

**Plan de mejora prácticas profesionales Panalpina S.A**  
**Departamento de Energy and Project Solutions**

Laura Bejarano Rodríguez

Tutor

Jorge Silva

Universidad Santo Tomás

Facultad de Negocios Internacionales

Bogotá D.C

2019

## **Parte 1**

### **Resumen**

En la Universidad Santo Tomás las prácticas profesionales son una de las opciones que brindan a nosotros los estudiantes para poner en práctica todo el aprendizaje, habilidades y competencias adquiridas, para culminar los estudios y obtener el título como profesional en Negocios Internacionales.

En el presente trabajo se da a conocer el proceso que se llevó a cabo durante las prácticas profesionales en la empresa Panalpina S.A en la sede de Bogotá, encargada del manejo de importaciones y exportaciones aéreas, marítimas y de operaciones terrestres a nivel nacional.

El departamento en el que se llevó a cabo este proceso es el de Energy and Project Solutions (EPS), división que maneja todas las importaciones y exportaciones tanto de carga general como de carga OOG o carga sobredimensionada del sector minero-energético, y donde se estuvo brindando apoyo en la parte de cotizaciones.

**Palabras clave:** importaciones, exportaciones, carga general, carga sobredimensionada.

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer y dedicar este trabajo en primer lugar a Dios por darme la capacidad, fortaleza y sabiduría para enfrentar cada cosa que se presentó en mi camino durante este tiempo, a mi mamá pues gracias a ella puedo culminar mis estudios, por siempre brindarme todo su apoyo y por demostrarme que no hay nada imposible.

Por otro lado, quiero agradecer a mi familia en general por siempre estar para mí, por enseñarme que se debe tener pasión por lo que se hace, por siempre recordarme que el respeto, la honestidad, la responsabilidad y la humildad son el camino correcto.

Quiero agradecer también a la Universidad Santo Tomás y profesores, que me dejaron tantas enseñanzas y me formaron para ser una buena profesional y, por último, a mis compañeros que sacaron lo mejor de mí durante estos años y me dejaron tantas anécdotas y experiencias.

## Introducción

Como lo menciona Laura Bertolotto, Rectora de la Universidad Santo Tomás de Valdivia (DEC Valdivia, 2017) “... La práctica profesional es una gran experiencia para acercarse y conocer cómo funcionan las dinámicas laborales. Permite al estudiante poner en práctica su formación, conocer de cerca el funcionamiento interno de las empresas, contrastar sus conocimientos y aptitudes con el perfil que demandan las empresas, e incluso definir sus aspiraciones profesionales”.

Al momento de iniciar las prácticas profesionales lo principal es aprender, crecer como profesional y de igual manera aportar al crecimiento y desarrollo de la organización. Dentro de las empresas se trabaja día a día para prestar un servicio de calidad, sin embargo, como en todo se tienen cosas por mejorar. Es por esto que el presente trabajo tiene como objetivo principal presentar un plan de mejora para el departamento de Energy and Project Solutions (EPS), división que hace parte de Panalapina S.A, organización donde se desarrollaron las prácticas profesionales durante este último semestre. Este plan de mejora consiste en la implementación de del manual de cotizaciones EPS, el cual contiene información puntual y necesaria para, por un lado, facilitar y reducir tiempos de aprendizaje a las nuevas personas que ingresan a la división y van a apoyar la parte de cotizaciones, esto con el fin de prestar un servicio de respuesta mucho más ágil a solicitudes de los diferentes clientes y, por otro lado, aumentar ventajas competitivas sobre los otros forwarders que tienen presencia tanto a nivel nacional como internacional pues en el momento en que ese conocimiento se adquiriera rápidamente se va a poder cotizar en un menor tiempo y como resultado se va a tener la satisfacción del cliente.

