



Las decisiones estratégicas en el área de logística dentro las organizaciones durante el

COVID-19

Trabajo de Grado

María Lucía Castro Quevedo

Bogotá

2023



Las decisiones estratégicas en el área de logística dentro las organizaciones durante el

COVID-19

Trabajo de Grado

María Lucía Castro Quevedo

Jose Orlando Montes De La Barrera

Administración en Logística y Producción

Bogotá

2023

### **Declaración de originalidad y antonimia**

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el documento de título “Las decisiones estratégicas en el área de logística dentro las organizaciones durante el COVID-19”, en la opción de grado de Asistente de Investigación y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

*María Lucía Castro Q*

### **Declaración de exoneración de responsabilidad**

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

*María Lucía Castro Q*

## Tabla de contenido

Glosario.....	6
Resumen.....	7
Abstract.....	8
Las decisiones estratégicas en el área de logística dentro las organizaciones durante el COVID-19.....	9
Teoría.....	11
Metodología.....	16
Resultados.....	18
Discusión.....	21
Conclusión.....	24
Bibliografía.....	25

## Lista de tablas

Tabla 1: Decisiones estratégicas	19
----------------------------------	----

## Glosario

**Almacenamiento:** Reunir o agrupar mercancías en instalaciones físicas como bodegas, almacenes o depósitos.

**Distribución:** Proceso que permite la entrega de productos o servicios de un comerciante a su cliente final.

**E-commerce:** Abreviatura de Comercio Electrónico, que hace referencia a la compra y venta de bienes, servicios o productos a través de plataformas digitales.

**Entregas Rápidas:** Consiste en procesos optimizados y eficientes que permiten reducir los tiempos de entrega y cumplir con las expectativas de los consumidores en cuanto a rapidez y disponibilidad.

**Exportación:** Envío de bienes, servicios o productos producidos en un país hacia otro con el propósito de distribuirlos en el mercado extranjero

**Importación:** Adquisición de bienes, servicios o productos extranjeros que serán comercializados dentro del territorio nacional.

**Innovación:** Creación o desarrollo de ideas o productos que generen un valor empresarial

**Logística:** Es la unión de las diferentes actividades que involucran todas las actividades que realiza una compañía para obtener un bien, servicio o productos final, el cual le permita satisfacer al cliente

**PYMES:** Siglas que representan Pequeñas Y Medianas Empresas

**Stakeholders:** Individuos, grupos o entidades interesadas en un negocio

## Resumen

La pandemia del COVID-19 ha generado una crisis sin precedentes que ha obligado a las empresas a implementar planes de emergencia y estrategias para mantenerse competitivas en sus respectivos mercados. En este contexto, el objetivo principal de esta investigación es explorar las decisiones estratégicas más relevantes en términos de innovación tomadas en el área de logística por empresas de diversos sectores económicos, identificando los factores que motivaron su adopción y analizando su impacto en la continuidad operativa durante la crisis sanitaria. Para lograrlo, se aplicó una metodología basada en un enfoque de estudio de caso múltiple que constó de cuatro etapas: identificación de las empresas, selección de casos, recopilación de información a través de entrevistas y fuentes disponibles en Internet, y análisis de la información obtenida. La muestra de este estudio estuvo conformada por 22 empresas colombianas de diferentes sectores, quienes fueron sometidas a un riguroso análisis de sus estrategias logísticas durante la pandemia. Los resultados revelaron las decisiones más significativas adoptadas en el ámbito logístico, destacando tres aspectos clave: la búsqueda de alternativas para mitigar los retrasos en el movimiento de la carga, la formación de alianzas estratégicas con proveedores logísticos y la implementación de esquemas de "Entrega Rápida". Los hallazgos obtenidos permitirán a las organizaciones mejorar su capacidad de respuesta y resiliencia logística en situaciones de crisis futuras, así como identificar estrategias exitosas que podrían ser aplicadas en contextos similares. Asimismo, este estudio contribuye al cuerpo de conocimientos sobre la innovación en logística y proporciona pautas para la toma de decisiones en momentos de incertidumbre y cambios disruptivos en el entorno empresarial.

*Palabras clave:* Decisión, estrategia, logística, innovación, pandemia, organizaciones.

