

**La influencia de la entrega oportuna de productos en la toma de
decisiones estratégicas para ser una empresa competitiva en el sector
de hidrocarburos en Colombia**

Elaborado por:

Andrés Felipe Casas Quintero

Johanna Ramírez Londoño

María Alejandra Mejía Castro

Universidad Ean

Escuela de Formación en Investigación

Seminario de Investigación de Pregrado

Bogotá

01/06/2025

Resumen

El documento presenta un acercamiento sobre la influencia de la entrega oportuna de productos en las decisiones estratégicas de una compañía, para seguir siendo competitiva dentro del sector de hidrocarburos en Colombia. Por lo tanto, se exploran experiencias previas sobre casos de estudio similares en el país; normativa o legislación pertinente; y expertos en temas como: gerencia de proyectos, estrategias de competitividad, reputación, cadena de suministro, entre otros. Con el fin de identificar los principales aspectos a tener en cuenta en el desarrollo de los objetivos de investigación.

Palabras clave: cadena de suministro, competitividad, sector hidrocarburos, estrategia, reputación.

Problema de Investigación

En Industrial Válvulas de Colombia S.A.S, frecuentemente se presentan fallas en los procesos establecidos por la empresa al momento de realizar una entrega, luego de haber formalizado la orden de compra. Las posibles causas se relacionan con problemas logísticos y de transporte, fallas en la cadena de suministro, gestión interna deficiente, problemas financieros, o con regulaciones y políticas gubernamentales.

Primero, los problemas logísticos y de transporte; según la Agencia Nacional de Hidrocarburos (2018), los departamentos con mayor alteración de orden público son: Arauca, Norte de Santander, Cesar, Boyacá, Meta, Caquetá y Putumayo. Si bien es cierto, solo dos de ellos (Arauca y Meta) lideran la producción de petróleo en Colombia, los conflictos en los demás departamentos afectan el transporte de materiales por vía terrestre.

Segundo, la cadena de suministro del sector de hidrocarburos puede presentar fallas en uno o varios momentos. Puesto que, se compone de la siguiente manera:

- Upstream, tiene que ver con actividades de exploración y producción, sus principales actores son los operadores petroleros y empresas de servicios, como INDUVACOL (ANH, 2023).
- Midstream, tiene que ver con actividades de transporte, almacenamiento y logística, sus principales actores son transportadores, puertos y operadores logísticos, y empresas de válvulas y otros materiales, al igual que la empresa caso de estudio (UPME, 2021).
- Downstream, tiene que ver con actividades de refinación, distribución y comercialización, sus principales actores son refinerías, distribuidores mayoristas y minoristas, y empresas transportadoras y comercializadoras (Ecopetrol, 2023).

En el siguiente gráfico, se observa la participación de Industrial Válvulas de Colombia S.A.S, dentro de la cadena de suministro:

Figura 1

Participación de INDUVACOL – Cadena de suministro



Nota. Elaboración propia 2025.

Para ejemplificar, si INDUVACOL envía válvulas para estaciones de bombeo, y estas llegan a un puerto con una infraestructura insuficiente o con capacidad limitada, el despacho de las válvulas corre un riesgo de retraso, y sumado a un bloqueo en la vía, se pierden las garantías de entrega.

Tercero, cuando una operación o un proceso se detiene, ya sea por motivos internos o externos a la organización, es preciso contar una gestión interna eficiente que no retrase el regreso a la marcha con normalidad de la operación o el proceso (Ecopetrol, 2023). Cuarto, los

riesgos asociados con corrupción afectan la eficiencia y la transparencia en la administración de recursos, por ende, impactan negativamente en la gestión financiera y operativa; en este caso, de la entrega oportuna de los productos (Transparencia por Colombia, 2022).

Quinto, el informe del Banco de la República sobre Comercio exterior en *Colombia: política, instituciones, costos y resultados*, plantea que existe un marco regulatorio fragmentado y complejo, con trámites lentos para los importadores y altos costos para los empresarios por demoras en nacionalización; además de la falta de capacidad logística y aduanera, para la coordinación de todo el proceso de importaciones. De modo que, para empresas del sector de hidrocarburos, que dependen de importaciones oportunas para la operación de infraestructura, generan retrasos operativos, sobrecostos y menor competitividad (Banco de la República, 2019).

Dicho esto, el incumplimiento con las fechas de entrega estipuladas con los clientes, que comprenden: lugar de destino, día y horario incorrectos, ocasionan una pérdida de confianza que está directamente relacionada con la reputación de la empresa, provocando también, una pérdida de clientes. Adicionalmente, el incumplimiento contractual puede llegar a provocar sanciones y penalidades, que resultan en más gastos y sin retorno a la inversión del producto vendido (Heizer y Render, 2014).