## Tabla de contenido

|   |    |
|---|----|
| <b>Parte 1</b> .....  | 2  |
| <b>Resumen</b> .....  | 2  |
| <b>Agradecimientos</b> .....  | 3  |
| <b>Introducción</b> .....   | 4  |
| <b>Parte 2 – La empresa</b> .....   | 6  |
| <b>Aspectos generales</b> .....   | 6  |
| <b>Misión</b> .....   | 6  |
| <b>Visión</b> .....   | 6  |
| <b>Valores</b> .....  | 7  |
| <b>Ubicación geográfica</b> .....   | 7  |
| <b>Estructura organizativa</b> .....                                      | 8  |
| <b>Departamento en el que se desarrolla la práctica</b> .....             | 8  |
| <b>Análisis DOFA</b> .....  | 9  |
| <b>Parte 3 - Planteamiento plan de mejora</b> .....                       | 9  |
| <b>Planteamiento central del informe de prácticas profesionales</b> ..... | 9  |
| <b>Importancia, limitaciones y alcances</b> .....                         | 10 |
| <b>Importancia</b> .....  | 10 |
| <b>Limitaciones</b> .....   | 10 |
| <b>Alcances</b> .....   | 10 |
| <b>Objetivo General</b> .....   | 11 |
| <b>Objetivos Específicos</b> .....  | 11 |
| <b>Parte 4 - Contenido plan de mejora</b> .....                           | 11 |
| <b>Propuesta de Mejora</b> .....  | 11 |
| <b>Conclusiones</b> .....   | 12 |
| <b>Parte 5 - Seguimiento práctica profesional</b> .....                   | 14 |
| <b>Programación de actividades realizadas en la organización</b> .....    | 14 |
| <b>Cumplimiento de objetivos trazados por mes</b> .....                   | 14 |
| <b>Lista de referencias</b> .....   | 18 |
| <b>Apéndice</b> .....   | 19 |

## Parte 2 – La empresa

### Aspectos generales

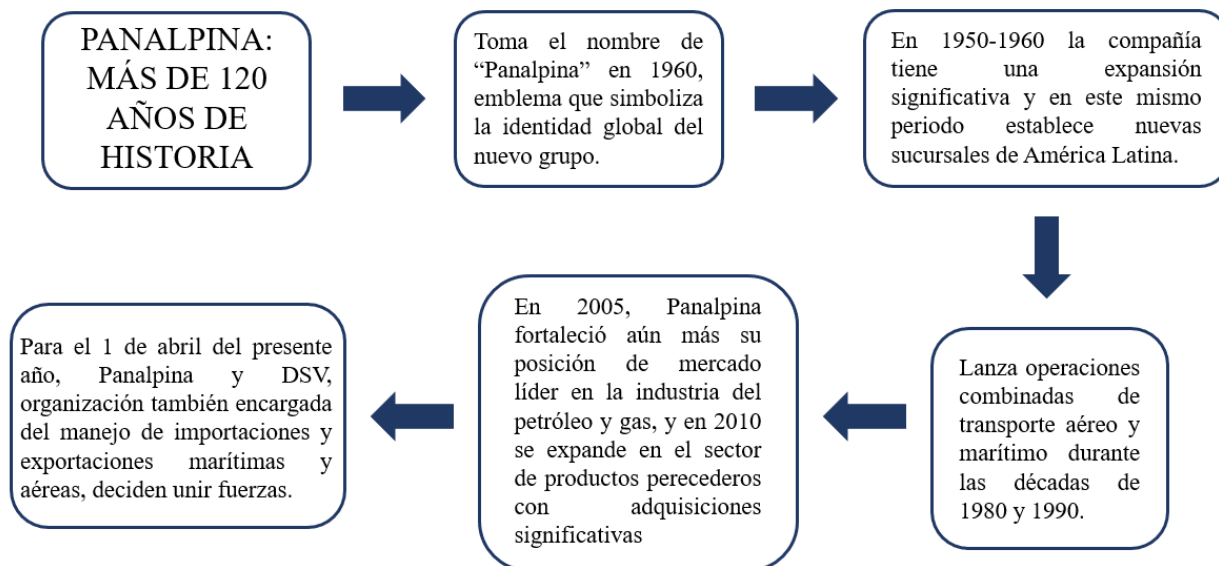


Figura 1. Historia Panalpina. Página web de Panalpina.

### Misión

Aprovechar nuestra presencia y competencia global en Air and Ocean freight, colaborando con nuestros clientes para aportar valor en sus cadenas de suministro y juntos construir soluciones de logística inteligentes y eficientes de principio a fin.