## Abstract

The COVID-19 pandemic has generated an unprecedented crisis that has forced companies to implement emergency plans and strategies to remain competitive in their respective markets. In this context, the main objective of this research is to explore the most relevant strategic decisions in terms of innovation taken in the area of logistics by companies from different economic sectors, identifying the factors that motivated their adoption and analyzing their impact on operational continuity during the health crisis. To achieve this, a methodology based on a multiple case study approach was applied, consisting of four stages: identification of the companies, selection of cases, collection of information through interviews and sources available on the Internet, and analysis of the information obtained. The sample of this study consisted of 22 Colombian companies from different sectors, which were subjected to a rigorous analysis of their logistics strategies during the pandemic. The results revealed the most significant decisions taken in the logistics field, highlighting three key aspects: the search for alternatives to mitigate delays in the movement of cargo, the formation of strategic alliances with logistics providers and the implementation of "Quick Delivery" schemes. The findings obtained will enable organizations to improve their logistical response capacity and resilience in future crisis situations, as well as to identify successful strategies that could be applied in similar contexts. Furthermore, this study contributes to the body of knowledge on logistics innovation and provides guidelines for decision making in times of uncertainty and disruptive changes in the business environment.

*Keywords:* Decision, strategy, logistics, innovation, pandemic, organizations.

## **Las decisiones estratégicas en el área de logística dentro las organizaciones durante el COVID-19**

Debido a la pandemia vivida en el mundo entre los años 2020 y 2022 las empresas se vieron en la necesidad de diseñar, crear e implementar planes de emergencia, buscando estrategias en todas sus áreas que les permitieran mantenerse a flote en cada uno de sus mercados. Esta investigación indaga cuáles fueron las decisiones estratégicas a nivel de innovación en el área logística, la cual, hace referencia a la logística de transporte, logística y tiempo de importaciones y exportaciones, pronóstico de pedidos, almacenamiento, control de stock, distribución y entrega de productos. Sobre lo anterior, los gerentes o directivos de diferentes empresas y en distintos sectores económicos tuvieron que buscar y crear ideas de adaptación durante y después de la pandemia dentro de las compañías colombianas sin importar su tamaño, debido a que este fue un evento a escala mundial para el cual muy pocas empresas estaban preparadas.

Para conocer cuáles fueron las decisiones y estrategias que implementaron algunas empresas fue utilizada una metodología basada en estudio de caso múltiple, en el cual se identificaron posibles empresas de estudio, luego fueron seleccionadas y contactadas las compañías más relevantes y a partir de ello se procedió a recolectar información a través de entrevistas con sus directivos (desarrolladas de forma virtual) para finalizar con el análisis de la información obtenida. El estudio incluyó una muestra total de 22 empresas colombianas de distintos sectores, tamaños y fechas de fundación.

Los resultados muestran que las decisiones más importantes desde el punto de vista logístico se centran en buscar alternativas para mitigar el tiempo adicional que estaba tomando el movimiento de la carga desde el punto de entrega al punto de consumo o transformación, es decir, si el transporte de una materia prima, producto o insumo en condiciones normales tomaba un mes,

durante el tiempo de pandemia llegó a tomar hasta seis meses, lo que generó un desabastecimiento comercial, afectando la demanda de la industria y sociedad en general. Así mismo, las empresas buscaron aliados logísticos, entre ellos prestadores de servicio de transporte nacional y almacenamiento en áreas urbanas, encargados de distribuir los productos directamente a los clientes. De la mano con lo anterior, aplicaron esquemas de “Entregas Rápidas”, que hacen referencia a el enfoque logístico que prioriza la velocidad y agilidad de entrega de productos o servicios a clientes. Consiste en procesos optimizados y eficientes que permiten reducir los tiempos de entrega y cumplir con las expectativas de los consumidores en cuanto a rapidez y disponibilidad.

Esta investigación es importante porque permite dejar un precedente de planes de acción, un conocimiento de los nuevos estilos de mercado tras la adaptación, donde las empresas puedan guiarse para la toma de decisiones frente a futuras situaciones de crisis en el área logística, así mismo, permitirá a las compañías incursionar en mejores innovaciones. Para finalizar, se analiza qué estrategias tuvieron éxito en las diferentes organizaciones.

Durante la pandemia de COVID-19 la implementación de innovaciones en productos o procesos fue importante, ya que les permitía a las compañías tener una ventaja competitiva en el mercado, aumentar los ingresos o reducir costos, y replicar procesos eficientes de forma rápida dentro de las organizaciones.

Esta investigación contribuye a los estudios relacionados con innovación en logística, en donde no solo analiza la innovación en la logística como respuesta a las exigencias del mercado, si no que la describe como una oportunidad para el crecimiento de la organización. Adicionalmente, Aristizábal et al. (2018) resalta el protagonismo de la innovación en los procesos logísticos, y como la incorporación de nuevas herramientas contribuye a la optimización en la

gestión logística. El presente estudio plasma alternativas de mejora en la toma de decisiones de procesos, buscando eficiencia y eficacia de tiempos y procesos.

