

DIVERSIFICACIÓN DE SERVICIOS LOGÍSTICOS COMO ESTRATEGIAS GERENCIALES
PARA MEJORAR LA CADENA DE VALOR DE EMPRESAS COLOMBIANAS

JAIDY VANESSA DUQUE RUIZ

CÓDIGO: D5201726

Ensayo presentado como requisito para optar al título
de Especialista en Alta Gerencia

Asesor

JUAN PABLO SÁNCHEZ ACEVEDO

DOCENTE SEMINARIO DE GRADO



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA

2020

Resumen

El presente trabajo de grado pretende establecer estrategias gerenciales en las empresas del sector logístico, con el fin de mejorar sus procesos en toda la cadena de valor, donde los servicios sean más eficientes, reduzcan tiempos de entrega, personalicen sus productos o servicios y generen mayor visibilidad de cara al cliente. Los resultados de la investigación muestran que la mayoría de las empresas logísticas concentran sus operaciones en segmentos específicos de servicios, sin darle a su cadena de suministro, un componente de valor agregado como ventaja competitiva, lo que hace que la competencia se base en tarifas y no en servicios diferenciadores.

Palabras clave:

Cadena de suministro, estrategias gerenciales, logística integral, ventaja competitiva.

Abstract

This degree work aims to establish management strategies in companies in the logistics sector, in order to improve their processes throughout the value chain, where services are more efficient, reduce delivery times, personalize their products or services and generate greater Visibility to the customer. Research results show that most logistics companies concentrate their operations on specific service segments, without giving their supply chain a value-added component as a competitive advantage, which makes competition based on rates and not in differentiating services.

Keywords

Supply chain, managerial strategies, integrated logistics, competitive advantage

Introducción

En la actualidad las organizaciones se han visto altamente afectadas, debido a los cambios de tendencia en la forma de adquirir bienes y servicios por parte de los consumidores, por esta razón han tenido que tomar decisiones, transformando algunos de sus procesos abarcando todas las actividades de la cadena de valor, centrándose principalmente en brindar servicios con alto valor agregado.

El aporte que se realiza en el presente trabajo es de carácter conceptual, argumentativo y desde la experiencia, enmarcado en diferentes posturas de autores, contrastándolos con la realidad actual, las necesidades y características de la gestión logística en las empresas, brindando aportes generadores de valor como principios del servicio de carácter innovador que les permita ser más eficientes y competitivos.

Teniendo en cuenta la situación actual a nivel mundial, se presenta un cambio acelerado en la forma de hacer negocios. Por lo tanto, las empresas deben contemplar una verdadera transformación tanto digital como operativa, aprovechando al máximo sus recursos, ajustando sus procesos e incursionando en otros que antes no se habían tenido en cuenta, utilizando herramientas estratégicas que aumenten su capacidad operativa, mejorando resultados con eficiencia y calidad.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, el propósito del presente ensayo es definir diversas estrategias que les permitan a las empresas tomar decisiones de manera acertada y ágil en cualquier momento de la cadena de valor, generando procesos integrales donde puedan ejecutar los recursos eficientemente.

Estrategias gerenciales en materia logística

Se realiza un recorrido de las principales estrategias usadas por las empresas del sector logístico, con el fin de establecer mejoras continuas en todos sus procesos.

El avance tecnológico inmerso en el mundo empresarial y la exclusión de las fronteras a la hora de hacer negocios han acarreado la aparición de la hiperrivalidad y del hacinamiento empresarial, lo que se constituye en una muestra visible de la falta de estrategia gerencial (Trujillo Dávila y Guzmán Vásquez, 2007). Teniendo en cuenta lo anterior, las empresas caen en procesos ineficientes a lo largo de su cadena de valor, por esta razón se hace necesario reevaluar varias de las actividades que la componen.

Así las cosas, el principal desafío que tienen las empresas en la actualidad es encontrar la manera de acelerar la transformación en cada una de las áreas que la conforman. Por lo cual, aquellas empresas que deseen perdurar en el tiempo, con procesos altamente eficientes y competitivos, deben encaminarse por ofrecer al último eslabón de la cadena productos y servicios diferenciadores, teniendo como principal enfoque la dinámica logística para dinamizar los procedimientos, evitando caer en rivalidades, más bien, empleando diferentes estrategias que integren la cooperación o alianzas entre organizaciones para el desarrollo de nuevos servicios que permita satisfacer las necesidades del cliente.

Por ello, cada función, proceso, actividad o compañía debe dejar de comportarse de una forma aislada. Por lo que los operadores logísticos hacen de la logística una técnica integral, cuyo principal propósito es ofrecer el producto o servicio, en el sitio y cantidad adecuada; eliminando al máximo los conflictos de intereses, reduciendo los costos de la cadena de suministros (Rojas Gonzalez, 2014). Esto evidencia que para que las empresas sean realmente exitosas deben adaptar métodos que aumenten las alianzas estratégicas, donde generen ventajas competitivas haciendo óptima la cadena de valor.