### Visión

Ser el proveedor global líder, que satisfaga las necesidades de los clientes de servicios de transporte y logística, con el objetivo de un amplio crecimiento y ser uno de los más rentables en nuestra industria.

## Valores

- Rendimiento: compromiso continuo con el desarrollo sostenible a largo plazo y el éxito financiero
- Integridad: brújula que impulsa nuestro comportamiento y actitud hacia los demás y hacia nuestros clientes. "Cumplimos nuestras promesas y cumplimos con las reglas".
- Profesionalismo: creación de valor para nuestros clientes a través de nuestras soluciones y anticipando sus necesidades comerciales. "Conocemos nuestro negocio" y creamos valor para nuestros accionistas.

## Ubicación geográfica



Figura 2. Ubicación geográfica Panalpina. Página web de Panalpina

## Estructura organizativa

### PANALPINA – MANAGEMENT COLOMBIA AS OF 07.26.2019

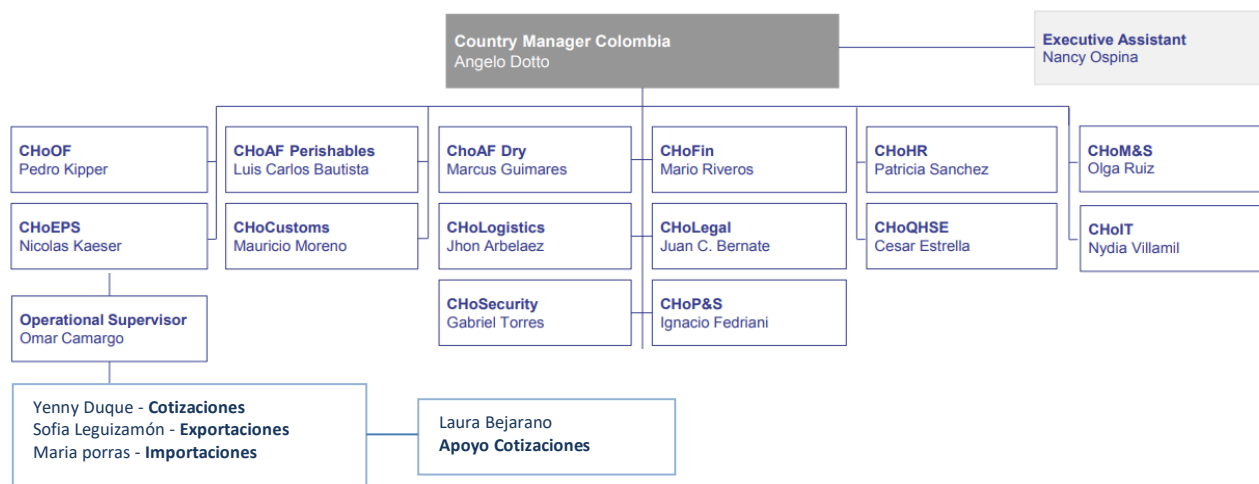


Figura 3. Organigrama Panalpina. Página web de Panalpina

## Departamento en el que se desarrolla la práctica

Las prácticas profesionales se desarrollaron en el área de Energy and Project Solutions, en esta, se llevan a cabo importaciones y exportaciones marítimas y aéreas tanto para carga general como para mercancía sobredimensionada del sector minero-energético, es decir, manejo de carga pequeña como también el manejo de la operación para helicópteros, diques flotantes, vehículos, maquinaria de planta, entre otras cosas.

En cuanto a funciones de la división, se encuentra el manejo de cotizaciones, proceso que se estuvo apoyando durante las prácticas. Una vez la oferta es aceptada por el cliente y es asignada a EPS se realiza todo el seguimiento del proceso desde que sale hasta que llega al punto requerido. Una vez se entrega la mercancía en el punto se realiza todo el proceso de facturación y finalmente ese profit ingresa al departamento por lo tanto es ganancia para la empresa.