## **Teoría**

Las decisiones estratégicas han sido definidas como “Una actividad que se refiere al futuro de la empresa, donde se definen los objetivos a mediano y largo plazo de la organización. Son decisiones que afectan al conjunto de la empresa y normalmente implican fuertes compromisos de recursos” (Planellas, 2019).

De acuerdo con Planellas (2019), el proceso de toma de decisiones estratégica tiene las siguientes etapas:

- **Análisis:** En esta etapa se revisa cual es la posición de la empresa, su entorno, debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de mejora para innovar para así tomar decisiones bajo las nuevas condiciones del mercado y detectar oportunidades.
- **Decisión:** Es el proceso más complejo y de gran importancia por el impacto que tiene a nivel organizacional. La decisión es el resultado de la evaluación de alternativas presentadas o encontradas en el análisis para decidir el siguiente paso o implementar la estrategia a seguir.
- **Implementación:** Una vez elegida la alternativa, se toma la decisión para crear o implementar el plan de acción a seguir que permita poner en práctica la decisión estratégica a desarrollar, esta decisión o estrategia deberá ir acompañada de un plan de seguimiento para evaluar su impacto en el uso de recursos, el desempeño en el proceso logístico y su evaluación económica.

La logística hace referencia al “Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio, especialmente de distribución” (Real Academia Española, 2022a). Para Lamb et al. (2002, p. 383), la logística es “el proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en proceso y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo”. En el mismo sentido, según indica Michael Porter, “es un proceso que hace más valioso al producto en general, contribuyendo que la experiencia de usuario o cliente sea óptima además del valor intrínseco que ya tiene el producto adquirido en sí” (Transeop, 2023). Asimismo, Bowersox et al. (2013) definen la logística como la gestión estratégica de la adquisición, traslado y almacenamiento de materiales y productos acabados, sus informaciones relacionadas, mediante canales de distribución, maximizando el lucro presente y futuro.

De la mano de la logística y sus procesos de planeación está relacionada la innovación, de acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española, es definida como “Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado” (Real Academia Española, 2022b). Está también ha sido definida como un proceso por el cual se crean y transforman nuevos conocimientos en productos, servicios y procesos útiles para los mercados nacionales y globales, generando valor para las partes implicadas (stakeholders) y estándares de vida más altos (Donofrio, 2004).

Varias investigaciones se han enfocado en innovaciones en tiempos de crisis. Kwak et al., (2018), desarrolló una investigación que tiene como objetivo validar si un modelo teórico de innovación sobre la cadena de suministro afecta de forma positiva las capacidades gestión de riesgos, como la solidez y la resiliencia en las operaciones, y examinar cómo estas capacidades

pueden mejorar para generar una ventaja competitiva. Este estudio tuvo como resultado que la innovación de las cadenas de suministro tiene una influencia positiva que se puede percibir desde la capacidad de gestión de riesgos hasta una mejora en las ventajas competitivas. Este trabajo aporta pruebas sobre la importancia de la innovación de las cadenas de suministro y la capacidad de gestión del riesgo para apoyar la ventaja competitiva.

Choi (2020), viendo la situación del COVID-19 en Hong Kong y el impacto de las restricciones de movilidad, decidió construir modelos para explorar cómo la logística puede transformar las “operaciones de servicio estático” en operaciones de servicio móvil (OSM) que permitieran tener el servicio cerca al hogar. Choi (2020), plantea como resultado de su estudio, que el gobierno puede adoptar esquemas de subvención de costos fijos, de costos de operación o el esquema de apoyo tecnológico de seguridad para ayudar a la población. El autor también exploró la viabilidad de adoptar OSM a largo plazo como una operación de servicio financiero auto sostenible en el cual ganan tanto los proveedores del servicio como los consumidores.

En cuanto a la toma de decisiones estratégicas, de acuerdo con Yadav & Khazanchi (1992), las personas tomadoras de decisiones se enfrentan muchas veces a problemas mal estructurados o mal definidos ya que estas personas reciben demasiada información y su sistema cognitivo se puede saturar, es decir, se limita el procesamiento de la información efectiva para la toma de decisiones. Los responsables de la toma de decisiones realizan diferentes actividades que les permitan entender los problemas mal estructurados. Estas actividades suelen ser de naturaleza “cognitiva”. Las nuevas orientaciones cognitivas son denominadas “lente cognitivo”. Estos procesos llevan a una constante indagación, la cual puede ser introspectiva, dialéctica y eclética (Yadav & Khazanchi, 1992).