Así mismo, un punto a destacar dentro de la implementación de estrategias logísticas que

deben contemplar las organizaciones es “definirlas en planes de acción, con asignación del personal idóneo, con un horizonte de tiempo para cada proyecto, formulando los respectivos objetivos, acciones y actividades con sus recursos financieros e indicadores” (Ballesteros, Ballesteros y Bernal, 2006). Estos planes deben contemplar los costos asociados de la puesta en marcha y a su vez deben tener definidos los alcances, estar enmarcados en los focos problemáticos de la cadena logística de la empresa y principalmente debe generar casos de éxito en todos los procesos involucrados.

De esta manera, las estrategias gerenciales deben ser planeadas por fases, con el fin de poder tener un mayor control de cada actividad y avance que se realice, además de evidenciar los aspectos positivos o negativos que se tengan con su respectiva implementación y poder realizar los ajustes pertinentes en el tiempo adecuado. Así las cosas, para generar valor agregado en cada proceso, es fundamental delimitar diferentes planes de trabajo, que generen una sinergia dentro de cada actor y proceso de la cadena, logrando una logística integral que aumente la productividad y optimice el tiempo, costos y excelencia en el servicio.

En efecto, existen diversos tipos de procesos estratégicos que mejoran y reducen tiempos haciendo más eficiente la operación en toda la cadena de valor. Así pues, entre los que resaltan son “los inventarios que tienen como función flexibilizar las operaciones administrativas de esta manera los inventarios de productos se convierten en una necesidad absoluta dado que permite oportunidades de desarrollo y expansión en los procesos” (Garrido, Bayas, Cejas y Martínez, 2017). La gestión de inventario hace pues, las operaciones logísticas en las bodegas o sitios de almacenamiento más óptimas y confiables.

Dado el cambio en las tendencias del consumidor y el aumento de las compras en canales diferentes a los tradicionales, se hace necesario contemplar un adecuado manejo del inventario, teniendo en cuenta el abastecimiento, pedidos y alistamientos, pues esto se convierte en una de las estrategias principales para el correcto y adecuado manejo de la cadena de suministro, logrando movimientos precisos y eficientes. Pues depende de la exactitud y el manejo de tecnologías que incrementen la visibilidad del inventario y la integración de las órdenes de pedido en tiempo real aumenta la confiabilidad del cliente. Además, el tener una alta exactitud de

inventarios y controlar todo el proceso interno, genera en la empresa un aumento en la capacidad de respuesta, frente a cualquier situación adversa que pueda presentarse en la prestación del servicio.

Por otro lado, un punto diferenciador en la cadena logística, son las estrategias de las empresas en materia de distribución de los productos y por ende la comercialización de los mismos. Es por esto que García (2004) manifiesta que. “la realización de campañas publicitarias y en particular las promocionales pueden perjudicar a la empresa si como consecuencia de la insuficiente coordinación con el departamento logístico el mercado se encuentra sin opciones de disponer del producto anunciado o promocionado” (p20). De esta manera, se puede evidenciar una estrecha dependencia entre el marketing y la logística, toda vez que se debe garantizar el producto o servicio que se está publicitando este justo a tiempo en el lugar que el cliente lo solicita.

La implementación de estrategias de distribución y marketing diferenciadoras, generan un aumento de visibilidad y presencia de la empresa, incrementando las ventas de la misma, demandando a su vez un mayor flujo operativo, con organización de las actividades más eficiente, para poder cumplir las expectativas del cliente, segmentando las necesidades particulares, dando mayor funcionalidad al servicio o producto ofrecido. Además, esta estrategia permite dar valor agregado a la cadena de suministro, dado que cada cliente tiene expectativas diferentes, por lo que la empresa puede ofrecerle diferentes canales de distribución, reducción en tiempos, control de la mercancía en tiempo real, hasta la llegada de la mercancía. Esto demanda también una mayor sinergia entre los procesos internos, donde la información fluya entre los canales de marketing y el almacén, para que la cadena logística no se corte en ninguno de los procesos.

Para terminar de comprender todo lo que abarca el tema de las estrategias gerenciales en el adecuado uso de la logística, es necesario conocer los métodos de evaluación que plantean las empresas, sus componentes y características propias para crear parámetros que permitan el cumplimiento de los objetivos.

Métodos de evaluación de los procesos logísticos

En la presente investigación se tienen en cuenta las principales técnicas que utilizan las empresas para la evaluación constante de sus procesos, que le dan valor a toda la cadena logística.

En la gerencia estratégica de la logística una de las herramientas que se puede usar es la matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA), esta es empleada para la formulación y evaluación de estrategias o proyectos, donde las fortalezas y debilidades permiten establecer factores internos de la empresa, mientras que las primeras reconocen factores externos, que crean o destruyen valor, en ella se incluyen los recursos, los activos, las debilidades (Bossio Gaviria, 2016). Por lo tanto, este método permite a las empresas una toma de decisiones acertada, dado que tiene la mayor información tanto de la empresa en cada uno de sus procesos internos, como del comportamiento del mercado a nivel macro. Además, es de gran utilidad, teniendo en cuenta que dependiendo de los resultados de esta evaluación puede evaluar su cadena logística y establecer cuáles son los aspectos en los que puede mejorar y aquellos que está realizando con éxito.

