

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



DHL: Innovación Globalizada

Trabajo de Grado

Misión Empresarial Panamá

Paula Andrea Reyes Bareño

Silvia Juliana Valero Ortega

Bogotá DC

2019

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



DHL: Innovación Globalizada

Trabajo de Grado

Paula Andrea Reyes Bareño

Silvia Juliana Valero Ortega

Carlos Franco M.Sc.

Administración de Empresas

Administración en Logística y Producción

Bogotá DC

2019

TABLA DE CONTENIDO

<i>GLOSARIO</i>	5
<i>RESUMEN</i>	8
<i>ABSTRACT</i>	9
<i>1. INTRODUCCIÓN</i>	10
<i>2. PROPÓSITO DE LA MISIÓN EMPRESARIAL</i>	12
<i>3. OBJETIVOS</i>	15
3.1 OBJETIVO GENERAL	15
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
<i>4. DIAGNÓSTICO DEL OBJETO DE ESTUDIO</i>	16
<i>5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</i>	20
5.1 EL MUNDO GLOBALIZADO	20
5.2 LA GLOBALIZACIÓN COMO FENÓMENO ECONÓMICO	21
5.3 LOGÍSTICA	22
5.3.1 IMPORTANCIA DE LA LOGÍSTICA	23
5.4 CADENA DE SUMINISTRO	25

5.5 CADENA DE VALOR.....	27
5.6 VENTAJA COMPARATIVA	27
5.7 VENTAJA COMPETITIVA.....	28
5.8 TRANSPORTE INTERMODAL.....	29
5.9 MODELO MULTIMODAL	30
5.10 SISTEMA LOGÍSTICO PANAMEÑO	31
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	34
7. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS REALIZADOS	35
8. CONCLUSIONES.....	38
9. REFERENCIAS.....	39

GLOSARIO

Ciclo de vida del producto: Proceso cronológico que transcurre desde el lanzamiento del producto al mercado hasta su desaparición.

Cadena de suministro: La cadena de suministro es la preparación y distribución de un elemento o producto para su venta, es el proceso que se encarga de la planificación o coordinación de las tareas a cumplir para poder realizar la búsqueda, obtención y transformación de distintos elementos y de esta forma poder comercializar un producto para que sea de fácil acceso al cliente, al público.

Cadena de valor: El concepto de la cadena de valor consiste en la fragmentación de las actividades de la empresa en un conjunto de tareas diferenciadas, denominadas actividades de agregación de valor. Estas actividades pueden dividirse en dos grandes grupos: actividades primarias y actividades de apoyo.

Competitividad: La competitividad se entiende como la relación entre varias entidades, países, etc. para ofrecer el mejor servicio y obtener los mayores resultados de forma equiparable con respecto al resto del mundo.

Cross-Docking: Sistema de distribución donde las unidades logísticas son recibidas en una plataforma de alistamiento y no son almacenadas sino preparadas para ser enviadas de la manera más inmediata.

Eficiencia: Relación que existe entre los recursos empleados en un proyecto y los resultados obtenidos con el mismo. Hace referencia sobre todo a la obtención de un mismo objetivo con el

empleo del menor número posible de recursos o cuando se alcanzan más metas con el mismo número de recursos o menos.

Eficacia: Grado de cumplimiento de las metas perseguidas a través de un plan de actuación, sin tener en cuenta la economía de medios empleados para la consecución de los objetivos.

Globalización: Se refiere a todos aquellos procesos en los que la gente del mundo se incorpora a un único mundo social, en donde se adquieren cualidades de negación de distancia y fronteras, de modo tal que las vidas se desempeñan en el mundo como un lugar único.

Hub: Lugar donde se reúnen las cargas de mercancías con la finalidad de ser redistribuidas, en pocas palabras es un puerto o aeropuerto que funcionan como centros de conexiones y logística de distribución

Innovación: Introducción al uso de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas

KPI (Key Performance Indicator): Se trata de un indicador o medidor que consideramos clave para evaluar los resultados obtenidos en una acción o campaña.

Logística: Logística es planificar, operar, controlar y detectar oportunidades de mejora del proceso de flujo de materiales (insumos, productos), servicios, información y dinero

Sistemas de Información: Conjunto de componentes interrelacionados que permiten capturar, procesar, almacenar y distribuir la información para apoyar la toma de decisiones y el control en una institución

Time to Market:

Transporte Intermodal: El transporte intermodal, por su parte, une a los diferentes sistemas de transporte, tal como hemos visto en artículos anteriores, la utilización de cajas móviles, semirremolques y Unidades de Transporte Intermodal (UTI).

Transporte Multimodal: El transporte multimodal consiste en el transporte de mercancías de un país a otro utilizando medios de transporte diferentes.

RESUMEN

En la actualidad, tanto empresas como países han sufrido diversos cambios, esto debido a que existen diversos factores como la globalización y la internacionalización de la economía, que día a día proporcionan mejoras en las condiciones de competencia, aprovisionamiento, transporte, entre otros. Pero fundamentalmente existe un elemento que es transversal para que los países y empresas encuentren ser sostenibles con el tiempo y competitivas frente a los demás actores de la economía y es la logística.

La logística puede ser considerada en la actualidad como una de las estrategias primordiales para que una organización logre sobresaltar en el mercado en el que se encuentra, generar valor a sus bienes/servicios y así encontrar un punto de partida en la cual puedan diferenciarse. Asimismo, la logística proporciona bases fundamentales para que las compañías logren identificar mejorar a realizar tanto en temas de almacenaje, transporte, distribución según las necesidades individuales de estas. Es por esta razón que este trabajo tiene como principal objetivo estudiar el funcionamiento de una de los mayores casos de éxito de la logística, *Deutsche Post DHL Group*, y así lograr identificar cómo a partir de la logística pueden crearse innovaciones relevantes para la estructuración de la cadena de valor de una empresa, mejorar la competitividad de un país y mejorar la toma de decisiones para llegar a ser más asertivos y confiables, siendo una empresa o un país.

ABSTRACT

At present, both companies and countries have undergone various changes, this because there are various factors such as globalization and the internationalization of the economy, which day by day provide improvements in the conditions of competition, supply, transportation, among others. But fundamentally, there is an element that is transversal so that countries and companies find themselves to be sustainable over time and competitive with other actors in the economy and that is logistics.

Logistics can now be considered one of the primary strategies for an organization to succeed in the market in which it is located, generate value to their goods / services and thus find a starting point in which they can differentiate themselves. Likewise, logistics provides fundamental bases for companies to identify improve to perform both in storage, transportation, distribution according to individual needs of these. It is for this reason that this work has as its main objective to study the operation of one of the biggest success stories of logistics, Deutsche Post DHL Group, and thus to identify how from the logistics can be created relevant innovations for the structuring of the chain of value of a company, improve the competitiveness of a country and improve decision making to become more assertive and reliable, being a company or a country.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad tanto empresas como países han sufrido diversos cambios, esto debido a que existen diversos factores como la globalización y la internacionalización de la economía, que día a día proporcionan mejoras en las condiciones de competencia, aprovisionamiento, transporte, entre otros. Pero fundamentalmente existe un elemento que es transversal para que los países y empresas encuentren ser sostenibles con el tiempo y competitivas frente a los demás actores de la economía y es la logística.