Por otro lado, frente a la innovación, Ramírez & Solís (2022) desarrollan un estudio que busca entender cómo las pequeñas y medianas empresas pueden aprovechar sus recursos para mejorar su innovación, lo cual les podría permitir superar a sus competidores. Los autores examinan la relación y las dinámicas entre el capital relacional de la empresa y las orientaciones a nivel de estrategia que esta puede implementar, y cómo estas orientaciones influyen la innovación y el desempeño organizacional. Ramírez y Solís (2022) encontraron que la orientación al mercado y la empresarial afectan positivamente la innovación. Así mismo, encontraron una relación negativa entre la orientación al aprendizaje y la innovación y una relación no significativa entre la orientación tecnológica y la innovación. La innovación influyó de forma positiva sobre los resultados de las PYMES.

Con respecto a innovaciones en el área logística de las empresas, el presidente de Alpina, Ernesto Fajardo, afirmó para la revista Forbes que tuvieron que ser flexibles para adaptarse rápido a un entorno incierto para el cual no existía precedente alguno (Durán, 2021). Se movilizaron sin perder nunca de vista al consumidor, buscaron entender sus nuevas necesidades y ajustaron la operación ante las restricciones de movilidad, las cuarentenas y demás limitaciones (Durán, 2021). Por su parte un estudio de la Universidad Antonio Nariño “Diseño y creación de un portal web para la internacionalización del banano Cavendish por la cooperativa de agricultores de Colombia” diseñó un plan para que la Cooperativa de Agricultores de Colombia de Guacamayal – COOPRACOL cambiara su modelo de negocio y empezara a comercializar el Banano tipo Cavendish, a través del comercio electrónico, el cual consiste en la compra y venta de productos a través de medios electrónicos como Internet u otras redes informáticas (Thomas & Maileth, 2022).

Por otro lado, el estudio realizado por la unidad de administración y contaduría de INTEP, en el sector de hotelería y turismo, se evidencia las diferentes innovaciones que tuvieron que hacer

varios restaurantes ya sea en sus productos, servicios (distribución o entrega) o los procesos de preparación, almacenamiento de materias primas para su transformación como producto final. En cuanto a las innovaciones de servicios de distribución y entrega, se incrementó los servicios de domicilio, ya que se implementó una nueva forma de mostrar sus cartas y toma de pedidos de forma virtual. De la mano de ello, la forma de darse a conocer, haciendo uso de la web y redes sociales. Asimismo, fue necesario realizar innovaciones en procesos organizacionales, los que consistieron en contratación de nuevo personal, capacitación en operaciones, transferencia de conocimientos, todo ello durante el periodo de pandemia (España & Rodríguez, 2022).

Algunas de las innovaciones a nivel logístico implementadas por las empresas en tiempos de crisis incluyen:

- **Tecnología:** Dentro de las decisiones que han tenido que tomar las compañías para poder subsistir en medio de la pandemia generada por COVID-19, se evidencian nuevas estrategias para poder llevar sus productos y/o servicios al consumidor final, **la tecnología móvil** ha permitido al consumidor sin ataduras poder elegir lo que quiere donde quiera, con la ventaja de controlar y personalizar su experiencia desde su dispositivo (Coussement & Teague, 2013). Las implementaciones de estas herramientas tecnológicas deben estar contempladas dentro del proceso logístico de cada compañía y en momentos de crisis es su mejor aliado.
- **Alianzas con plataformas de intermediación/empresas delivery:** La pandemia desde el punto de vista estratégico ha sido una oportunidad para crear alianzas entre compañías (Gómez-Molina, 2020). Las plataformas como Rappi, Uber, Beat, y Mercado Libre han logrado posicionamiento de marca con grandes atributos y se han ganado la confianza de los usuarios digitales brindando garantías de calidad y servicio a sus clientes (Gómez-Molina, 2020).

- Migrar a nuevos modelos de Negocio: Indiscutiblemente la pandemia dejó algunos modelos de negocio obsoletos y fue necesario migrar al E-commerce para innovar y crear valor para las empresas, clientes y la sociedad.