Del mismo modo, existen diversos indicadores de desempeño logístico, los cuales generan criterios amplios desde el primer contacto en la cadena de valor, en este caso son los proveedores, y a lo largo de cada una de las actividades, con el fin de brindar la mejor experiencia al último integrante de la cadena que es el cliente. Así las cosas, la selección de proveedores ha incrementado su importancia en el campo estratégico de los canales de distribución, entre los criterios con una alta participación para la contratación de Operador Logístico, sobresale el costo de transporte, la calidad, la flexibilidad de la demanda, el conocimiento de la industria y la estabilidad financiera (Galo, C. Ribeiro, Mergulhão, & Vidal Vieira, 2018). En efecto, la estrategia gerencial en la adecuada selección de proveedores logísticos, la aplicación de filtros apropiados, el uso de aspectos determinantes, marca la eficiencia, calidad y por ende la excelencia del servicio a prestar.

Otro mecanismo de evaluación de desempeño del proceso logístico, es el modelo Score (Supply Chain Operation Reference), “basado en indicadores de desempeño o KPI’s los cuales miden en la cadena de suministro sus cuatro niveles (Superior o proceso tipo, configuración, elementos e implementación) y a través de sus cinco procesos básicos (planeación, aprovisionamiento, fabricación, entrega y retorno)” (Zuluaga, Gómez, y Fernández, 2014). Al realizar la evaluación de dichos indicadores, le permite a la compañía, tener una visión tanto interna como externa de sus procesos, para poder optimizar toda la gestión de los procesos, reducir tiempos y costos operativos y por ende brindar un mejor servicio al cliente. Tal como se evidencia en la siguiente figura, la cual indica los principales indicadores de desempeño que las empresas deben implementar para ser más eficientes en toda su cadena logística:

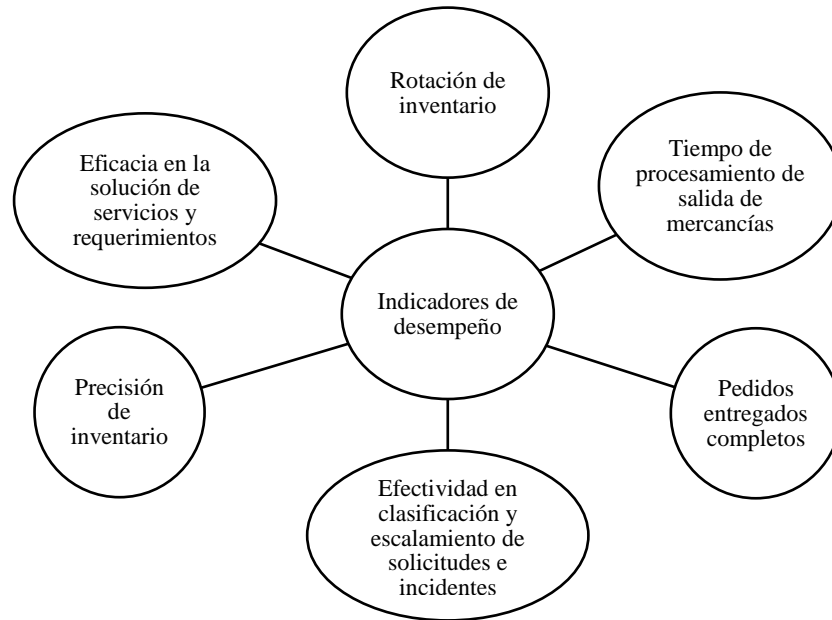


Figura N° 1 Indicadores de desempeño

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, al implementar el modelo Score en cada uno de los procesos a lo largo de la cadena de suministro, logra incrementar la eficiencia, mejora las prácticas establecidas y aumenta la productividad. Además, permite alcanzar y sobrepasar las expectativas de los clientes, cumpliendo con la promesa de servicio, al concentrarse en el detalle de cada actividad, establecer unas metas claras, para encontrar puntos débiles en los cuales concentrarse, haciendo énfasis en aquellos indicadores o niveles de servicio donde no se cumpla la meta pactada, con el fin de

mejorar su rendimiento y que toda la cadena fluya evitando al máximo los riesgos que puedan presentarse en la misma, al tener el control total del rendimiento de los procesos cuantificablemente, al definir porcentajes mínimos de cumplimiento en cada indicador.