La logística puede ser considerada en la actualidad como una de las estrategias primordiales para que una organización logre sobresaltar en el mercado en el que se encuentra, generar valor a sus bienes/servicios y así encontrar un punto de partida en la cual puedan diferenciarse. Asimismo, la logística proporciona bases fundamentales para que las compañías logren identificar mejorar a realizar tanto en temas de almacenaje, transporte, distribución según las necesidades individuales de estas. Es por esta razón que este trabajo tiene como principal objetivo estudiar el funcionamiento de una de los mayores casos de éxito de la logística, *Deutsche Post DHL Group*, y así lograr identificar cómo a partir de la logística pueden crearse innovaciones relevantes para la estructuración de la cadena de valor de una empresa, mejorar la competitividad de un país y mejorar la toma de decisiones para llegar a ser más asertivos y confiables, siendo una empresa o un país.

En primer lugar, para llevar a cabo el desarrollo del presente trabajo de grado ese realizará un diagnostico del objeto de estudio para determinar cuales fueron los criterios de lección de la empresa *Deutsche Post DHL Group*, específicamente en el contexto Panameño y cómo factores macroeconómicos de este país influenciaron positiva o negativamente en el

funcionamiento de la misma. Además, es primordial entender el funcionamiento de esta empresa en un contexto específico, ya que de país a país puede cambiar significativamente o no las funciones o estrategias que implementan.

Posteriormente para llegar a desarrollar el objetivo principal, se llevará a cabo el análisis de la información proporcionada por la empresa en la visita empresarial en la Ciudad de Panamá conjunto con diversas investigaciones independientes y entrevistas realizadas a expertos en temas logísticos localizados en la ciudad de Bogotá. Por consiguiente, el desarrollo metodológico a llevar a cabo será una investigación descriptiva y analítica de la empresa DHL a nivel Panamá y global.

Finalmente, analizando la información obtenida en la visita empresarial, las entrevistas realizadas, encontradas en los anexos del presente trabajo, y la investigación realizada por los autores del trabajo de grado, será posible concluir aquellos aspectos que le permitieron a la empresa *Deutsche Post DHL Group*, consolidarse mundialmente como líder en aspectos logísticos tanto internos como en la prestación de sus diversos servicios. Sumado a esto, las oportunidades de mejora que le proporcionó la empresa al país y viceversa, ya que tanto DHL como Panamá son considerados líderes en términos de competitividad logística y, en la calidad de infraestructura que Panamá tiene en la actualidad y que DHL aprovecha al 100% no solo para su utilización, sino para la búsqueda constante de mejoras que con el tiempo se traducen en innovaciones que trascienden con el tiempo.

2. PROPÓSITO DE LA MISIÓN EMPRESARIAL

El principal objetivo de la misión empresarial académica a Panamá, es comprender y observar el desarrollo y la cultura de negocios en diferentes industrias, pero especialmente el desarrollo logístico y portuario de dicho país. La importancia logística y portuaria de este país lo cataloga como uno de los *hubs* logísticos en América de categoría mundial, este ha recibido diferentes galardones y reconocimientos a nivel internacional, como lo es el sexto, quinto y tercer puesto en calidad de infraestructura aeroportuaria, portuaria y en infraestructura vial en América Latina por parte del *World Economic Forum*, es decir, el sector logístico panameño se consolida cada vez más como el de mayor competitividad de la región, logrando encabezar rankings internacionales en los últimos años como los mencionados con anterioridad y por parte del Banco Mundial como el país en América Latina con el mayor índice de competitividad logística gracias a la ampliación realizada en el canal de Panamá, la cual finalizó el año 2015.

Teniendo en cuenta la importancia que representa el sector logístico para Panamá y siendo esta su oferta principal como país, ser un *hub* de categoría internacional y su afortunada posición geográfica, ha logrado despertar el interés de diversas compañías que tienen como principal objetivo el aprovechar la infraestructura, el gabinete logístico (Institucionalidad frente a este sector) y la conectividad que ofrece el país.

Asimismo, gracias a la información investigada y a las diferentes empresas a visitar, el propósito de este trabajo será conocer y analizar el funcionamiento, organización y la estructura de DHL Panamá, una empresa enmarcada en el ámbito de los operadores logísticos a nivel global. Esta empresa es reconocida a nivel mundial por ser la compañía logística líder por sus cifras, innovación y su constante interés en la logística verde. El estudio y análisis de las

operaciones de la empresa y los resultados obtenidos a partir de diferentes estrategias tomadas con el pasar del tiempo en este país, permitirán comprender cómo la empresa ha logrado aprovechar los recursos y medios que Panamá le proporciona en materia logística, los diferentes beneficios que la empresa ha logrado encontrar en el país para ofrecer valor agregado a sus clientes a partir de la combinación de servicios y soluciones.

Es pertinente tener en cuenta que la logística no es solo un proceso transversal a todas las actividades de las empresas, en donde generar valor agregado a los productos finales o a los servicios y transmitirlo a los clientes es primordial, esta también está interconectada a cada proceso que se realiza por las empresas en un mundo globalizado. En un mundo en donde la competencia es alta, las necesidades de los consumidores cambiantes y los recursos ubicados en distintas partes del mundo, la logística cumple una función vital e indispensable para las organizaciones. Lo anterior se da ya que cada proceso ejecutado debe buscar disminuir tiempo, minimizar costos, aumentar el valor agregado a los clientes y emplear los recursos adecuados y “aceptados” por el mercado.

Llegado a este punto es de gran importancia darle el reconocimiento a DHL de ser una de las empresas en el sector logístico que mayor innovación identifica y lanza a la industria a nivel mundial. Esta empresa cuenta con un centro de innovación localizado en Bonn, Alemania en donde no solo busca tendencias y cómo adaptar sus servicios a ellas sino también, busca soluciones a sus clientes al ofrecer relevancia a temas actuales que en un futuro cercano les ofrecerán valor. Así mismo, DHL como empresa global publica un reporte anual en donde se hace referencia a distintos temas como situación financiera, metas para el siguiente año,

estrategias e innovación que la empresa ha desarrollado en el año pasado y aquellos proyectos que siguen en proceso.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar cómo DHL, a partir de diferentes procesos de innovación que surgieron como proyectos globales, implementó mejoras en las operaciones en Panamá y así, conjuntamente con las diferentes ventajas proporcionadas por el país y su experiencia en el sector logístico, se posicionó como un líder a nivel global.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar cuáles fueron las principales razones para que DHL deseara ingresar al mercado panameño y cómo pueden compararse con sus operaciones a nivel global.
- Identificar cuáles son las ventajas que el país le brinda a las operaciones de la compañía DHL.
- Realizar un estudio de las innovaciones actuales que DHL ha desarrollado globalmente para mejorar sus procesos logísticos y cómo se evidencian en sus operaciones.
- Analizar cómo estas mejoras por parte de la empresa logran complementarse con las ventajas que el país le brinda a la compañía.