## **Metodología**

La metodología aplicada es de tipo cualitativo. La información se recopiló mediante 22 entrevistas semiestructuradas, aplicadas a personal de empresas colombianas de diferentes tamaños, edades y sectores. Luego de realizar las entrevistas, estas se transcribieron, y posteriormente se codificaron los comentarios dados sobre los problemas, decisiones y estrategias implementadas durante la pandemia en el área de logística de las empresas. Se hizo énfasis en empresas que tuvieron problemas con importaciones y exportaciones, medios de transporte utilizados para la adquisición, compra y distribución de productos, en pronósticos de tiempo de adquisición y entrega a clientes.

Para el desarrollo de esta investigación se desarrollaron los siguientes pasos:

1) *Identificar las firmas*: Se realizó un sondeo entre el equipo de posibles empresas a incorporar en el estudio. Para la identificación fue bastante útil la experiencia previa de los investigadores, se revisaron diferentes reportes de carácter empresarial, y reportes disponibles en internet.

2) *Seleccionar las empresas y luego contactarlas para explicar la investigación y desarrollar entrevistas*: A través de correos y llamadas nos comunicamos con los gerentes o personas encargadas de las empresas que nos pudieran brindar información para alcanzar el objetivo del estudio y responder la pregunta de investigación.

3) *Recolectar la información a través de entrevistas:* Estas entrevistas se realizaron de forma virtual y se indagó acerca de las organizaciones, el impacto de la pandemia en la empresa, las estrategias y las innovaciones implementadas durante la pandemia para mitigar los efectos adversos de esta. También se indagó sobre el proceso de innovación y las tecnologías implementadas.

4) *Analizar la información:* Se realizó la transcripción de las entrevistas, para crear con esta información una matriz de análisis (Tabla 1) en la cual se organizó por empresa, la información relevante para responder las preguntas de investigación objeto de este estudio. Esta tabla nos permitió contrastar las respuestas dadas por los entrevistados.

En este estudio nos centramos en las empresas *Melec, Slok, Fihb, Busbra, Ambis y Host*<sup>1</sup> dado que, de las empresas analizadas, estas enfrentaron los mayores desafíos logísticos y fueron capaces de suministrar una mayor cantidad de información relevante. Melec es una organización comercializadora de patinetas eléctricas para trayectos urbanos. Slok se especializa en la prestación de servicios de control y seguimiento electrónico de la carga. Fihb es el primer supermercado especializado en productos saludables del país. Busbra está dedicada al transporte terrestre de pasajeros por carretera a nivel nacional, y tiene otra línea de negocios de envíos. Ambis fue creada a partir de una tesis, dedicada a gestionar residuos de construcción; esta empresa también hace demoliciones y desarrollos de ingeniería ambiental para todo el sector de la construcción y la demolición. Host es una multinacional con presencia en Colombia dedicada a la venta y distribución de productos en modelo de negocio retail o tienda de departamentos

Estas empresas enfrentan desafíos logísticos dadas las restricciones impuestas por el gobierno de Colombia para mitigar los efectos de la pandemia, así mismo, tuvieron que replantear

---

<sup>1</sup> Los nombres reales de las empresas fueron modificados para garantizar la anonimidad.

sus estrategias, tomar decisiones rápidamente sobre el día a día y buscar alternativas para mantenerse en el mercado siendo competitivos a pesar de los retos.

## **Resultados**

Dado el estudio y el enfoque que se le da a este documento sobre la logística, se analizaron 6 empresas, las cuales realizaron innovaciones en sus procesos logísticos (Tabla 1). Melec y Fihb, dan cuenta de la importancia de realizar alianzas con otras organizaciones para seguir operando con “normalidad” y de generar valor compartido que permita a las empresas avanzar en su misión y facilitar el crecimiento en conjunto. Entender el mercado y los clientes permitió a estas empresas sobrellevar los efectos adversos de la pandemia de una manera más eficiente.

Las empresas Sloc y Busbra presentan cómo la adaptación de diferentes actividades relacionadas con servicio al cliente a un formato virtual permitió atender mejor a sus clientes y prestar sus servicios de forma adecuada. En cuanto a las innovaciones, Sloc creó estrategias para que sus clientes se sintieran a gusto con la prestación de sus servicios.

Adicionalmente, las empresas Host y Ambis, tienen en cuenta como pilar la tecnología y cómo llevarla de la mano para que permita cumplir con los requerimientos de sus usuarios.

A continuación, se visualizan los comentarios (los que se encuentran entre comillas) dados por los gerentes y directivas de las diferentes compañías analizadas.

