos, por su parte (Gomez Amaya & Rodriguez Siachoque, 2006) reporta que el proceso de certificación fortalece los lazos de confianza entre los involucrados y que a su vez requiere desde el mismo gerente un compromiso total con el proceso buscando que este genere un ambiente propicio para alcanzar los objetivos, de igual manera piensa (Lopez Astudillo, 2013) quien advierte acerca del nivel de compromiso de ambas partes, a su vez los entrevistados concuerdan ya que su percepción general frente al proceso es bastante positiva ya que lo ven como un proceso que genera múltiples alivios a su compañía .

Todo proceso de certificación requiere un plan debidamente estructurado y es así como (LOGyCA, 2008) en su manual de certificación deja ver el paso a paso para lograr los objetivos de una certificación, adicional la entrega de mercancía en un modelo de certificación se apoya en la filosofía ECR (Eficient Consumer Response, Respuesta Eficiente al Consumidor) pensada para beneficiar al consumidor final, afirma (Londoño Carulla, 2006).

Un proveedor certificado, claramente resulta ser mucho más competitivo que aquel que no lo está, la seguridad y garantía que ofrece a sus clientes lo pone en ventaja y le abre las puertas a más clientes lo cual lo conduce a un crecimiento y fortalecimiento de su negocio, igual opinión le merece a (Lopez Astudillo, 2013) quien manifiesta que un proveedor certificado colma nuestras necesidades al máximo y la opinión de (Mantilla, 2009) es que un proveedor certificado entiende conoce a su cliente, el certificar un proveedor demanda un esfuerzo adicional durante el proceso pero cuando se alcanza la meta la ganancia es para proveedor, cliente y hasta consumidor final, es la percepción que tienen los colaboradores entrevistados

Toda el esfuerzo e inversión que se hace en un proceso de certificación es apostando a obtener mejoras que terminen por materializarse en procesos ágiles, eficientes y rentables, (Gomez Amaya & Rodriguez Siachoque, 2006) coincide con afirmar que uno de los beneficios que genera la certificación de las entregas es reducir los costos asociados con la calidad, (Londoño Carulla, 2006), (Morelos Gómez, Fontalvo Herrera, & Vergara Schmalbach, 2012), (Arboleda Zúñiga & García, 2013), (Gómez Escobar, 2005), (Duarte, 2012), (Salazar López), coinciden en muchos de los beneficios que generan para cualquier cadena de abastecimiento el certificar a sus proveedores, calidad en la entrega, menores tiempos, disminución de costos, menor manipulación que determina menos averías, alianzas estratégicas, entre otras más, de igual manera lo manifiestan los entrevistados quienes exaltan la reducción de tiempos, reducción en costos, menos fletes, entre otros .

Adicional a los beneficios con los cuales se ven favorecidos proveedores y clientes, también la certificación de los proveedores repercute de manera favorable en el consumidor final, frente a esta afirmación (Grupo Éxito, 2010) confirma la generación de beneficios tangibles para el consumidor final, (Salazar López) asegura que un proceso de EC ofrece productos de mejor calidad y precio al consumidor final, para los entrevistados la CDP permite llegar a tiempo y garantizar un surtido al consumidor final.

Es muy importante aclarar que un proveedor certificado no es igual a un proveedor en fase de certificarse, y esta aclaración se hace debido a que alcanzar la meta de certificación no es ni debe ser fácil, ya que en la medida que el proceso sea estricto, así mismo se obtendrán procesos eficientes, es claro que el proceso debe ser exigente pero a la vez aplicable, entendible y sobre todo alcanzable, de lo contrario las partes terminarían por abandonarlo. Es por esto que puede resultar traumático en cierta medida para los proveedores y en diferente nivel pasar por el proceso para llegar a certificarse y dependerá de su propio compromiso y disposición que esta etapa sea de corta duración.