Otro aspecto determinante en la cadena de suministro se encuentra en la gestión del almacén, es decir, todo lo que tiene que ver con la ubicación física de los productos en el almacén, los flujos de movimientos de materiales de entradas y salidas y el uso de tecnología para realizar alistamientos. Por esta razón, los autores Gómez M y Correa E (2010) afirman que “existen enfoques y aplicaciones en la gestión de almacenes enmarcadas en el diseño o perfeccionamiento de la preparación de pedidos, sistema de almacenamiento automático y diseño de las operaciones, teniendo en cuenta el proceso de picking o preparación de pedidos, permite reconocer y disponer de los productos que se requieren para atender las solicitudes puntuales del cliente” (p. 34).

Por lo tanto, hacer uso de diversos modelos de evaluación en cada uno de los procesos que conforman la cadena de suministro, permite a las empresas, primero tener un mayor control de todos sus procesos tanto cuantitativa como cualitativamente, segundo mediante la gestión de indicadores, dar cumplimiento a los niveles de servicio esperados por la parte esencial de la cadena que son los clientes, con la mayor precisión y exactitud de la información, inventarios y despachos.

Finalmente, las organizaciones están optando por adoptar diferentes tecnologías en su proceso de gestión de almacenamiento, principalmente en actividades de preparación y alistamiento de pedidos, con el fin de aumentar el rendimiento, reducir tiempos y equipando al personal con dispositivos fabricados para ampliar la precisión y eficiencia del proceso, brindando al cliente la mejor experiencia de compra. Esto permite vincular aspectos de innovación en la cadena de suministro para reconocer el potencial con el que cuenta el sector en particular, para solucionar diversas problemáticas y generar cambios.

Innovación en la cadena de suministro

En este apartado se describen mejoras en los procesos, el valor agregado a los productos y servicios ofrecidos adaptados a las nuevas tendencias y nuevos hábitos de consumo.

En la actualidad, existen diferentes desafíos a la hora de crear valor a las empresas, reinventando sus procesos, haciéndolos más flexibles, optimizando recursos, realizando mejoras en tecnología y revisando sus esfuerzos para realizar alianzas estratégicas, viendo a los competidores como apoyo en mi cadena. De esta manera, la colaboración en la cadena de suministro se hace imprescindible teniendo en cuenta que “Cuando se habla de esta colaboración en la cadena de suministros, se contempla una estrategia para las empresas a la hora de crear una ventaja competitiva, haciendo que los costos se reduzcan, las mejoras en los ingresos sean notables y haya flexibilidad para hacer frente a la oferta y la demanda” (Tamayo, Romero, y Becerra, 2017, p.87).

Las prioridades en la cadena de suministro se están reevaluando, dadas las transformaciones que se han tenido en los últimos tiempos. Por lo tanto, los operadores logísticos concentran sus esfuerzos en una adecuada planeación de sus actividades, con el fin de mejorar el desempeño y brindarle al cliente servicios de calidad y eficientes. Teniendo en cuenta lo anterior, la estrategia que se ha venido implementando es construir alianzas, contratos de colaboración entre empresas del mismo sector, haciendo uso de su ventaja competitiva, enfocándose en lo que realmente son eficientes, para optimizar los tiempos en toda la cadena logística, mejorando costos, ofreciendo mayor variedad de servicios, seguridad, confiabilidad y soluciones innovadoras.

Para poder lograr las ventajas competitivas es necesaria la “utilización de estrategias de planificación, ya que la cadena de abastecimiento está compuesta por tres etapas funcionales: provisión, producción y distribución” (Aguilar, Posada y Soto, 2012). Es vital controlar todos los pasos, actividades o recursos a lo largo de la cadena de valor, toda vez que al entender cómo

funciona al interior de mi empresa cada uno de esos procesos, se pueden generar estrategias innovadoras, como el uso de tecnología en el alistamiento de pedidos, así mismo el uso de web service donde realizan el tracking de la mercancía hasta su destino, donde se brinde mayor confiabilidad y seguridad, servicio post-venta ofreciendo servicios de chatbots.

Dentro del flujo de la cadena de suministro, un punto fundamental es el almacenamiento, debido a que es en este proceso donde se concentran las actividades claves para brindar un excelente servicio, teniendo en cuenta la recepción, gestión y administración del inventario, adecuado manejo de almacenamiento de las mercancías, alistamiento y despacho de las mismas. Por esta razón, la innovación en el flujo de información es necesaria en este proceso, mejorando la integración de toda la operación. Tal como se muestra en la figura 2.