4. DIAGNÓSTICO DEL OBJETO DE ESTUDIO

DHL, una de las empresas más reconocidas e importantes del mundo logístico, fue fundada en 1969 en Estados Unidos (San Francisco), pensada como una solución ingeniosa para aquellas demoras en la documentación aduanera, que causaban retrasos en los tiempos de descarga en puerto y en consecuencia generaban un incremento en los costos. Esta innovadora idea fue desarrollada por tres norteamericanos, Adrian Dalsey, Larry Hillblom y Robert Lynn (Apellidos que dan origen a las siglas de la compañía DHL), quienes decidieron agilizar la entrega de los documentos para autorizar los envíos importantes de contenedores, enviando la correspondencia o paquetes por avión a diferentes destinos de manera anticipada. Este fue el inicio de una industria prácticamente nueva, que se encargaba de satisfacer las necesidades de un nicho poco reconocido hasta el momento, al cual se le ofreció el servicio de envíos internacionales rápidos.

Este proyecto se comenzó a expandir rápidamente por Estados Unidos, Europa (1974) y Asia (1979); gracias a la ventaja competitiva de contar con alianzas estratégicas con aerolíneas Japonesas y Alemanas, que le garantizaban a la compañía y a sus grupos de interés, un servicio aéreo de calidad como fuente principal de desarrollo del negocio, ya que dicha solución preferente se caracteriza por ser el medio de transporte más rápido del mundo.

A partir de 2003, uno de los operadores de correos más reconocidos en Alemania, Deutsche Post, pasó a tener el mando completo de la compañía que hoy en día atiende las necesidades logísticas y postales del mundo con presencia directa en más de 220 países y territorios, ofreciendo su servicio en 40.000 puntos de atención a nivel global, además de que la empresa innovadora en el sector posee una fuerza laboral de 350.000 empleados y cuenta con

una flota transportadora completa que se compone de 32.500 vehículos y 250 aviones dedicados a facilitar los 190 millones de envíos anuales que desarrolla DHL Group. Tras el cambio de estructura organizacional, debido a la compra de DHL por parte de Deutsche Post, la compañía hoy en día cuenta con 3 subdivisiones o unidades de negocio que dan vida a la empresa ideada para solucionar los problemas del comercio internacional, la primera división es DHL Express (el origen del negocio), unidad encargada de ofrecer el servicio de entrega express a nivel internacional de paquetería y documentación, es decir, los envíos son entregados puerta a puerta en un tiempo de tránsito estipulado. Como segunda división en el negocio, se encuentra DHL Supply Chain, responsable de establecer la cadena de suministro de grandes empresas alrededor del mundo. Por último, está DHL Global Forwarding, división de carga multimodal con envíos marítimos, aéreos y terrestres.

En 1981 DHL llega al territorio panameño, convirtiéndose en la empresa pionera de envíos express, la cual se aterrizó y se estableció con fuerza en uno de los territorios más reconocidos por sus ventajas, avances y desarrollos en materia logística que se alinean perfectamente con las características y estrategias de la compañía multinacional. En la actualidad cuenta con más de la mitad de la participación del mercado en Panamá, satisfaciendo las necesidades del 70% del nicho; el cual está activo con 1.500 envíos aproximados por mes.

Con el objetivo de convertirse en una compañía líder en la industria logística, DHL se ha preocupado por invertir constantemente en proyectos innovadores que abarcan toda su cadena de suministro con soluciones eficientes para satisfacer las necesidades logísticas del día a día. Debido a este pilar fundamental en la empresa, se ha desarrollado un centro de innovación en DHL, a través del cual los diferentes grupos de interés tienen la oportunidad de visitar y

sumergirse en cada una de las ideas y proyectos del mundo innovador logístico, además de tener la oportunidad de participar en distintos talleres y capacitaciones que se ofrecen para conocer las visiones, tendencias y soluciones acordes a las funciones de la compañía.

Teniendo en cuenta una de las estrategias y acciones más importantes en la compañía, la innovación, comprendida en este campo como la forma útil de mejorar constantemente la cadena de suministro a través de tecnologías facilitadoras que permitan brindar valor agregado a sus clientes; DHL ha desarrollado distintos proyectos innovadores, entre los cuales cabe resaltar al SmartSensor, un aparato diseñado para suplir los requerimientos de la industria de la salud y ciencia, la cual reta a diario las soluciones logísticas que se ofrecen en el mundo, debido a la naturaleza de la carga, categorizada como carga sensible, pues sus necesidades de transporte son particulares, al requerir cierto tipo de temperatura durante los envíos y al mantener rigurosos permisos de distribución. SmartSensor, es una idea tecnológica diseñada especialmente para el sector de Ciencias de la Salud, el cual monitorea los recorridos de cada mercancía en tiempo real, además de brindar control sobre la temperatura de transporte aéreo en la que se envían los productos.

Durante el año 2012, DHL registró un incremento significativo en el transporte de carga aéreo que se maneja en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, este incremento fue del 4,6% representado en 116.332 toneladas de mercadería internacional (Periódico La Estrella, 2013). Gracias a este incremento, DHL se convirtió en la compañía líder de transporte aéreo, frente a las 14 empresas que operan en el aeropuerto internacional de la ciudad de Panamá. No obstante, ese no fue el único factor que influyó directamente para llegar a ser líderes en este país, esta empresa investiga año tras año de qué manera podría mejorar sus operaciones y el servicio

prestados a sus clientes bajo cualquiera de sus tres unidades de negocio. En la actualidad, DHL ha implementado nuevas herramientas únicas que logren solventar las necesidades logísticas de sus clientes y socios comerciales de una forma eficiente y segura. Sumado a esto, para esta empresa siempre ha sido primordial revolucionar, simplificar y marcar el mundo de la logística, desde la invención de la industria de transporte aéreo express hasta la transformación en la empresa líder en logística del mundo, ellos se consideran a si mismos como pensadores, creadores y pionera que logran desafiar constantemente los limites de lo posible (DHL, s.f.). Es por esta razón que a lo largo de su historia como compañía han sido galardonadas con distintos y prestigiosos reconocimientos de logros tanto en ventas, como en términos de servicio al cliente.

Para DHL no solo se basa en ser pioneras en la industria logística y patentar constantemente innovaciones que proporcionan beneficios sostenibles, sino, el mantener constantemente la mentalidad de una empresa que pone al cliente en el centro de cada embarque realizado, de cada envío y servicio prestado, hace que internacionalmente sean un ideal de empresa que le proporciona soluciones en el presente y pensando en el futuro innovaciones que beneficiaran tanto a las industrias como a los clientes que hacen parte de esta.