## Análisis DOFA

|   |   |   |
|---|---|---|
| INTERNO   | <b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia y calidad en manejo de cotizaciones</li> <li>Precios competitivos</li> <li>Reconocimiento y cobertura nacional e internacional</li> </ul>      | <b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de personal para atender las funciones de la división.</li> <li>Tiempo en que se adquieren las competencias necesarias para el manejo de las funciones.</li> <li>Rapidez con que se da respuesta a los clientes.</li> </ul> |
| EXTERNO   |   |   |
| <b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Importancia del manejo de importaciones y exportaciones</li> <li>Crecimiento y desarrollo del comercio exterior</li> <li>Oportunidades de empleo dentro del sector</li> </ul>   | <b>ESTRATEGIA FO</b><br><br>Sacar provecho del buen manejo, calidad y reconocimiento del servicio que se presta para seguir aportando al crecimiento, importancia y generación de empleo dentro del sector.         | <b>ESTRATEGIA DO</b><br><br>Beneficiarse de la importancia del crecimiento del comercio exterior para abrir puertas a nuevas personas dentro del departamento con el fin de brindar un servicio más rápido a solicitudes de los clientes.   |
| <b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempo en que la competencia está adquiriendo el conocimiento.</li> <li>Velocidad en la que el conocimiento de la competencia se pone en práctica.</li> <li>Mayor rapidez de respuesta a necesidades del cliente.</li> </ul> | <b>ESTRATEGIAS FA</b><br><br>Utilizar a favor la experiencia, calidad, reconocimiento y cobertura que tiene el departamento de proyectos para mejorar tiempos de respuesta y manejos de las diferentes operaciones. | <b>ESTRATEGIAS DA</b><br><br>Implementar una estrategia que permita adquirir el conocimiento y competencias que se requieren con el fin de dar respuesta a necesidades de los clientes en un menor tiempo.  |

Figura 4. Dofa departamento EPS. Elaboración propia

### Parte 3 - Planteamiento plan de mejora

#### Planteamiento central del informe de prácticas profesionales

Como se puede observar en el ítem 1.5 se presentan aspectos positivos que han permitido el buen funcionamiento dentro del área, sin embargo, también están presentes falencias que de cierta manera están generando una repercusión negativa para el departamento en el que se desarrollaron las prácticas profesionales. Es por esto que el planteamiento central de este informe se basa en el desarrollo de un plan de mejora que genere un impacto positivo dentro de la división de Energy and Project Solutions y una ventaja competitiva sobre la dinámica del mercado, con el fin de convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades, pues como lo menciona Michael Porter, economista estadounidense (Web y empresas, 2014),

“... La finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores”

### **Importancia, limitaciones y alcances.**

#### **Importancia**

- Permite el rápido aprendizaje a próximos practicantes sobre manejo de la operación para poder dar prontitud a solicitud de los clientes.
- Disponibilidad de la información necesaria para cualquier tipo de inquietud que se presente durante el proceso de las prácticas profesionales.
- Apoyo para poder tener buenos resultados, siendo en este caso la asignación del manejo de las operaciones.

#### **Limitaciones**

- Falta de interés hacia la lectura por parte de los nuevos practicantes.
- Que el manual no se tome en serio por parte del personal del departamento.
- Que no se le de la continuidad correspondiente al manual de cotizaciones EPS.

#### **Alcances**

- Dar solución a los puntos frágiles que tiene el departamento de Energy and Project Solutions.
- Incrementar la productividad dentro del área de trabajo.
- Facilitar tanto el proceso de enseñanza para la persona a la que se le va a dar apoyo en sus funciones como el aprendizaje para el próximo practicante ingrese al departamento.

## **Objetivo General**

Implementar una herramienta que permita a las personas que van a apoyar la parte de cotizaciones dentro del departamento de Energy and Project Solutions tener las bases y conocimiento necesarios rápidamente para poder dar respuesta a las diferentes solicitudes que realizan nuestros clientes en un menor tiempo.

## **Objetivos Específicos**

- a. Crear un manual de cotizaciones para el manejo de las cotizaciones de carga general y sobredimensionada tanto para importaciones como para exportaciones para EPS.
- b. Brindar información puntual y necesaria de cómo dar respuesta a solicitudes de los clientes.
- c. Llevar un seguimiento y control sobre las cotizaciones ganadas o declinadas.