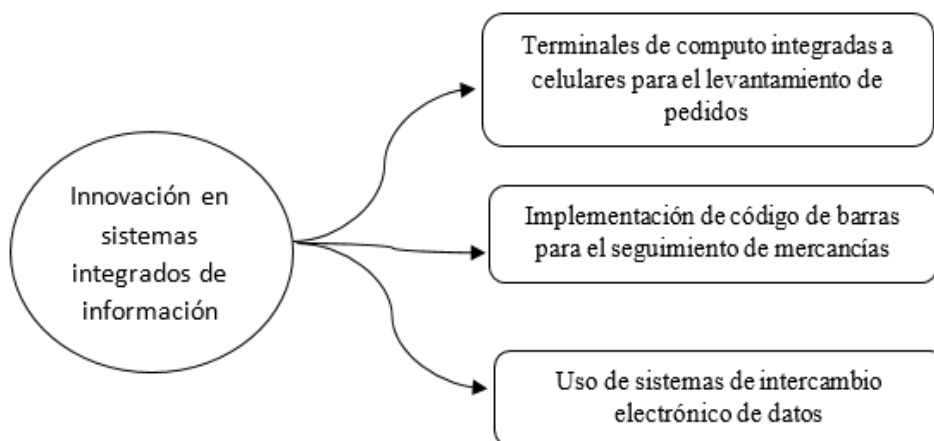


Figura N° 2, Innovación en Sistemas de Información

Fuente: Elaboración Propia, adaptado de Delgado Álvarez y Gómez Rodríguez (2010)

De esta manera, con la implementación de estos sistemas, hacen más eficientes las actividades dentro de la gestión de almacenamiento, ya que con el uso de tecnologías que reduzcan tiempos en cada actividad de control y manejo de la información exacta de la ubicación de las mercancías crea una propuesta de valor en toda la cadena de valor, garantizando que las mercancías en custodia, sean conservadas en su cantidad y calidad de acuerdo a las condiciones de recibo y almacenamiento.

Por otro lado, el último eslabón de la cadena de suministro, juega un papel fundamental en el éxito de las empresas, esto se debe a que la distribución y entrega son los procesos que tienen relación directa con el cliente. Por lo tanto, en el “proceso de distribución, se necesita gestionar la información para supervisar la calidad del servicio, la satisfacción del cliente, el estado de los pedidos entregados a satisfacción, las quejas y dudas de distribuidores, entre otros aspectos” (Cardona, Balza, & Henríquez, 2017, p.53). Para cumplir a cabalidad los estándares mencionados anteriormente, es necesario implementar herramientas que permitan realizar estos procedimientos con un adecuado control.

Para medir el rendimiento del proceso de distribución, transporte y entrega, se pueden adoptar diferentes instrumentos que permitan medir la adecuada prestación del servicio, integrando tecnologías para que el proceso sea más eficiente. Esto se logra, implementando servicio pos-venta, realizando tracking de la mercancía en tiempo real, control de entregas, mediante un ERP que integre toda la información y conecte el inventario con el cliente, teniendo en cuenta que el punto álgido se presenta en el servicio de transporte, ya sea por coyunturas externas como por aspectos internos de las empresas, por esta razón se hace necesario transformar algunas actividades que se manejan en la actualidad, por aspectos tecnológicos que generen nuevas formas de prestar dicho servicio brindando confiabilidad y seguridad.

La integración de cada uno de estos elementos, permite reducir costos, pues al llevar a cabo un control y trazabilidad del proceso de despacho y entrega de los productos, fácilmente se puede encontrar aquellas variables en donde el servicio este teniendo inconvenientes y que por lo tanto pueden aumentar los tiempos de entrega incumpliendo con la promesa de servicio. Así pues, las empresas deben enfocar sus esfuerzos en el desarrollo e implementación de tecnología como aplicaciones, plataformas, software que contemplen un monitoreo coordinado del estado de la mercancía, el conductor y el vehículo, con el cual se pueda establecer de manera inmediata soluciones a posibles riesgos o problemas que se presenten en el desarrollo o prestación del servicio.

Como resultado, la cadena de valor debe enfrentar diversos desafíos para crear mejores oportunidades y eliminar factores que no están haciendo competitiva a la empresa. Por lo tanto, el

pilar fundamental es la innovación, sin enmarcarse específicamente en la parte tecnológica, sino abarcando una logística integral con capacidad de respuesta en tiempo real. En esta iniciativa las nuevas tendencias en materia logística juegan un papel fundamental, como se evidencia a continuación, donde se pueden ver reflejadas diversas características que aumentan el desarrollo en el sector.

Tendencias de servicios logísticos.

El punto focal de las estrategias se basa en generar valor al cliente en un entorno de abastecimiento integral, de acuerdo a lo que manifiesta Matalobos (2003), el motor principal de las fusiones es el desarrollo de la tecnología, donde el factor a tener en cuenta es el componente de costes fijos, el aumento de los gastos de I&D en sectores dependientes de esta actividad, lo que obliga a generar o desarrollar economías de escala.

Por lo tanto, la automatización de los servicios, es una de las tendencias marcadas a la hora de hacer negocios, la transformación digital entonces, es la necesidad actual para lograr la satisfacción del cliente, maximizar ganancias y a su vez incrementar el valor de la empresa.

De esta manera, en el mundo globalizado la incidencia de las nuevas tecnologías en la implementación de servicios logísticos como principal motor de sostenibilidad de las empresas a largo plazo ha venido en aumento sostenido. Es así, que aquellas tendencias que marcan el movimiento del mercado a la hora de hacer negocios, no se pueden ver como un modelo pasajero para los procesos de las compañías, por el contrario, la implementación de estas, logran crear valor en cada uno de los puntos de la cadena de suministro.