5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

5.1 EL MUNDO GLOBALIZADO

En la actualidad es común escuchar políticos, expertos, revistas, entre otros, hablar de un tema de gran importancia, la globalización. Este tema ha sido el principal desarrollador de grandes campañas de innovación y de desarrollo en donde, la mayoría si no en su totalidad de personas, no conoce realmente qué significa las repercusiones de vivir en un mundo globalizado. En primer lugar, es necesario definir la globalización, tal y como lo hace Fernando morales en su artículo “Globalización: conceptos, características y contradicciones”, citando a James H. Mittelman,

“La globalización concepto es una fusión de procesos transnacionales y estructuras domesticas que permiten que la economía, política, la cultura y la ideología de un país penetre a otro. La globalización es inducida por el mercado, no es un proceso guiado por la política”. (Morales A, 1999)

Esta definición de globalización ayuda a comprender por qué las empresas deber tener siempre presente las necesidades inmediatas de sus clientes y el por qué de ellas. Esta nueva era le ha dado la oportunidad al mundo de tener mayor acceso a información, tecnología y conocimientos que antes no eran conocidas globalmente. Basados en este concepto es pertinente mencionar que gracias al mundo globalizado en el que vivimos, las empresas y países se enfrentan constantemente a desafíos en donde existe mayor competencia, mayores “requisitos” por parte de sus clientes y mayores oportunidades para escalar en el mercado mundial. Pero asimismo, tienen la responsabilidad de enviar constantemente mensajes positivos, ofrecer

productos sostenibles y buscar formas en donde la logística logre ofrecer una ventaja competitiva.

5.2 LA GLOBALIZACIÓN COMO FENÓMENO ECONÓMICO

Bajo esta nueva revolución que lleva el nombre de globalización nace un término que marca un antes y un después en la economía mundial, el comercio internacional y la movilidad de factores de producción en el mundo, en pocas palabras, se creó una nueva distribución geopolítica de los factores de producción y el poder de ofrecer productos a nivel mundial era una realidad. No obstante, según Peter F. Drucker en su obra “La Sociedad Post Capitalista”, se refiere a la globalización bajo la perspectiva o influencia del conocimiento, en donde la ciencia y la tecnología han incrementado directa o indirectamente el nivel de conocimiento requerido (Flores, 2012), ya sea por la creación de nueva tecnología y así, permitir que el nivel de conocimiento de la empresas o países determine su liderazgo, reconocimiento y elevados rendimientos; es decir, el flujo de ideas representa mayor relevancia que la redistribución de los factores de producción .

De hecho, teniendo en cuenta las ideas expuestas con anterioridad, es imprescindible concluir que las transformaciones tecnológicas y de comunicación generadas por el flujo de ideas han sido los principales precursores de innovaciones para generar mayor producción y mejores estrategias de distribución y transporte en las empresas a partir de la apertura comercial entre países y regiones.

Contrastando diferentes puntos de vista de expertos en el tema, no puede considerarse la globalización como una nueva era enfocada únicamente fundamentada en la mejora de la

economía, esta tiene una gran variedad de aristas (Cruz Soto, 1999). Más claramente, aspectos ideológicos, ámbitos políticos, sociales y culturales que le proporcionan a mundo globalizado herramientas para lograr comprender las necesidades de sus cliente, innovar a partir de ellas y crear cadenas de suministro globales interconectadas para tener la mayor cobertura posible.

5.3 LOGÍSTICA

El origen de la logística puede ser otorgado a la historia militar, fue en estos momentos en donde esta ciencia y fundamentalmente estrategia les proporcionaba a los militares las herramientas para determinar de qué manera actuar frente a ciertos escenarios que con anterioridad habían sido relativamente predichos. Pese a que su implementación actual es primordialmente desarrollada por expertos en investigación de operaciones e ingeniería industrial, fue particularmente en la II Guerra Mundial donde esta fue protagonista. No obstante, este término fue desplazado poco a poco a la realidad de las empresas, en donde estas se enfrentaban constantemente a desafíos de satisfacer las necesidades de los clientes en un menor tiempo y con mayor impacto. Esta transición de dio gracias a una noción fundamental el *time to market*, entendido como “el tiempo que media entre la concepción de la idea que dará a origen a un nuevo producto y su distribución física” (Granda, pág. 23).

Es decir, la evolución de la logística se dio principalmente en cinco pasos los cuales fueron, su origen en las tácticas militares, la transición a las empresas, los tiempos de respuesta frente a las necesidades que el mercado tiene, la gestión de materiales en donde se pretende tener mayor capacidad en las plantas de producción bajo la implementación *kaizen* y la globalización. Es por esta razón que se dice que la logística no solo es la distribución de productos y/o servicios, es la única área que es transversal a todo el negocio, ya que esta planea, opera, controla

y detecta contantemente oportunidades, operaciones y necesidades tanto de los clientes como de la empresa misma internamente.

Puede concluirse que la logística es una actividad interdisciplinaria que vincula la mayoría, si no es la totalidad, de las áreas de una compañía en la cual puede encontrarse una forma de generar valor y así sobresalir en el sector estratégico en el cual compite la empresa.

“...Desde la programación de compras hasta el servicio postventa; pasando por el aprovisionamiento de materias primas; la planificación y gestión de la producción; el almacenamiento, manipuleo y gestión de stock, embalajes, transporte, distribución física y los flujos de información” (Granda, pág. 29)

A partir de la información investigada, la logística debería ser considerada una necesidad estratégica dentro de las empresas sin importar la industria o sector estratégico en la que estas se desenvuelvan, en esta no sólo se representan flujos de dinero y de productos/servicios, también hay intercambio de información primordial entre los diferentes actores que hacen parte de la cadena de suministro, tenga esta o no un eslabón internacional, y logística inversa, los cuales permiten que el funcionamiento y la sostenibilidad que esta tenga sea posible o no. Según el *Council of Logistic Management*, la logística es definida como,

“La planificación, implementación y control eficiente del flujo de materiales y/o productos terminados, así como el flujo de información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de destino, cumpliendo al máximo con las necesidades de los clientes y generando los mínimos operativos.” (Cámara de Comercio de Bgotá, 2011).

5.3.1 IMPORTANCIA DE LA LOGÍSTICA

Como ya ha sido mencionado con anterioridad, la gestión de la logística dentro de una organización va más allá de los conceptos básicos que esta actividad, desde el punto de vista de las compañías, la logística tiene dos propósitos fundamentales. El primero de ellos es considerarla una herramienta que permite identificar los medio para colocar los productos o servicios en el mercado o en segundo lugar como un área primordial y transversal a la compañía que permite aportar ventajas competitivas clave (Paz Carro & González Gómez, pág. 4).

En adición, puede decirse que en la logística existes tres factores foco los cuales son considerados vectores fundamentales para la transición hacia la nueva posición estratégica de una gestión integrada y transversal. Estos tres factores son los sistemas de información, la relación entre los actores de la red y la gerencia de los inventarios (Paz Carro & González Gómez, pág. 14). La debida interacción entre estos factores le permite a la empresa tener un mejor rendimiento y mejorar su posición en los mercados globales en los que compite. Debido a que en la actualidad es más frecuente que las empresas ofrezcan productos con ciclos de vida muy cortos y la alta expectativa de clientes, ha generado que las empresas estén buscando constantemente invertir en el mejoramiento de su sistema logístico y la mejoría en la interacción entre los factores foco mencionados con anterioridad.