## **Parte 4 - Contenido plan de mejora**

### **Propuesta de Mejora**

La creación de un manual donde se exponga y se tenga de manera muy puntual la información necesaria sobre las cotizaciones para poder dar respuesta a las diferentes solicitudes que realizan los clientes es el plan de mejora que se decidió implementar dentro del departamento de Energy and Project Solutions

Este manual se divide en 3 partes. En la primera parte se puede observar la descripción de una de las plataformas más utilizadas ya que es de uno de los clientes más grandes de la división, la plataforma Halliburton. En esta primera parte se describe de manera muy detallada cada ítem que muestra la plataforma, cómo estos espacios deben ser debidamente diligenciados, cómo se debe realizar solicitud de cotización a proveedores y cómo se debe proceder a cotizar. En esta plataforma llegan todo tipo de solicitudes únicamente para exportación, es por

esto que se brinda información para realizar una cotización de exportación aérea o marítima tanto para cargas pequeñas como para carga sobredimensionada, contiene información para realizar cotizaciones de mercancía DGR o mercancía peligrosa y por último, para realizar cotización para operaciones Roundtrip.

En la segunda parte de este manual, se describe el manejo para cotizaciones tanto de importaciones como de exportaciones de mercancía OOG o sobredimensionada que es lo que caracteriza al departamento EPS. En esta segunda parte se expone de manera muy descriptiva el paso a paso de cómo se debe dar respuesta en primera instancia al cliente, cómo se procede a solicitar una cotización a los proveedores, cómo se debe ajustar la cotización y finalmente cómo se debe presentar la oferta al cliente para tener un buen resultado el cual sería la asignación del manejo de la operación.

Por último, está la descripción de cómo se debe llevar a cabo el control de las cotizaciones, es decir las respuestas que se dieron a las solicitudes de los clientes. En esta tercera y última parte, se indica puntualmente cómo diligenciar un cuadro en el cual se realiza el seguimiento de las ofertas donde se digitan fechas en que llegan y se dan respuestas a las solicitudes, referencias para identificar estas solicitudes que realizan los clientes, origen y destino de lo que se cotizó, términos de negociación, tipo de mercancía y por último que es lo más importante, si la oferta fue aceptada o declinada.

### **Conclusiones.**

- Panalpina S.A es una muy buena organización para las personas que les apasiona, que buscan un constante aprendizaje y que quieren formarse como profesionales en todo lo relacionado con el comercio internacional.

- Dentro de la división EPS se interesan porque las personas que ingresan a ser parte del equipo realmente aprendan y desempeñen funciones determinantes para la operación y para la compañía.
- El tiempo de enseñanza para las diferentes funciones que se desempeñaron en temas de cotizaciones dentro del área fue bastante extenso ya que solo una persona es la encargada de esta operación, por lo tanto, tenía que cumplir con sus responsabilidades que son bastantes y además enseñar el manejo de la operación.
- Como se mencionaba en el punto anterior el tiempo de enseñanza para las diferentes funciones que se desempeñaron en temas de cotizaciones dentro del área fue bastante extenso, sin embargo, la experiencia y conocimiento que se adquirió fue bastante bueno y productivo.

En el último mes de este proceso se pudo poner en práctica el manual de cotizaciones el cual se creó como plan de mejora para la división EPS. Esto fue de bastante ayuda ya que al ser utilizado para el apoyo de la operación se pudo ver si realmente implementarlo como herramienta si daba un resultado positivo o si por el contrario no generaba ningún impacto. En este caso se cumplió con el objetivo principal que se presenta en este trabajo, con el manual se logró dar respuesta a todas las solicitudes de los clientes ya que la información necesaria y las bases para dar respuesta estaban a la mano, se redujo el tiempo de respuesta y se logró llevar un seguimiento óptimo para las cotizaciones que se realizaron.