Tabla 1. Comparativo entre proveedor certificado y no certificado

VARIABLES DEL PROCESO DE ENTREGA DE MERCANCÍA CON PROVEEDOR CERTIFICADO Y SIN CERTIFICAR Y SU IMPACTO EN PROVEEDOR Y CLIENTE		
NO CERTIFICADO	VARIABLE	CERTIFICADO
El proveedor Tiende a incumplir las citas y el % de OC entregada no llega al 100%	Nivel de servicio en cita y orden de compra	Cumple todas las citas y su nivel de servicio en OC es del 100%
La mercancía Llega sin palletizar, aumenta tiempo de descargue	Descargue de mercancía	Llega palletizada y el descargue es rapido
Proceso de calidad dispendioso	Control de calidad de la mercancía	No se audita o la cantidad es mínima
Dependiendo de las novedades que se presenten Se presenta manipulación	Reconteos de verificación	No ocurren
Dependiendo de las novedades que se presenten	Manipulación de la mercancía	Mínima
Dependiendo de las novedades que se presenten	Tramite documental por diferencias	Se reduce
Dependiendo de las novedades que se presenten no existe un intercambio de información, no se conoce el proceso y su nivel de capacitación no es el mejor	Tiempo de atención del proveedor	Se reduce
No se consolida y depende del numero de novedades	capacitación y conocimiento del proceso	se preocupa por capacitarse y domina el proceso
Es generador de ineficiencias y no genera crecimiento	Relación cliente-proveedor	Se afianza y mejora
Un proceso lento y lleno de ineficiencias y novedades impacta de manera negativa la rentabilidad del negocio	Nivel Competitivo	Proveedor y cliente mejora sus procesos y aumenta su nivel de competitividad
	Eficiencia y Rentabilidad	Al mejorar sus procesos, esto genera de forma directa mayor rentabilidad en el negocio

Tabla 2. Tabulación de respuestas S/N entrevistas

TABULACION DE DATOS DE LAS ENTREVISTAS								
# PREGUNTA	PREGUNTA	CARLOS	YAMILÉ	YEZID	RAMON	ALEJANDRO	PERCEPCION POSITIVA(+)	PERCEPCION NEGATIVA(-)
1	¿Tiene conocimiento del proceso de Cross Docking (XD) que se realiza en el CD de la compañía?	S	S	S	S	S	5	0
2	¿Tiene conocimiento del proceso de Certificación de los proveedores de XD que entregan mercancía en el CD de la compañía el cual se lleva acabo actualmente?	S	S	S	S	S	5	0
3	¿Conoce el paso a paso del proceso de Certificación que realiza la compañía con sus proveedores de XD?	S	S	S	S	S	5	0
4	¿Desde su perspectiva el proceso de certificación es lo suficientemente ágil en procura de lograr certificar al proveedor en un tiempo adecuado?	S	S	S	S	N	4	1
5	¿Cree usted que el personal involucrado con el proceso de certificación de proveedores de XD lo ve como una herramienta que ayuda a mejorar la operación de recibo?	N	N	S	S	N	2	3
6	¿Considera usted que la certificación de entregas de los proveedores de XD genera beneficios para la compañía?	S	S	S	S	S	5	0
7	¿Considera usted que la certificación de entregas de los proveedores de XD genera perjuicios para la compañía?	N	N	N	S	S	3	2
8	¿Cree usted que la percepción general que tienen los proveedores involucrados con el proceso de certificación de entregas de XD es positiva?	S	S	S	S	S	5	0
9	¿Piensa usted que la certificación de entregas de los proveedores de XD le genera beneficios a los mismos proveedores?	S	S	S	S	S	5	0
10	¿Piensa usted que la certificación de entregas de los proveedores de XD le genera perjuicios a los mismos proveedores?	N	N	N	N	S	4	1
11	¿Considera usted que la certificación de entregas de los proveedores de XD ofrece algún tipo de beneficio a los clientes finales?	S	S	S	S	S	5	0
12	¿Considera usted que la certificación de entregas de los proveedores de XD ofrece algún tipo de perjuicio a los clientes finales?	N	N	N	S	S	3	2
							85%	15%

Figura 1. Percepción de los entrevistados frente a CDP



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La certificación de proveedores o certificación de sus entregas es considerada en la actualidad como una estrategia de mejoramiento continuo al interior de cualquier cadena de abastecimiento y a pesar de los traumatismos que pueda llegar a generar a proveedores, clientes y consumidores finales durante el proceso de lograr esa certificación, al final los múltiples beneficios que se obtienen para todos compensan de forma sustancial el esfuerzo, el tiempo y el capital invertidos.