La aplicación de la logística en una compañía va más allá de determinas actividades básicas pero necesarias como el transporte de la mercancía o de la ubicación de la misma en los almacenes, esta debe ser considerada como un método de dirección y gestión que le permite a las compañías mejorar su rendimiento, medibles a partir de KPI,

mejorar su sistema de costos y el tiempo en el que estaba estipulado al principio el *time to market*. Conjuntamente, la importancia de la logística recae en que esta brinda factores determinantes dentro de la organización reflejados en tres caminos fundamentales y relacionados entre sí, estos son

- Mejora del servicio al cliente, siendo estos directos o indirectos, para lograr cumplir la meta de satisfacción y cumplimiento con lo establecido
- Optimiza la relación con los actores activos de la cadena de suministro como lo son el proveedor de mi proveedor, mi proveedor directo, distribuidores, cliente y consumidor final
- Mejora constantemente la calidad de todos los procesos internos de la compañía como aprovisionamiento, gestión de inventarios, producción, distribución, mantenimiento, servicio al cliente y logística inversa.

5.4 CADENA DE SUMINISTRO

Hoy en día, puede considerarse obvio pero en algunas compañías la cadena de suministro y su gestión no son consideradas tan importantes o relevantes como en realidad lo son, la cadena de suministro abarca todas las actividades asociadas con el flujo y transformación de bienes e información asociada desde la fase de materias primas hasta el usuario final (Vilana Arto, 2011, pág. 2). La logística supone una proporción importante de los costos, tanto privados como públicos. En pocas décadas han caído muchas barreras al comercio debido a la apertura de los mercados internacionales y de la intención de brindar más opciones a los consumidores. A nivel global, el crecimiento del valor del comercio internacional desde hace dos décadas ha superado considerablemente el crecimiento de la producción y debido a esto existen factores que

pueden llegar a condicionar las operaciones de la cadena de suministro (Paz Carro & González Gómez, pág. 18)

- La rápida velocidad de la globalización
- La necesidad de integrar las cadenas de suministro globalmente
- La rápida conectividad de información a través de sistemas de información, comunicación y otros servicios.
- Alta externalización de actividades no centrales como el transporte, logística, compras, servicio al cliente, producción, entre otras
- Incremento de una demanda más exigente y personalizada de los clientes

Asimismo, es más frecuente encontrar decisiones o estrategias que desarrollan las empresas en donde la cadena de suministro permite reducir costos, incrementa la satisfacción del cliente, entre otros resultados. Todo con el fin de adquirir ventajas competitivas sostenibles a partir de la integración de las actividades que la empresa considere a través de relaciones mejoradas dentro de la cadena.

“La gestión de la que se menciona con anterior incluye la gestión de sistemas de información, aprovisionamiento y compras, programación de la producción, tramitación de pedidos, gestión de inventarios, almacenamiento, almacenamiento, servicio al cliente y servicio postventa” (Paz Carro & González Gómez, pág. 3).

Este enfoque que las empresas están implementando propone la constante integración y *coopetition* de todos los procesos clave de la empresa, desde la primera fase de planeación hasta

el momento final de consumo o el momento en que la empresa considera la logística inversa, con el principal propósito de crear y entregar valor en forma de servicios o productos finales.

5.5 CADENA DE VALOR

Este concepto se introdujo en el año 1986 por Michael Porter en textos relacionadas con la creación de ventaja competitiva, ese concepto le proporciona a las empresas las herramientas necesarias para representar de manera sistemática las actividades de la misma, ya sean actividades primarias o secundarias, estas varían según el core la de empresa. Al implementar esta herramienta, las compañías van a poder obtener un esquema coherente que proporcione información verídica para comparar o diagnosticar la posición de la empresa frente a su competencia en el sector estratégico donde compitan. Asimismo, pueden identificar las acciones que les permitirán desarrollar una ventaja competitiva sostenible y perdurable en el tiempo.

Dentro de la cadena de valor de una compañía se encuentra el conjunto de acciones y funciones integradas que representan el comportamiento interno de la empresa. La cadena empieza con el suministro de la materia prima y continua su proceso a lo largo de la producción, fabricación y ensamble, dependiendo de la empresa, continua con la distribución a través de los diferentes canales que maneje y por último llega al cliente y consumidor final del bien o servicio.

Es en la cadena de valor donde las empresas centran sus esfuerzos para llegar a destacar en el sector donde se encuentren, ya sea por los productos o servicios que ofrecen al mercado, el poco tiempo de espera, sus precios, calidad, entre otros

5.6 VENTAJA COMPARATIVA

La teoría de la ventaja competitiva es de gran importancia para el desarrollo de este trabajo, ya que, a partir de esta es posible construir la base teórica en donde Panamá logra sobresalir ante los demás países del Caribe. Principalmente, esta teoría fundamental desarrollada por el economista David Ricardo en como respuesta a la teoría propuesta por Adam Smith de “ventaja Absoluta”, consiste en que una persona, empresa o país, incurre en menores costos relativos que otros para llevar a cabo la realización de una actividad o producción de un bien.

Asimismo, es posible entender esta teoría en términos de comercio internacional como aquellos en lo que un país sea más eficiente, es decir, los países logran especializarse en aquello que les permita comercializar aquellos bienes o servicios en donde tiene ventajas “naturales” frente a los demás. Por lo tanto, la diferencia con la teoría de la ventaja absolutaradica en que no se produce lo que al país le cuesta menos, sino aquel con menores costes comparativos (Sánchez Galán, s.f.).

En el caso de este concepto es fundamental mencionar, que para llegar a presentar una ventaja comparativa frente a un país en específico o frente a mundo globalizado donde hoy en día se lleva a cabo el comercio, la clave se presenta en el grado de especialización que logre un país y así, sobresalir gracias a su desempeño, eficiencia y alto rendimiento.

5.7 VENTAJA COMPETITIVA

Al igual que frente a la teoría de ventaja comparativa, Michael Porte propuso una base para que el comercio internacional, empresas y personas logran destacarse en algo, pero teniendo en cuenta que esta ventaja sería posible construirla desde ceros y no dependiendo de una ventaja naturalmente obtenida. En primer lugar, el concepto de ventaja competitiva se basa

en aquellas características que, de una empresa o país, que, al ser sostenibles en el tiempo, le brinde la oportunidad de distinguirse de la competencia o de otros países debido a que pueden llegar a enfrentar de una forma más adecuada a las cinco fuerzas competitivas de Porter (Devoto Ratto).

Para el caso del desarrollo de este trabajo, en donde el tema principal es el desarrollo logístico que ha generado Panamá, específicamente con el Canal de Panamá y su ampliación, es necesario mencionar que la relación existente entre las ventajas comparativas de este país y la capacidad de este en generar ventajas competitivas ha sido de gran importancia para el progreso de la región y sobretodo de la logística a nivel internacional.