## Parte 5 - Seguimiento práctica profesional

### Programación de actividades realizadas en la organización

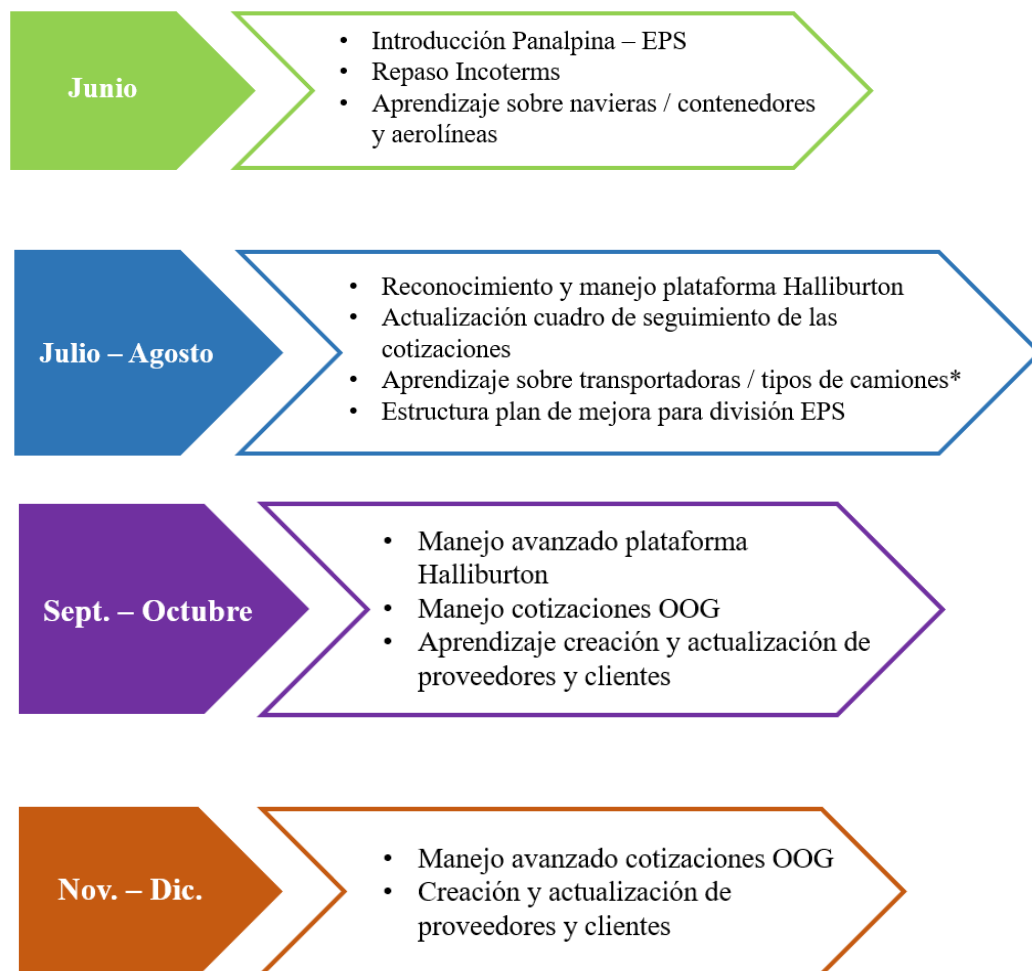


Figura 5. Actividades realizadas en la organización. Elaboración propia

### Cumplimiento de objetivos trazados por mes

Tabla 1.  
Ciclos prácticas

| Ciclo I             | Actividades desarrolladas | Logros   | Dificultades |
|---------------------|---------------------------|--|--------------|
| Junio 25 – Junio 28 | Inducción Panalpina       | Conocer a profundidad funciones de la compañía |              |

|                     |  |   |  |
|---------------------|--|---|--|
| Julio 1 – Julio 5   | Inducción EPS  | Conocer a profundidad funciones del departamento                        |  |
| Julio 8 – Julio 12  | Lectura y evaluación manual de EPS                       | Profundizar en el tema de manejo de las operaciones en EPS              | Entender diferentes conceptos que se describen en el manual                        |
| Julio 15 – Julio 19 | Acompañamiento al Customer encargado de las cotizaciones | Se entienden las funciones que se deben desempeñar                      | Bases que se tienen en temas de comercio   |
| Julio 22 – Julio 26 | Reconocimiento plataforma de Halliburton                 | Se identifica como funciona la plataforma                               | Bases que se tienen en temas de comercio   |
| Julio 29 – Agosto 2 | Inicio manejo de la plataforma de Halliburton            | Adaptación al manejo de la plataforma                                   | Conocimiento sobre diferentes aspectos para cotizar                                |
| Agosto 5 – agosto 9 | Manejo plataforma Halliburton                            | Mayor facilidad para cotizar en la plataforma                           | Conocimiento sobre diferentes aspectos para cotizar                                |
| Agt. 12 – Agt. 16   | Manejo plataforma Halliburton                            | Se tiene más agilidad a la hora de proceder a cotizar en la plataforma  | Aún faltan más bases para poder desenvolverse mejor                                |
| Agt. 19 – Agt. 23   | Actualización cuadro seguimiento de las cotizaciones     | Se tiene acceso a todas las cotizaciones que se realizan en la división | Cuadro bastante desactualizado (No se habían relacionado cotizaciones desde Marzo) |
| Agt. 26 – Agt. 30   | Actualización cuadro seguimiento de las cotizaciones     | Se va entendiendo un poco más la manera de cotizar                      | Cuadro bastante desactualizado (No se habían relacionado cotizaciones desde Marzo) |