La mayoría de la literatura no contempla los efectos negativos de un proceso de certificación de un proveedor o de sus entregas, este fenómeno se puede dar por que estos perjuicios se dan al inicio o durante el proceso y están en su mayoría asociados al recurso humano y a los costos, por la curva de aprendizaje y la inversión que se debe hacer en el inicio y durante el proceso.

Un hallazgo importante es que, de los autores consultados ninguno se arriesga a dar datos cuantitativos concretos acerca de sus experiencias, no se encuentran cifras claras frente a los efectos producto de los procesos de certificación de proveedores en cadenas de abastecimiento de negocios de retail, se considera importante registrar y publicar cifras que ofrezcan una luz a otros investigadores que trabajan en temas similares al de esta investigación.

Partiendo de la conclusión anterior y de la actual investigación surge la hipótesis de que hubiese sido más relevante abordar el tema bajo un formato de investigación cualitativo, con un estudio de caso que permita obtener cifras y datos

exactos que permitan evaluar de manera más acertada el proceso de certificación de proveedores y con este ofrecer una base numérica como ayuda a otras investigaciones relacionadas con este tema.

Se determinó que uno de los cuellos de botella en la investigación fue precisamente el hecho de que la bibliografía consultada abordaba el tema de los efectos de la certificación de proveedores de manera cualitativa y muy pocos por no decir que todos aportaban información descriptiva y ningún dato numérico o valores exactos acerca del tema de discusión.

Sin duda alguna es posible asegurar que el hecho de que un proveedor se certifique redundará en múltiples beneficios tanto para él como para sus socios estratégicos, le permite crecimiento de su compañía, le abre puertas para nuevos mercados, le genera prestigio y credibilidad, aumenta sus ingresos y le permite sostenerse en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

Aldana Carrillo, y. K. (2009). *PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE ENTREGAS CERTIFICADAS PARA LOS PROVEEDORES CROSS-DOCKING EN HOMECENTER*. Chía.

Arboleda Zúñiga, J., & García, R. A. (1 de 7 de 2013). Modelo de abastecimiento basado en cross docking móvil para grandes supermercados. *Magazín Empresarial*, 9(21), 46.

Arboleda Zúñiga, J., & García, R. A. (1 de 7 de 2013). Modelo de abastecimiento basado en cross docking móvil para grandes supermercados. *Magazín Empresarial*, 46-47.

Calderon Ureña, A. (20 de mayo de 2011). *Taringa*. Obtenido de <http://www.taringa.net/posts/economia-negocios/10716202/Alianzas-Estrategicas-con-Proveedores.html>

Casavilca Auris, F. E. (2009). *es.scribd.com*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/191933234/ARTICULO-CIENTIFICO-INVESTIGACION-CUALITATIVO-FLOR>

Duarte, F. (15 de mayo de 2012). *BMRevista Business Market*. Obtenido de <http://bmrevista.com/index.php/tecnologia/218-entregas-certificadas-una-poderosa-alianza-con-sus-socios-comerciales>