Además, en el caso de esta teoría, Michael Porter propuso dos medios para lograr generar una ventaja competitiva. Para su fundamentación, el autor hizo constante referencia al desarrollo de ventajas competitivas en empresas, pero, esta no la hace excluyente para otro tipo de organizaciones o modelos. Estos dos tipos de ventajas competitivas se logran a partir del liderazgo en costo y la diferenciación del producto.

5.8 TRANSPORTE INTERMODAL

El transporte intermodal hace referencia al transporte de unidades de carga (UCIs) en donde estas son transportadas en al menos dos medios de transporte diferente el uno del otro. Para este tipo de transporte es primordial la articulación de distintos medios de transporte en donde la unidad de carga se mantiene constante en el trayecto a realizar, es decir, si la mercancía a transportar está “contenedorizada”, esta no puede modificarse para su transporte. Tal y como lo menciona un artículo de la escuela de negocios EAE Business School, “La transferencia de estas

UCIs entre un modo de transporte y el siguiente se produce sin necesidad de apertura de las mismas, lo que minimiza la manipulación de la carga” (EAE Business School, 2014).

La clave del transporte intermodal en la logística es la correcta utilización de este instrumento básico. Tal y como se plantea de una de las publicaciones de “Área logística”, la reorganización de recursos en las empresas genera una reorientación estratégica de los operadores de transporte unimodal en donde, aquellos operadores logísticos de carretera, las mejoras operativas en los modos ferroviarios y marítimos permiten a los actores implicados en la cadena de suministro ser capaces de proporcionar valor agregado a cada uno de estos eslabones, además de contribuir a la eliminación de costos de fricción (ÁreaLogística, s.f.). Asimismo, al hacer un uso correcto y eficiente del transporte, es posible asegurar en un mayor porcentaje que tanto las personas involucradas en estas acciones puedan ejecutar rápidamente y con mayor seguridad todas sus operaciones.

5.9 TRANSPORTE MULTIMODAL

En el año 1980 en la convención de Naciones Unidas sobre el transporte de mercancía multimodal esta forma de transporte se define de la siguiente manera:

“El transporte de mercancía utilizando, al menos dos modos de transporte diferentes, cubierto por un contrato de transporte multimodal, desde un sitio en un país donde el operador de transporte multimodal se encarga de ellas, hasta un sitio designado para entrega, situado en un país diferente” (Moiraghi de Pérez, 2003).

Es necesario aclarar que, para este tipo de transporte, la responsabilidad del transportista o del operador logístico encargado de transportar la mercancía es totalmente depositada en un

único actor dentro de la cadena. Es decir, para la implementación de este medio de transporte existe un único contrato de transporte, donde existe el requisito de utilizar como mínimo dos medios de transporte diferentes. Asimismo, la unitarización de la mercancía, a pesar de no ser obligatoria, permite que la eficiencia que presente el operados logístico sea mayor, beneficio que le permitirá al generado de carga minimizar sus costos logísticos. Además, es necesario tener en cuenta que para hacer uso o implementar estrategias de transporte multimodal, las empresas y actores involucrados en estas actividades deben tener la capacidad para asegurar en todo momento el bienestar y seguridad de la mercancía transportada.

5.10 SISTEMA LOGÍSTICO PANAMEÑO

El canal de Panamá es considerado una de las maravillas del mundo moderno, en donde fue posible crear valor económico y comercial a las actividades que se desarrollan en esta gran infraestructura, tanto a nivel local como internacional. Es necesario tener en cuenta que, gracias a la ubicación geográfica del país, este se ha convertido en un punto clave para transito marítimo global, conectando así dos océanos y a todos los continentes.

Algunas de las especificaciones a tener en cuenta acerca del Canal de Panamá es que este consta de una vía marítima de aproximadamente 80 kms que conecta los océanos Atlántico y Pacífico a través de uno de los puntos más angostos del continente americano. A partir de la inauguración del canal de Panamá en el año 1914 el comercio internacional se vio positivamente influenciado. Estos cambios que han surgido a partir de la inauguración del canal de Panamá, no solo se ven reflejados en el comercio internacional, también en todos aquellos aspectos como sociales, culturales y logísticos. Es pertinente tener en cuenta que, para el caso del canal de

Panamá, las implicaciones de su construcción y el impacto que generó representaron algo más allá de la posibilidad de establecer al país como el principal *hub* marítimo de América.

Para Panamá, al tener la posibilidad de ser considerados líderes en la logística regional, generó un impacto que implica una percepción mejorada frente al mundo en términos logísticos, además de generar mejorías socioculturales para el país. Dentro de estos beneficios locales que se dan está el incremento del PIB anual, en donde el sector logístico aporta aproximadamente el 19%, siendo considerado así uno de los pilares más importantes para el crecimiento de la nación (Pellicer, 2018). Más aún, en términos comerciales y de negociación internacional, potencializar el país como a sido uno de los principales objetivos a cumplir. El ser considerados como uno de los países con mejor infraestructura pública y privada ha permitido que la inversión que este país recibe sea exponencial con el paso del tiempo. Además de las condiciones geográficas del país, sus posibilidades y beneficios logísticos, le ofrece a las empresas e inversionistas un ambiente seguro y con potencial para negocios en la mayoría de los sectores de la economía.

Conviene subrayar que el valor que aporta el canal de Panamá a nivel regional y global abarca más allá de ahorros de transporte y de interconectividad entre naciones para convertir el comercio en una actividad eficiente. La competitividad que recae sobre esta gran infraestructura se ve reflejada en las diferentes posibilidades de generar valor a partir de la alta competitividad que puede verse reflejada en las compañías e inversionistas que deciden hacer parte de este proceso único en el mundo. Esto como se ha mencionado con anterioridad, el rol del canal de Panamá puede decirse que es considerado algo más que brindar conectividad y proximidad, consiste en ejecutar un rol múltiple de servicio tanto al comercio global como para el desarrollo de la región en general.

Frente al funcionamiento del canal de Panamá y cómo este logra crear una conexión artificial entre el océano Pacífico y Atlántico, es necesario dar un paso a paso de esta actividad y así lograr comprender la importancia de esta infraestructura. Primero que todo mencionar y explicar los principales elementos protagonistas del canal de Panamá hacen así de esta tarea algo más sencillo de entender. Los componentes principales de la infraestructura del Canal son las esclusas, los canales, lagos y por último zonas delimitadas para anclajes y amarres.

Respecto las esclusas son conocidas como uno de los principales elementos para que el canal funcione apropiadamente, estas son descritas como obras de arte hidráulicas que permiten la navegación de los barcos uniendo las dos partes navegables con diferentes niveles. En el caso del canal de Panamá, este tiene tres esclusas que ayudan a vencer los desniveles que pueden encontrarse en el trayecto del Océano Pacífico al Océano Atlántico, las cuales son Gatún, Pedro Miguel y Miraflores, siendo estas dos últimas ubicadas al costado del Océano Pacífico. Es necesario mencionar que los juegos de esclusas no son los únicos elementos que hacen que el Canal de Panamá sea un éxito a nivel logístico.