Tabla 1

*Decisiones estratégicas*

<b>Nombre de la empresa y actividad</b>	<b>Decisiones estratégicas relacionadas con innovación en el área logística implementadas</b>
<b>Melec</b>	<p>-Materializar una alianza con un proveedor logístico urbano debido a que sus clientes ya no podían dirigirse a sus tiendas: “La empresa buscó alianzas empresariales: Rappi, asimismo alianzas empresariales (de llamado a la acción a clientes por la sostenibilidad): Amazonik”</p> <p>-Modificar estratégicamente el punto de distribución. Lo anterior para que la movilidad de los productos no tuviera contratiempos, y empezaron a distribuir sus productos desde la zona franca: “Envío de mercancía directamente desde la zona franca”</p> <p>-Ampliar el portafolio de productos lanzando una línea de ropa y accesorios que le permitiera a los clientes tener todo lo que necesitan en un solo lugar y así evitar desplazamientos innecesarios: “Potencialización de la línea de accesorios para las patinetas, trataron de crear una marca de accesorios propios en donde había que negociar directamente con proveedores internacionales”</p>
<b>Slok</b>	<p>-Teletrabajo al 80%: “Teletrabajo al 80% completado una semana antes del confinamiento total”</p> <p>-Instalación de plataformas de videoconferencia para interactuar con los clientes y dentro los empleados y evitar movimientos de personal y el uso de vehículos de transporte: “Instalación de plataformas de videoconferencia”</p>

	<p>-Solidificación de aplicación móvil y página web. Esto les permitió continuar prestando sus servicios y atención a sus clientes de forma correcta y digitalizar algunos aspectos de la cadena de suministro: “Solidificación de aplicación móvil y página web”</p> <p>-Lanzamiento de un servicio logístico internacional: “Lanzamos el servicio de control internacional de carga”</p>
<b>Fihb</b>	<p>-Buscar aliados que les permitieran innovaciones en el tema de <i>fast delivery</i>: “Pero, en la pandemia hubo ese chip inmediato, de migrar a lo online, a conocer nuestros clientes, a tener buena distribución”</p> <p>- Modificar la estrategia de transporte y logística debido a los enormes volúmenes de productos que se empezaron a manejar: “A nosotros nos tocó salirnos como de esa, dejamos de ser una empresa B2B a ser una empresa B2C, y ya cuando estás de cara al cliente, pues tu estrategia y todo cambia, no es lo mismo tener un cliente grande, que tener seis mil, diez mil o veinte mil clientes de cara, de B2C”</p> <p>- Implementación de una plataforma digital para la distribución de sus productos: “Montar todo tu equipo de tecnología, y bueno, nos montamos en Shopify mientras armábamos la tecnología, y rápidamente migramos”</p> <p>- Penetración de nuevos mercados para mejorar la logística de ventas y la rapidez de los envíos: “Apertura en nuevas ciudades como Medellín y ampliar las redes de delivery de sus superficies ya existentes”</p>
<b>Busbra</b>	<p>-Dadas las normativas del gobierno, las empresas de transporte tenían “un protocolo para usuarios del sistema”. Lo cual implicaba algunos ajustes e innovaciones</p> <p>- Cambio de relación con sus clientes: “Contacto directo para rutas con clientes”</p> <p>- Adaptación al nivel de demanda para continuar la operación: “El mismo cliente demandaba más pedidos y la empresa tenía que adecuarse y cumplir”</p>

<b>Host</b>	Adaptación en términos de innovación y tecnología de acuerdo a las exigencias del mercado: “Tecnología: oportunidades por medio de la virtualidad y de la digitalización”
<b>Ambis</b>	-En la toma de decisiones respecto a logística, es imprescindible tener en cuenta la percepción, las exigencias y las expectativas de los clientes: “Hemos aprendido que quien toma la decisión es la data, yo propongo y hacemos lluvia de ideas y cada uno propone y les hacemos entrevistas a los clientes para entender sus dolores y ahí innovamos y después comienza un prototipo y después comienza la iteración y al final quién toma la decisión de si el producto se da o no, es la interacción con el cliente”

Fuente: Elaboración propia

## Discusión

Se encontró que la información planteada en la revisión de literatura coincide en parte con la información reportada por los entrevistados. En el caso de Melec las decisiones estratégicas estuvieron enfocadas en el cliente y en las ventas, incluso se pensó en una estrategia de penetración de mercado (apertura de una nueva tienda en Cali). Sin embargo, Slok direccionó la mayoría de sus estrategias al bienestar de los trabajadores, que a priori se puede decir que no influye en la mejora del área logística, pero indudablemente si los colaboradores están bien la eficacia de las operaciones logísticas y la optimización de los recursos que esto requiere será mucho mayor.