Por otro lado, la inclusión de procesos innovadores en cada punto de la cadena de suministro permite optimizar operaciones internas de la compañía, un claro ejemplo es la implementación de “los códigos de barras, así como su evolución hacia la identificación por radiofrecuencia, como forma de captura de la información en la industria y el comercio, permite y permitirá un control pormenorizado del movimiento de los recursos de una organización” (Kalenatic, González, López y Arias, 2009, p.277). Estas nuevas actividades garantizan

eficiencia y reducción de tiempos en la gestión de almacenamiento, así como la precisión de inventarios y la exactitud en los alistamientos, trasladando la excelencia del servicio a los clientes.

Así mismo, el aumento generalizado de la demanda de servicios logísticos, está obligando a las empresas a marcar su ventaja competitiva, al volver sus procesos más eficientes, optimizando operaciones, recursos y tiempo, con la implementación de nuevas tecnologías.

Es claro reconocer que el E-Commerce, E-Business y E-Logistics, están directamente asociadas con las nuevas tendencias administrativas del entorno corporativo que desarrolla sus actividades a través de redes virtuales On-Line, las cuales irrumpen con mucha fuerza en los mercados de producción de bienes y servicios y permiten su posicionamiento en tiempo y espacio. (Pelekais y El Kadi, 2015, p.70).

La integración de estos sistemas en la forma de ofrecer servicios logísticos, aumenta la competitividad de la organización, mejorando su posicionamiento en el mercado y por ende mayor recordación en la mente de los clientes. A su vez, contribuye en la eficiencia y efectividad de los procesos, reduciendo al máximo tiempos de respuesta en la comercialización del servicio, además amplía la dirección de los canales a los que va dirigido ya sea B2B, B2C, C2C, siendo amigable con cada uno de ellos, brindando la mayor información del mercado en línea.

De igual forma, la globalización ha impulsado el uso sostenido de la tecnología en todos los procesos del ser humano, por lo tanto, ha llevado a que las empresas tengan una transformación en la forma de gestionar cada uno de sus procesos tanto internos como externos, para poder mantenerse en el tiempo. Bearzotti (2018) afirma que “la industria 4.0 se basa en conceptos como: IoT, Cloud, Interconexión de sistemas inteligentes, Big Data, Fabricación Flexible (y lo más cerca posible del cliente final), geolocalización, robots, impresión 3D, drones y Cyber-physical systems entre otros conceptos y tecnologías” (p.5). Por lo tanto, ejecutar alguna de las tecnologías expuestas anteriormente en los procesos logísticos, amplía la posibilidad de incluir servicios agregados dentro del portafolio de productos, teniendo en cuenta que, al reducir

riesgos, tiempos y a largo plazo optimiza costos, permite ampliar la capacidad del recurso humano en otros campos que haga más eficiente y competitivo el servicio.

Con el uso de drones en las bodegas de almacenamiento, se genera un impacto positivo en la gestión de inventarios, ya que, en menor tiempo, con menos equipos y personal se puede tener un panorama de toda la mercancía almacenada, teniendo un control eficiente de todos los recursos. Del mismo modo, poner en funcionamiento robots para procesos que necesitan de esfuerzo adicional como lo es el cargue y descargue de mercancías de los vehículos, o realizar un picking masivo de miles de referencias de productos, generan grandes cambios y reducen riesgos como trocar mercancía, haciendo más preciso el proceso e incursionando en nuevos modelos de transformación tecnológica. Si bien se deben realizar grandes inversiones para lograr automatizar los procesos, los retornos de dichas inversiones se ven reflejados a mediano plazo y garantizan rentabilidad del negocio.

Teniendo en cuenta el aumento acelerado del uso de la tecnología, las empresas integran en cada uno de sus áreas la inclusión de estrategias tecnológicas reduciendo tiempos en cada proceso, haciéndola más competitiva. Por lo que una de las tendencias en la propuesta de servicios se encuentra la gratificación inmediata, mediante el uso del e-commerce y ante la demanda de justo a tiempo exigida por los consumidores, las grandes empresas están concentrando sus esfuerzos en las entregas el mismo día, por esta razón, las empresas de paquetería express deben brindar este servicio para garantizar la satisfacción de sus clientes (Transporte, 2020).