Finalmente, es pertinente resaltar que la logística Panameña permite que sea considerada un sistema integrado eficiente gracias a la integración total de proveedores y clientes, generando así que el sistema logístico en general logre crear, en su gran mayoría de servicios prestados, valor a todos los actores de dicha cadena. Permitiéndole así al país constituirse como un hub logístico, en donde la eficiencia y la interconectividad son los principales factores que le otorgan la posibilidad de sentar las bases para que empresas de distintos ámbitos logren crear constantemente innovaciones.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para llevar a cabo el desarrollo de este proyecto, es fundamental desarrollar una investigación descriptiva y analítica de la empresa DHL y su funcionamiento a nivel global y local, en este caso su funcionamiento en Panamá. Esto será posible al realizar recolección de datos que permitan entender la situación actual de esta empresa y cómo, con la implementación y mejoras constantes, han logrado ser una empresa referente y líder en el sector logístico, no solo de Panamá, sino a nivel global. El enfoque de la investigación será cualitativo debido a que se realizará la recolección de datos oficiales por parte de la empresa, que sirvan de guía en el análisis de la información; adicionalmente se buscará complementar la investigación con información cualitativa, con el objetivo de tener una visión amplia del tema y poder interpretar dichos datos.

El enfoque metodológico a implementar no solo va a constar de información cualitativa ya que, se partirá de una investigación para lograr comparar el funcionamiento de la empresa, sus innovaciones y sus objetivos a nivel logístico, complementado así con las oportunidades que el país le brinda. Esta investigación se llevará cabo con el propósito de establecer relaciones entre los beneficios que en cada país puede darla a la empresa en términos de oportunidades para mejorar su competitividad, mejores rendimientos financieros y estructuras de costos.

Así mismo, en el momento de la visita empresarial, será pertinente enfocarse de manera directa en realizar un cuestionario a la persona encargada de desarrollar la guía a la empresa en la ciudad de Panamá, en donde se realizarán preguntas claves en el que los interrogantes generales y específicos se esperan resolver durante la misión a Panamá, a través de la información brindada por los gestores encargados dentro de la empresa DHL Panamá.

No obstante, es necesario hacer énfasis en que la investigación se implementará una mayor proporción un enfoque investigativo cualitativo será posible ampliar la interpretación de los datos, encontrar información más profunda acerca de los temas a desarrollar y una mayor contextualización de la empresa y de los datos numéricos publicados por la misma.

7. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS REALIZADOS

Para el desarrollo del trabajo y pertinente entendimiento del funcionamiento de la empresa *Deutsche Post DHL Group*, en Panamá, es fundamental resolver las siguientes preguntas que permitan comprender cómo la relación entre el funcionamiento interno de dicha empresa, junto a las ventajas otorgadas por el país han generado constantes innovaciones logísticas. Estos interrogantes son; ¿Cuáles fueron las principales razones para que DHL deseara ingresar al mercado panameño? ¿Cómo las ventajas que Panamá le brinda a DHL han generado una mejoría en las actividades logísticas de la empresa? y ¿Cómo a partir de las innovaciones generadas en este país han mejorado a nivel global las operaciones de la empresa?

En primer lugar, como ya se ha mencionado, DHL es considerada una de las empresas líder en innovaciones logísticas a nivel global. Es por esta razón que al momento de investigar su funcionamiento y como ha logrado aprovechar las oportunidades de este país, es primordial entender el cómo y el por qué las empresas consideran a Panamá como una de las principales sedes de innovación y cual es el propósito que tienen al operar en estos países.

Para empresas como DHL, países que le brinden oportunidades de mejora y oportunidades para crecer constantemente le genera un gran atractivo a nivel operacional. Ya sea porque cuentan con una posición geográfica privilegiada, beneficios tributarios, cercanía e

interconectividad o como en el caso de Panamá, ser el único tramo geográfico que le permite a nivel mundial disminuir tiempos, ser más eficientes y obtener beneficios que, tanto legal como económicamente, les permite crecer constantemente. Asimismo, en el caso de DHL Panamá, la oportunidad de operar en un país con tantas características le ha permitido crear un laboratorio de innovación en donde surgen constantemente ideas y modelos que, a nivel mundial, son implementados por la empresa misma y por el sector logístico en general.

Principalmente, las razones por las que DHL decidió operar en Panamá se basan en que este país no solo le ofrece beneficios que geográficamente ningún otro le podía ofrecer, se basa en que este país logra complementar sus ventajas geográficas con los beneficios y oportunidades que gobierno tras gobierno han logrado ofrecerles a las empresas de los distintos sectores. Es decir, este país ha logrado crear el balance perfecto para que los beneficios económicos directos e indirectos del gobierno, junto con las oportunidades que encuentran constantemente, como empresas para llevar a cabo sus operaciones, creen un ambiente operacional óptimo e indicado para que las innovaciones logren ser llevadas a cabo.

Por otro lado, es pertinente mencionar que para DHL como para Panamá, el hacer parte de actividades conjuntas les aporta una reputación beneficiosa para ambas partes. De esta forma, la empresa logra crecer en el manejo de carga a nivel continental, ya que, Panamá funciona como una plataforma logística de intercambio de carga, en donde logran interconectarse y consolidar cargas que a nivel mundial deben ser distribuidas. Y asimismo para el país, es primordial que la actividad e inversión económica que grandes empresas desarrollan, sean reflejadas en beneficios a corto, mediano y largo plazo.

Para finalizar, es preciso señalar que empresas tanto logísticas como de otros sectores económicos que operan en la actualidad en Panamá, han logrado encontrar la posibilidad de surgir y crecer constantemente con las innovaciones que con el transcurso del tiempo se han logrado desarrollar. Asimismo, los beneficios de ambas partes han permitido construir un sistema, que al basarse en la eficiencia logística y en la disminución continua de tiempos, les ha permitido encontrar el balance perfecto para el desarrollo de proyectos locales e internacionales, como en el caso de DHL, y mejorar continuamente sus resultados tanto operacionales como económicos. En pocas palabras, los beneficios que se evidencian en el mercado Panameño no solo hacen referencia a disminuciones en tiempo o características relacionadas con la logística, estos pueden estar directa o indirectamente relacionados con la situación en la que las empresas se encuentran a nivel global.

En conclusión, no solo es consecuencia de la situación actual de una empresa o de las ventajas que un país puede darle a esta, es la relación existente entre el mercado y la capacidad de respuesta que una empresa tiene, la que permite que los avances y el posicionamiento en temas de innovación logren desarrollarse. A manera de ejemplo y como se ha venido desarrollando en el transcurso de este trabajo, para que la empresa *Deutsche Post DHL Group* desarrolle e implemente constantemente innovaciones en términos logísticos y de operaciones, fue fundamental que a nivel global esta contara con el apoyo y el equipo necesario para que, junto a los beneficios y ventajas brindados directa o indirectamente por Panamá, logran ser un hecho y generaran así posicionarse como los líderes en el mercado a nivel mundial. En donde, al tener la posibilidad de generar valor no solo para la empresa y sino para el país, genera que la empresa tenga algo más que un propósito financiero y económico, en donde, buscar un beneficio para ambas partes es necesario y fundamental en su desarrollo e innovaciones. De esta forma, la

empresa ha logrado constituirse a nivel mundial no solo como líder en el sector, sino, ha logrado permitirles a las demás empresas que a partir de estas innovaciones puedan generar beneficios a corto, mediano y largo plazo. Es decir, sin importar en qué sector de la economía de desenvuelve una empresa, esta se ve directa o indirectamente beneficiada por las innovaciones que distintas empresas desarrollan constantemente.