*La implementación:* Melec y Slok pusieron en marcha las estrategias que consideraron oportunas para hacer frente a la pandemia, como lo fue la adaptación de los mercados a la

virtualidad en su totalidad y con ello el trabajo desde casa, la coordinación de las ventas, las operaciones y entregas finales.

Es interesante conocer la base o centro de los directivos de las empresas para la toma de decisiones y las innovaciones y esta fue el manejo de las TIC (Tecnologías de la información y las comunicaciones), el conocimiento, conformación y detalle de la cadena de suministro, es decir, tener claro qué aspectos se podrían ver afectados por los extensos tiempos de llegada, la elaboración, fabricación y entrega de productos finales. Asimismo, los servicios post venta tomaron relevancia, ya que permitía a las empresas mostrar, adaptar y vender productos diferenciados en el mercado haciendo uso de tecnologías que le permitieran tener un mayor conocimiento y acercamiento a sus clientes. Luego hacer seguimiento al cliente para entender y eventualmente evaluar sus niveles de satisfacción a pesar de estar pasando por una situación compleja. Sin embargo, se esperó encontrar más innovaciones directamente en los procesos logísticos y su cadena de suministro.

La literatura indica que en tiempos de crisis las empresas implementan innovaciones que van desde la transformación en la forma de pensar (a una visión un poco más global) hasta la manera en la que abordan la estrategia empresarial, trabajar de forma colaborativa con stakeholders, sobre todo, diseñar e implementar sistemas que les permitan innovar aprovechando al máximo el talento y los recursos disponibles dentro y fuera de cada organización (TICS) (Carabaño, 2020). Por otro lado, según Fábregas (2021), las empresas están trabajando en aumentar el espacio de almacenamiento y presencia en el mercado, lo que llamamos “penetración”. Encontramos que en las empresas analizadas estas enfocaron las innovaciones logísticas en:

- **Transformación a una visión global:** Todas las empresas objeto de estudio, estuvieron en la capacidad de tener una visión global y entender cómo esta crisis sanitaria repercutió

en su operación, es decir que interpretaron la realidad de forma abierta aceptando que debían adaptarse y hacer cambios.

- **Estrategia empresarial:** Las decisiones y las acciones tomadas por las empresas estuvieron pensadas en alcanzar los objetivos empresariales, buscando asegurar una posición competitiva en el mercado frente a un escenario de recesión. Por ejemplo, Melec modificó estratégicamente el punto de distribución para que la movilidad de los productos no tuviera contratiempos. Así mismo, Melec amplió el portafolio de productos lanzando una línea de ropa y accesorios que le permitiera a los clientes tener todo lo que necesitan en un solo lugar y así evitar desplazamientos innecesarios.
- **Trabajar de forma colaborativa con stakeholders:** Este tipo de alianzas con proveedores logísticos, por ejemplo, benefician la organización, pero también los favorece a ellos, dándole un factor importante de RSE (Responsabilidad Social Empresarial) a la organización, y lo más importante cumpliendo a los clientes con las entregas. En particular, Melec materializó una alianza con un proveedor logístico urbano debido a que sus clientes ya no podían dirigirse a sus tiendas. Por su parte, Fihb buscó aliados que les permitieran innovaciones en *entrega rápida*.
- **TICs:** Algunas organizaciones aplican TICs a la logística y eso les permitió incrementar la productividad al incorporar mecanismos para los procesos más delicados como la recogida, la identificación, la trazabilidad y sobre todo la eficacia en la entrega de los productos. Por ejemplo, Slok instaló plataformas de videoconferencia y solidifica la aplicación móvil y página web.

De acuerdo con lo anterior, es posible afirmar que ante las exigencias de un consumidor que espera rapidez en la entrega y facilidad en la trazabilidad de sus pedidos en un escenario de

crisis mundial, algunas organizaciones se adaptan e innovan a nivel logístico para cumplir con las demandas del cliente.

## **Conclusión**

Este estudio busca dar respuesta a la pregunta de investigación: ¿Cuáles fueron las decisiones estratégicas a nivel de innovación en el área logística más importantes para los gerentes y directivos de diferentes empresas en distintos sectores económicos? Se identificó que, a nivel logístico, las empresas analizadas se enfocaron en innovar para adaptarse a los mercados, coordinar mejor las ventas, y hacer más eficientes las operaciones y entregas finales. Esta adaptación es primordial, ya que tiene su origen en un comercio tradicional donde muchas de las ventas se realizan de forma física y a pesar de que algunas empresas ya estaban incursionando en el mercado digital, con la pandemia la mayoría de los establecimientos de comercio, y empresas de manufactura y servicios tuvieron que emigrar a las redes e internet para seguir ofreciendo sus productos.