En efecto, adoptar nuevas tecnologías en la forma de ofrecer servicios es un alto diferenciador de las compañías, pues no solamente aumenta su posicionamiento respecto a la competencia, si no que va a mantenerse en el tiempo como una empresa exitosa, pues determina que puede adaptarse fácilmente a los cambios del mercado, que es rápida en la toma de decisiones y que su principal enfoque es la satisfacción del cliente. Así mismo, las empresas se enfrentan a varios desafíos en materia logística, dado a que la comercialización tradicional

cambia completamente, volviéndose más exigente en toda la cadena de suministro, debido a que las herramientas se transforman, por lo cual, la administración de inventarios, alistamientos, despacho y la distribución debe ser más precisa, ofreciendo un mayor grado de confiabilidad y seguridad.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, el aprovechamiento de la transformación digital, las nuevas tendencias por medio de e-commerce, la diversificación a través de la omnicanalidad, le dan nuevas oportunidades de expansión a las empresas colombianas y empezar a pensar en tener presencia internacional, ya que les permite tener sus productos en diferentes canales de ventas, aumentando su capacidad de distribución. De esta manera, según lo manifiesta (Castellanos Montañez y Chaparro Pedraza, 2018) las decisiones de internacionalización de las empresas se deben realizar bajo factores de estudios de mercado objetivo, pues se debe contar con el limitante de la estructura y capacidad de las empresas, ya que antes de iniciar negocios hay que cerciorarse de que efectivamente se cumple con la promesa de valor y los requerimientos del mercado.

Dado el cambio de tendencias en la forma de ofrecer servicios logísticos y en la forma de comprar los mismo, la promesa de valor ofrecida por las empresas debe enfocarse en brindarle al cliente la mejor experiencia, integrar en la cadena de valor componentes tecnológicos y el uso de los mismos como el e-commerce, ofreciendo nuevas alternativas de soluciones logísticas, satisfaciendo los pedidos de los clientes y sobretodo brindando comodidad al cliente reduciendo los tiempos de espera, haciendo más fácil el proceso de compra, con seguridad, confianza y garantías.

En conclusión, las estrategias organizacionales deben enmarcarse en nuevos modelos de negocio digital, además de enfocar sus esfuerzos en mejorar cada una de las actividades y procesos que cubren la cadena de suministro, teniendo como principal objetivo la satisfacción del cliente.

Conclusiones

El fenómeno de la globalización ha generado que los operadores logísticos estén en constante búsqueda de cambios encaminados a atender y abarcar las nuevas tendencias de consumo. Por lo tanto, el gran desafío al que se enfrentan las organizaciones es entender al cliente que en la actualidad es más digital, cambiando el modelo de negocio tradicional a un modelo más eficiente, reduciendo costos y entregando la mejor experiencia en la adquisición de sus productos o servicios.

Así mismo, la dinámica social y el constante cambio que está sufriendo el mundo, tiene una influencia directa en los nuevos métodos que se deben adoptar para que el desarrollo logístico sostenible esté a la vanguardia de estos cambios brindando así un eficiente desarrollo en todas las operaciones propuestas, para lograr y garantizar operaciones eficaces y seguras.

La investigación realizada arrojó tres resultados, el primero de ellos se enmarca en la evolución y flexibilidad de los procesos. Poder tomar decisiones en escenarios complejos y entornos cambiantes, con la capacidad de detectar cambios ya sea en la demanda o abastecimiento, respondiendo con rapidez, contundencia y seguridad. Así mismo, lograr la estabilidad operativa, creando procesos innovadores, ampliando la inversión en adquisición de dispositivos que permitan hacer más eficientes las actividades. En la actualidad, la eficiencia en toda la cadena de suministro genera una ventaja y valor agregado diferenciador respecto de la competencia, entendiendo que todos los actores que conforman la cadena logística juegan un papel vital en el desarrollo de productos y servicios. Por lo tanto, establecer métodos de evaluación eficientes que permitan una adecuada selección de los aliados en toda la cadena logran operaciones exitosas y diferenciadoras.

El segundo resultado, tiene que ver netamente con la generación de la cadena de valor integrada, esto con una estrategia de transformación digital, información detallada y automatización de procesos. Así las cosas, dentro de los retos que deben asumir las empresas se encuentran la eficiente gestión de inventarios, brindando una exactitud del 100%, esto se logra

incorporando dispositivos móviles que les permitan a los empleados una mejora en los procesos de picking o alistamientos haciéndolos más rápidos, óptimos y precisos, logrando entregas de pedidos justo a tiempo, cumpliendo con la promesa de valor al cliente. Del mismo modo, la diversificación de los canales de distribución llamado omnicanalidad, permite a los operadores logísticos tener información y comunicación en tiempo real, además de ofrecer y tener disponibilidad tanto de productos como de servicios en cada canal, esta estrategia permite también ampliar el portafolio de la empresa.

De igual manera, con el aumento generalizado del e-commerce, las empresas se enfrentan a cambios operativos, debido al incremento de órdenes de pedido, por lo cual se hace necesario la adaptabilidad de tecnologías automatizadas para que las operaciones sean más exactas y rápidas con asertividad en el inventario sin comprometer la calidad del servicio. Esto permite contar con una diversificación en los servicios que se desarrollaban tradicionalmente, ya que se puede ofrecer integración de proveedores de transporte, trazabilidad de envíos en tiempo real y acompañamiento total en última milla, con variedad, exclusividad y calidad en los servicios.

El uso de nuevas tecnologías, además de aumentar competitividad, generar cambios en estructuras organizativas tradicionalistas, también se adelanta a las nuevas formas de hacer negocios, reduciendo tiempos de entrega, costos asociados a la operación, mejora el flujo de información empresa-cliente, reduce el impacto ambiental al realizar todos los procesos por internet evitando el uso del papel y el servicio puede ser más personalizado.