| <b>Ciclo II</b>   | <b>Actividades desarrolladas</b> | <b>Logros</b>  | <b>Dificultades</b>  |
|-------------------|----------------------------------|--|--|
| Sept. 2 – Sept. 6 | Manejo plataforma Halliburton    | Más seguridad a la hora de cotizar – La mayoría de cotizaciones han sido asignadas a EPS | Proveedores muchas veces tardan en dar respuesta, las ofertas en la plataforma se cierran y no se alcanzan a cotizar |

|                     |   |   |   |
|---------------------|---|---|---|
| Sept. 9 – Sept. 13  | Inicio manejo cotizaciones para carga OOG                         | Se tienen más habilidades y conocimiento para dar respuesta a las solicitudes de los clientes | Este tipo de cotizaciones son mucho más complejas ya que se trata de mercancía sobredimensionada                      |
| Sept. 16 – Sept. 20 | Manejo cotizaciones OOG   | Mayor comodidad a la hora de cotizar  | Llegan solicitudes bastante complejas   |
| Sept. 23 – Sept. 27 | Inducción para creación y actualización de proveedores y clientes | Reconocimiento y facilidad del manejo para la creación y actualización                        | El proceso es bastante largo y tedioso ya que se tienen que solicitar bastantes papeles y duran mucho para mandarlos. |

| <b>Ciclo III</b>  | <b>Actividades desarrolladas</b>  | <b>Logros</b>   | <b>Dificultades</b>   |
|-------------------|---|---|---|
| Sept. 30 – Oct. 4 | Manejo plataforma Halliburton   | Facilidad total para cotizar – Se siguen ganando la mayoría de las cotizaciones | Tiempo para cotizar ya que esta plataforma ya no es lo único que se maneja como al inicio de las prácticas. Se tienen muchas más funciones.                         |
| Oct. 7 – Oct. 11  | Manejo cotizaciones OOG   | Mayor facilidad para cotizar  | Llegan solicitudes bastante complejas   |
| Oct. 15 – Oct. 18 | Creación y actualización proveedores y clientes                                   | Organización para realizar estos procesos                                       | Se tiene que estar insistiendo para el envío de papeles – Muchas veces los envían mal   |
| Oct. 21 – Oct. 25 | Manejo cotizaciones OOG   | Se aprende cada vez más sobre diferentes temáticas                              | Volumen de las solicitudes que se deben cotizar empieza a incrementar   |
| Oct. 28 – Nov. 1  | Entrenamiento a la persona que va a servir de apoyo con la plataforma Halliburton | Se empieza a poner en práctica el manual que se implementó como plan de mejora. | La persona que va a llegar a apoyar con las cotizaciones e esta plataforma solo tiene conocimiento de facturación por lo tanto es un proceso que se empieza desde 0 |

| <b>Ciclo IV</b> | <b>Actividades desarrolladas</b> | <b>Logros</b>  | <b>Dificultades</b> |
|-----------------|----------------------------------|--|---------------------|
| Nov. 5 – Nov. 8 | Integración DSV                  | Conocer a profundidad funciones de la nueva compañía |                     |