- Erichar. (2008). *www.iiicab.org.bo*. Obtenido de <http://www.iiicab.org.bo/Docs/doctorado/dip3version/M2-3raV-DrErichar/investigacion-cualitativa.pdf>
- Folgueiras Bertomeu, P. (2009). *www.fvet.uba.ar*. Obtenido de http://www.fvet.uba.ar/postgrado/especialidad/power_taller.pdf
- Gomez Amaya, J. A., & Rodriguez Siachoque, G. I. (2006). *intellectum.unisabana.edu.co*. Obtenido de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/5048/1/130050.pdf>
- Gómez Escobar, I. (25 de julio de 2005). *Colombia Retail*. Obtenido de <http://igomezze.blogspot.com/2005/07/logstica-innovadora.html>
- Grupo Éxito. (1 de 11 de 2010). *MANUAL DE ENTREGAS CERTIFICADAS Grupo Éxito*. Obtenido de *MANUAL DE ENTREGAS CERTIFICADAS Grupo Éxito*: http://www.grupoexito.com.co/images/Proveedores/pdf/MANUAL_Entregas_Certificadas_Noviembre_2010.pdf
- Herrera Umaña, M. F., & Osorio Gomez, J. C. (9 de 2 de 2006). *Universidad ICESI, ESTUDIOS gerenciales*. Recuperado el 23 de 9 de 2014, de *Revista Estudios Gerenciales*: http://www.proesa.org.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/190/html
- LOGyCA. (1 de 1 de 2008). *Manual de Entregas Certificadas*. Bogotá, Bogotá, Colombia. Obtenido de *Manual de Entregas Certificadas*.
- Londoño Carulla, S. (2006). *Diagnostico cel Puerto Marítimo del Puerto de Buenaventura Basada en las Mejores Practicas Logísticas del Instituto de Automatización y Codificacion de Colombia*. Universidad de la Sabana, Bogotá.
- Lopez Astudillo, A. (2013). *tesis.uson.mx*. Obtenido de *tesis.uson.mx*: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/5838/Capitulo4.pdf>
- López Domínguez, M. (junio de 2007). *eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2007b/msld.htm>
- Mantilla, M. (24 de 11 de 2009). *www.uniatlantico.edu.co*. Obtenido de *www.uniatlantico.edu.co*: <http://www.uniatlantico.edu.co/uatlantico/>
- Monterroso, E. (agosto de 2000). *unlu.edu.ar*. Obtenido de <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/logistica.pdf>

- Monterroso, E. (s.f.). *unlu.edu.ar*. Obtenido de <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/logistica.pdf>
- Mora G., L. A. (2005). *fesc.edu.com*. Obtenido de http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/gestion_logistica.pdf
- Morales Chavarria, S. (10 de 1 de 2010). *ProQuest LLC*. Obtenido de ProQuest LLC: <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/466635044?accountid=30799>
- Morelos Gómez, J., Fontalvo Herrera, T. J., & Vergara Schmalbach, J. C. (1 de 1 de 2012). Sistema de gestión integral de proveedores para el desarrollo de la industria marítima en Colombia. Caso Cotecmar. *Revista Soluciones de Postgrado EIA(8)*, 27-42.
- Morelos Gómez, J., Fontalvo Herrera, T. J., & Vergara Schmalbach, J. C. (enero-junio de 2012). Sistema de gestión integral de proveedores para el desarrollo de la industria marítima en Colombia. Caso Cotecmar. *Revista Soluciones de Postgrado EIA(8)*, 37.
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. (diciembre de 2002). *www.unido.org*. Obtenido de http://www.unido.org/fileadmin/import/9605_GuaparelDesarrollodeProveedores.pdf
- Pérez Rojas, A., Gil Fiallo, M. T., & Roque Piñero, E. (18 de febrero de 2009). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/marketing/gestion-de-proveedores-y-logistica.htm#mas-autor>. citado en:Houlihan, J. B. [1988]: Administración de una cadena de suministro internacional. Citado En: Christopher, M (2000). *Logística Aspectos Estratégicos*. Limusa.
- Pimienta Lastra, R. (2000). *www.redalyc.org*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/267/26701313.pdf>
- Pons, J. C., & Sivardièrre, P. (2002). *www.fao.org*. (F. T. María Teresa Oyarzun, Ed.) Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <http://www.fao.org/3/a-ad094s.pdf>
- Ramon M., V. (Septiembre de 2012). *asemsolutions.com*. Obtenido de <http://asemsolutions.com/ase/wp-content/uploads/2012/09/LAS-ALIANZAS-CON-SUS-SOCIOS-ESTRATEGICOS1.pdf>
- Rosales V., O. (Abril de 2009). *cepal.org*. Obtenido de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/9/35849/rve97rosales.pdf>

Salazar López, B. (s.f.). *www.ingenieriaindustrialonline.com*. Obtenido de www.ingenieriaindustrialonline.com.:
<http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/log%C3%ADstica/entregas-certificadas/>

Santiago, H. (17 de 3 de 2012). *slideshare*. Obtenido de slideshare:
http://es.slideshare.net/Hector_Santiago/procesos-de-certificacin-12041582

Valencia, L. M. (9 de 12 de 2008). *Logística Empresarial*. Obtenido de Logística Empresarial: <http://leidymaritza91.blogspot.com/2008/12/entrega-certificada.html>