8. CONCLUSIONES

A partir de los diferentes proyectos e innovaciones que a nivel mundial ha desarrollado DHL y su desempeño a nivel local en Panamá, puede decirse que el éxito de esta empresa se basa en el balance que logró encontrar entre, los beneficios que le proporciona el país, el mercado en el cual se desarrolla y la capacidad a nivel global de desarrollar y potencializar las oportunidades que se encontraban en el mercado. De igual forma, puede decirse que para esta empresa las innovaciones que se desarrollaron a nivel local han sentado un presente para que proyectos que no habían sido considerados nivel local fueran implementados y generados impactos positivos para la compañía en general.

Por consiguiente, Panamá fue un elemento clave para que esta empresa lograra crecer exponencialmente a nivel local y regional. En Latinoamérica, esta empresa es considerada líder en operaciones ya que, sus operaciones representan disminución de tiempos, eficiencia y cumplimiento total de sus servicios. Teniendo en cuenta el posicionamiento de la empresa a nivel local, regional y mundial, puede decirse que el propósito de DHL al momento de iniciar sus operaciones en Panamá, fue principalmente tener la capacidad de participar en un hub logístico que le permitiría implementar la información como base de datos para la creación y desarrollo de proyectos, que con el tiempo se transformarían en innovaciones a nivel mundial.

Como resultado, DHL no solo es una empresa reconocida como un International Courier, esta es una empresa que constantemente desarrolla proyectos e innovaciones que para el sector logístico representan avances y mejoras continuas. Ya que, uno de los propósitos de la logística es disminuir tiempo, espacio y costos, tres pilares que rigen constantemente las operaciones de dicha empresa a nivel mundial.

9. REFERENCIAS

DHL, F. A. (s.f.). *Deutsche Post DHL Group*. Recuperado el 10 de Mayo de 2018, de Deutsche Post DHL Group:

http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/presse/mediathek/fact_sheet_dhl_en.pdf

Universidad de Palermo. (s.f.). *Facultad de diseño y Comunicación*. Recuperado el 5 de Mayo de 2018, de DHL Revelamiento de una empresa:

http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/images/trabajos/2906_9570.pdf

Gobierno de la República de Panamá. (19 de Enero de 2017). *Gabinete Logístico muestra sus logros 2016 y próximas estrategias*. Recuperado el 3 de MAyo de 2018, de Gabinete Logístico Gobierno de la República de Panamá:

<https://www.presidencia.gob.pa/Logistico/Gabinete-Logistico-muestra-sus-logros-2016-y-proximas-estrategias>

Gobierno de la República de Panamá. (s.f.). *Gabinete Logístico República de Panamá*.

Recuperado el 1 de Mayo de 2018, de Importancia Portuaria y logística de Panamá:

<http://www.amp.gob.pa/newsite/spanish/oratoria/AMP%20PUERTOS.pdf>

Durán, R. (15 de Junio de 2014). *La Estrella de Panamá*. Recuperado el 5 de Mayo de 2018, de

La logística en Panamá y su impacto en la región:

<http://laestrella.com.pa/economia/logistica-panama-impacto-region/23778936>

Deutsche Post DHL Group. (Enero de 2018). *Corporate Responsibility Report 2017*. Recuperado

el 7 de Mayo de 2018, de Further environmental aspects : Further environmental aspects

Deutsche Post DHL Group. (Enero de 2018). *Deutsche Post DHL Group Reports*. Recuperado el

12 de Mayo de 2018, de 2017 Annual Report:

http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/Investors/Events/Reporting/2018/FY2017/DPDHL_2017_Annual_Report.pdf

Quintero Robles, M. (8 de Abril de 2013). *El Capital Financiero*. Recuperado el 11 de Mayo de

2018, de Panamá en un sitio clave para DHL: <https://elcapitalfinanciero.com/panama-en-un-sitio-clave-para-dhl/>

DHL. (s.f.). *¿Quiénes Somos?* Recuperado el 27 de Agosto de 2018, de Una historia de

innovación: <https://www.logistics.dhl/co-es/home/quienes-somos/nuestra-vision.html>

Periódico La Estrella. (21 de Marzo de 2013). *La Estrella de Panamá*. Recuperado el 28 de

Agosto de 2018, de DHL Panamá Recibe Certificación:

<http://laestrella.com.pa/economia/panama-recibe-certificacion/23476767>

- Morales A, F. (1999). *GLOBALIZACIÓN: CONCEPTOS, CARACTERÍSTICAS Y CONTRADICCIONES*. Recuperado el 28 de Agosto de 2018, de DIALNET:
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4796216.pdf>
- Bodemer, K. (Agosto de 1998). La Globalización. Un concepto y sus problemas. *Nuena Sociedad*(156), 54-71.
- Flores, M. V. (2012). LA GLOBALIZACIÓN COMO FENÓMENO POLÍTICO, ECONÓMICO Y SOCIAL. *Revista Científica Ciencias Humana*, 12(34), 26-41.
- Cruz Soto, L. A. (Octubre de 1999). Hacia un concepto de globalización. (F. d. UNAM, Ed.)
Revista de contaduría y administración(195).
- Granda, J. I. (s.f.). *Gestión Logística Integral*. San José de Cúcuta: Fundación de Estudios Superiores.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (Febrero de 2011). *Curso Virtual Transporte Internacional*.
Recuperado el 29 de Agosto de 2018, de Logística y distribución física internacional:
<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/11327/100001038.pdf?sequence=1>
- Paz Carro, R., & González Gómez, D. (s.f.). *Logística Empresarial*. Mar del Plata: Apunte de Estudio.
- Vilana Arto, J. R. (2011). *Escuela de Organización Industrial*. Recuperado el Agosto 28 de 2018, de La gestión de la cadena de suministro:
http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75237/componente75235.pdf

Sánchez Galán, J. (s.f.). *Economipedia: Haciendo fácil la economía*. Recuperado el Noviembre de 2018, de Ventaja Comparativa: <https://economipedia.com/definiciones/ventaja-comparativa.html>

Devoto Ratto, R. (s.f.). *Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*. Recuperado el Noviembre de 2018, de Apunte Docente: Ventaja Competitiva y Cadena de Valor: <http://www.ingcomercial.ucv.cl/sitio/assets/publicaciones/Apuntes-Docentes/ApunteDocenteVentajaCompetitivayCadenadeValorRD.pdf>