Finalmente, el éxito de las empresas, se encuentra en una operación logística integral eficaz, con la construcción de una cadena de valor exitosa, que se anticipe a los cambios, que este en la capacidad de analizar, ejecutar, ajustar, adaptar cada uno de los procesos a lo largo de la misma, para originar la armonía en los resultados de la organización.

REFERENCIAS

- Aguilar Rascón, O. C., Posada Vásquez, R., y Soto Sevilla, M. S. (2012). El otro lado de la logística, una visión estratégica: tendencias del aprovisionamiento en las cadenas de valor para el desarrollo sostenible. *Revista del Centro de Investigación, Universidad de la Salle*, 221-232.
- Ballesteros Silva, P. P., Ballesteros Riveros, D. P., y Bernal Loaiza, M. E. (2006). Una forma práctica para hacer planeación estratégica logística. *Scientia et Technica* , 279-284.
- Bertzotti, L. (2018). Industria 4.0 y la Gestión de la Cadena de Suministro: el desafío de la nueva revolución. *Gaceta Sansana*, 3(8).
- Bossio Gaviria, L. F. (2016). *Evaluación de los procesos logísticos mediante la gerencia estratégica*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/16036>.
- Cardona Arbeláez, D., Balza Franco, V., y Henríquez Fuentes, G. (2017). *INNOVACIÓN EN LOS PROCESOS LOGÍSTICOS: RETOS LOCALES FRENTE AL DESARROLLO GLOBAL*. Cartagena: Universidad Libre.
- Castellanos Montañez, T. M., y Chaparro Pedraza, L. J. (2018). *Estrategias para internacionalizar las empresas del sector logístico en Colombia*. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1257&context=finanzas_comercio
- De Pelakis, C., y El Kadi, O. (2015). E- commerce, E business, E- Logistics y su aplicación en la logística empresarial. *Revista LEGEM*, 63-71.
- Delgado Álvarez , N. B., y Gómez Rodríguez, V. G. (2010). LA GESTIÓN LOGÍSTICA Y LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. *Contribuciones a la Economía*.
- Galo, N. R., C. Ribeiro, P. C., Mergulhão, R. C., & Vidal Vieira, J. G. (2018). Selección de proveedor de servicios logísticos: alineación entre criterios e indicadores. *Innovar. Revista De Ciencias Administrativas y Sociales*, 55-70. Retrieved September 23, 2020, from <http://www.jstor.org/stable/90022823>
- García Villalobos, J. C. (2004). Marketing logístico. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 63-86.
- Garrido Bayas, I. Y., y Cejas Martínez, M. (2017). La gestión del inventario como factor estratégico en la administración de las empresa. *Negotium*, págs. 109-129. Retrieved from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://www-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/docview/1967041595?accountid=30799>
- Gómez M, R. A., y Correa E, A. A. (2010). Métodos cuantitativos utilizados en el diseño de la gestión de almacenes y centros de distribución. *Revista Avances en Sistemas e Informática*, Vol 7 No.2 , 110-117.

- Kalenatic, D., González, L. J., López, C. A., y Arias, L. H. (2009). EL SISTEMA DE GESTIÓN TECNOLÓGICA COMO PARTE DEL SISTEMA LOGÍSTICO EN LA ERA DEL CONOCIMIENTO. *Cuadernos de Administración*, 257-286.
- Matalobos, A. D. (2003). REALIDADES Y TENDENCIAS EN LA LOGÍSTICA GLOBAL ¿ESTAREMOS ALCANZANDO LÍMITES AL CRECIMIENTO? *Boletín de Estudios Económicos*, 249-270. Retrieved from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://www-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/docview/1348763114?accountid=30799>
- Rojas Gonzalez, A. F. (2014). OPERADORES LOGÍSTICOS DE CLASE MUNDIAL: MARCHA POR UN CAMINO DE EXCELENCIA. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/12556>. Bogotá, Colombia.
- Tamayo Arguello, B. A., Romero Quiroga, O. R., y Becerra Fernández, M. (2017). La colaboración en la cadena de suministros: una revisión al estado del arte. *Inventum*, 84-98. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.umng.edu.co/10.26620/uniminuto.inventum.12.22.2017.84-98>
- Transporte (22 de 01 de 2020). Estas son las tendencias logísticas para el e-commerce en 2020. Obtenido de <https://www.transporte.mx/estas-son-las-tendencias-logisticas-para-el-e-commerce-en-2020/>
- Trujillo Dávila, M. A., y Guzmán Vásquez, A. (2007). La administración logística inmersa en las megatendencias empresariales. *Revista Universidad y Empresa*, 91-112.
- Zuluaga Mazo, A., Gómez Montoya, R., y Fernández Henao, S. A. (2014). Indicadores logísticos en la cadena de suministro como apoyo al modelo scor. *Clío América*, 90-110.