|                      |   |  |  |
|----------------------|---|--|--|
| Nov. 12 –<br>Nov. 15 | Continuación<br>entrenamiento a la<br>persona que apoya<br>cotizando<br>Halliburton | El manual da buenos<br>resultados  | Aún falta muchas bases por<br>más de que el manual sea<br>muy detallado.   |
| Nov. 18 –<br>Nov. 22 | Continuación<br>entrenamiento a la<br>persona que apoya<br>cotizando<br>Halliburton | El manual si genera un<br>impacto positivo para<br>poder dar respuesta a<br>las cotizaciones                           | Se reduce el volumen de<br>solicitudes por parte de<br>Halliburton por lo tanto es<br>complicado poner en<br>práctica lo que se ha<br>aprendido  |
| Nov. 25 –<br>Nov. 29 | Manejo cotizaciones<br>OOG  | Se da respuesta a las<br>solicitudes de manera<br>más rápida.  | Cada vez más me asignan<br>solicitudes con un grado más<br>alto de análisis y no se<br>realiza tanto<br>acompañamiento.  |
| Dic. 2 – Dic.<br>6   | Manejo cotizaciones<br>OOG  | Dar respuesta al alto<br>volumen de<br>cotizaciones tanto de<br>Panalpina como de<br>DSV en el tiempo que<br>solicitan | Con la unión DSV -<br>Panalpina recae toda la<br>responsabilidad en la<br>persona que apoyo y en mí.<br>Esto es debido a que DSV<br>no tiene mucha experiencia<br>con manejo de cargas OOG |
| Dic. 9 – Dic.<br>13  | Manejo cotizaciones<br>OOG  | Mayor facilidad para<br>cotizar  | Llegan solicitudes bastante<br>complejas   |
| Dic. 16 –<br>Dic. 20 | Entrenamiento al<br>nuevo practicante<br>que va a apoyar el<br>área de cotizaciones | Se dan a conocer a<br>profundidad funciones<br>del departamento, más<br>específicamente la parte<br>de cotizaciones    | El nuevo practicante no<br>tiene muchas bases sobre<br>comercio exterior.  |
| Dic. 20 –<br>Dic. 24 | Entrenamiento al<br>nuevo practicante<br>que va a apoyar el<br>área de cotizaciones | Se empieza a poner en<br>práctica el manual que<br>se implementó como<br>plan de mejora.                               | Aún falta mucho<br>conocimiento básico por<br>parte del practicante.   |

Nota: Se describen las actividades, logros y dificultades presentadas durante las prácticas profesionales.

### Lista de referencias

Díaz, Camila. Departamento recursos humanos. Misión, visión y valores de Panalpina S.A.

Comunicación personal. 14 de agosto de 2019

Panalpina S.A. (2019). Sobre nosotros. Recuperado de

<https://www.panalpina.com/www/global/en/home/AboutPanalpina.html>

Panalpina S.A. (2019) Panalpina - Management Colombia. (2019). Recuperado de (Página intranet de Panalpina)

[https://connect.panalpina.com/wps/myportal/enterpriseportal/home/newsfeed!/ut/p/z1/04\\_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8ziAywMLAyN3Q38LEKdXAwcg7wsPL2CPAw9zQz0wwkpiAJKG-](https://connect.panalpina.com/wps/myportal/enterpriseportal/home/newsfeed!/ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8ziAywMLAyN3Q38LEKdXAwcg7wsPL2CPAw9zQz0wwkpiAJKG-)

Panalpina S.A. (2019). Project Solutions. Recuperado de

[https://www.panalpina.com/www/global/en/home/products\\_solutions/energy.html](https://www.panalpina.com/www/global/en/home/products_solutions/energy.html)

Plataforma privada para cotizaciones Halliburton. (2019) Recuperado de

<https://hal-sourcing.halliburton.com/sourcing/fsvendor/vendordesktop/index>

Web y empresas. (30 de abril de 2014). La Ventaja Competitiva según Michael Porter.

Recuperado de <https://www.webyempresas.com/?s=ventaja+competitiva>

Santo Tomás en línea. (20 de agosto de 2017). La importancia de las prácticas profesionales.

Recuperado de <https://enlinea.santotomas.cl/santo-tomas-en-la-prensa/cartas-y-columnas/la-importancia-las-practicas-profesionales/69167/>

# Apéndice

## Evidencia plan de mejora “Manual de cotizaciones EPS”