Esta investigación tuvo varias limitaciones, la primera de ellas, la muestra de entrevistados es pequeña, por lo tanto, es importante seguir investigando en más empresas colombianas que hayan sobrevivido a esta crisis, también el tiempo en las entrevistas no era suficiente para profundizar en todas las innovaciones desarrolladas por las empresas.

## Bibliografía

- Aristizábal, C., Atehortúa, E., González, J., Cuervo, L. & Espinosa, C. (2018). *Enfoque de la innovación en procesos logísticos*. Recuperado de <https://onx.la/0312b>
- Azcona, P. (2019). La innovación tecnológica en logística, análisis de mejores prácticas. Recuperado de <https://onx.la/a7dc7>
- Bowersox, D.J. Closs, DJ., Cooper, MB & Bowersox, JC. (2013). *Gestão logística da cadeia de suprimentos*. AMGH Editora
- Carabaño, M. (2022). El secreto de la innovación en tiempos de crisis. *El Economista*. <https://onx.la/8e05b>
- Choi, T.M. (2020). Innovative “Bring-Service-Near-Your-Home” operations under Corona-Virus (COVID-19/SARS-CoV-2) outbreak: Can logistics become the Messiah? *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 140, 101961. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.101961>
- Coussement, M & Teague, T. (2013). The new customer-facing technology: Mobile and the constantly connected consumer. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 4(2), pp. 177-187. <https://doi.org/10.1108/JHTT-12-2011-0035>
- Durán, C. (2021). Cómo Alpina enfrentó la pandemia y se ganó el corazón de los colombianos. *Forbes*. Recuperado de <https://forbes.co/2021/08/04/editors-picks/perder-para-ganar-el-efecto-alpina>
- España, A. & Rodríguez, Z. (2022). Prácticas innovadoras de acuerdo al Manual de Oslo implementadas durante la contención y recuperación de la pandemia en las empresas de comidas rápidas en Roldanillo. *Revista Nueva Generación*. ISSN: 2665-4121
- Gómez-Molina, A. M. (2020). Incidencias, causas y efectos de la pandemia Covid-19 en la economía colombiana. Recuperado de

<https://repository.ucatolica.edu.co/entities/publication/1b1bbf94-6a0c-4de7-bbe9-4463572a9f28>

- Kwak, D.-W., Seo, Y.-J., & Mason, R. (2018). Investigating the relationship between supply chain innovation, risk management capabilities and competitive advantage in global supply chains. *International Journal of Operations and Production Management*, 38(1), 2–21. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2015-0390>
- Lamb, C., Hair, J. & McDaniel, C. (2002). Marketing, Sexta Edición. International Thomson Editores
- Planellas, M. (2019). *3 etapas clave para tomar decisiones estratégicas*. Esade Business & Law School. <https://dobetter.esade.edu/es/decisiones-estrategicas>
- Ramírez-Solis, E. R., Llonch-Andreu, J., & Malpica-Romero, A. D. (2022). Relational capital and strategic orientations as antecedents of innovation: Evidence from Mexican SMEs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00235-2>
- Real Academia Española. (2022a). Logística. En «*Diccionario de la lengua española*»—Edición del Tricentenario. <https://dle.rae.es/>
- Real Academia Española. (2022b). Innovación. En «*Diccionario de la lengua española*»—Edición del Tricentenario. <https://dle.rae.es/innovación>
- Thomas, M. and Maileth, G. (2022). *Diseño y creación de un portal web para la internacionalización del banano Cavendish por la cooperativa de agricultores de Colombia de Guacamayal-Coopracol*. Recuperado de <http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/6113>
- Transeop (2023). *¿Qué es la cadena de valor en logística? Importancia y tipos*. Recuperado de <https://www.transeop.com/blog/que-es-la-cadena-de-valor-en-logistica-importancia-y-tipos/1288/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20indica%20Michael%20Porter%2C%20es,el%20pr ducto%20adquirido%20en%20s%C3%AD.>
- Yadav, S. B., & Khazanchi, D. (1992). Subjective understanding in strategic decision making. An information systems perspective. *Decision Support Systems*, 8(1), 55–71. [https://doi.org/10.1016/0167-9236\(92\)90037-P](https://doi.org/10.1016/0167-9236(92)90037-P)