Además, habiendo comprendido el papel de INDUVACOL como empresa de servicios dentro de la cadena de suministro, la entrega inoportuna de los productos implica la posible interrupción de actividades en las operaciones de los clientes, nuevamente ocasionando pérdidas económicas y operativas; sin mencionar los sobrecostos (Christopher, 2016). Esto impacta negativamente a las empresas, disminuyendo su capacidad de ser competitivas en el sector y de participar en el mercado.

Ahora bien, Wisner, Tan y Leong (2023), en su libro *Principles of Supply Chain Management: A balanced approach*, plantean la implementación de tecnologías que permitan rastrear el envío

de los productos en tiempo real y anticipar posibles cuellos de botella o retrasos; el fomento de las relaciones a largo plazo con proveedores clave, por ejemplo: la determinación de acuerdos estratégicos con los proveedores internacionales de INDUVACOL; el análisis de patrones de compra; la aplicación de principios Lean, entre otras herramientas que pueden potenciar la competitividad de la compañía.

En ese sentido, y dado que INDUVACOL lleva cuatro años presentando inconvenientes con los clientes (alrededor del 30%), debido a las demoras de las entregas, se establece el siguiente interrogante ¿Cómo influye la entrega oportuna de productos en la toma de decisiones estratégicas, para ser una empresa competitiva en el sector de hidrocarburos en Colombia?

Objetivos

Objetivo general

Analizar la influencia de la entrega oportuna de los productos de INDUVACOL en las decisiones estratégicas de la empresa, con el fin de identificar su impacto en la competitividad del negocio en el sector de hidrocarburos en Colombia.

Objetivos específicos

1. Documentar los errores en los procesos involucrados en la entrega de los productos, durante el periodo de agosto del 2024 a enero del 2025, con el fin de identificar las variables correlacionales que afectan las entregas en el tiempo pactado.
2. Analizar las variables correlacionales que afectan las entregas en el tiempo pactado, para determinar en qué etapa de los procesos se encuentra el punto crítico y definir posibles mejoras.
3. Identificar la relación entre el crecimiento de la empresa, la entrega de productos en el tiempo pactado y la reputación de la misma, con el fin de brindar herramientas para la toma de decisiones estratégicas.

4. Comparar los factores de éxito que hacen que una empresa dentro del sector de hidrocarburos en Colombia sea competitiva, con los procesos que implementa INDUVACOL en la entrega de los productos, para determinar mejoras que le permitan destacar dentro del mercado.

Justificación

La investigación estudia la necesidad de la empresa INDUVACOL – Industria de Válvulas de Colombia S.A.S, de mejorar sus índices de entrega, y a la vez, su imagen corporativa para mantenerse competitiva en el mercado dentro del sector de hidrocarburos en Colombia. La entrega oportuna de productos es fundamental dentro de su propuesta de valor, pues su actividad económica tiene que ver con la importación, distribución y comercialización de productos para el desarrollo y mantenimiento de infraestructuras.

Por lo tanto, la identificación de las falencias en los procesos involucrados en las entregas pactadas con los clientes, son una oportunidad para el diseño e implementación de nuevas estrategias, con el fin de que se cumpla el debido paso a paso y se cierre el ciclo de la transacción exitosamente. Teniendo en cuenta que, el servicio ofrecido por INDUVACOL es indispensable dentro de la cadena de suministro para las organizaciones dedicadas a la exploración, producción, o refinación, de petróleo, gas y carbón.

Un estudio que respalda la relevancia de la investigación que aquí se desarrolla, es el de Alvis López y Luna Amador (2023), titulado Implementación de la logística 5.0 en una empresa de hidrocarburos ubicada en Cartagena de Indias, debido a que da cuenta de cómo la entrega oportuna de un producto puede llegar a convertirse en el valor agregado de una organización y cuáles podrían ser las oportunidades de mejora para cumplir con un cierre de ciclo de la transacción satisfactorio, en el sector de hidrocarburos en Colombia.

Por ejemplo, según la investigación, en la empresa que se estudió, puede haber retrasos en las entregas hasta de un 57% por fallas en el proceso de empaquetado verde y de un 14% por

fallas en la implementación de tecnologías 4.0. Sin embargo, otras variables que consideraron relevantes para mantener la competitividad tienen que ver con la implementación de lo que llaman “Logística 5.0”: sostenibilidad, innovación y eficiencia. En su desarrollo, aplican análisis técnicos, diagnóstico de procesos logísticos y propuestas de implementación de herramientas digitales, para fortalecer las estrategias gerenciales.

Es así que, los resultados de la investigación serán útiles no solo para la empresa caso de estudio, sino también para otras compañías, o proyectos que: trabajen en el sector de hidrocarburos, implementen procesos de compra y entrega de productos, o que deseen mantenerse competitivas en el mercado. Al abarcar dichos aspectos, se considera la pertinencia dentro del campo de investigación de Emprendimiento y gerencia, el grupo de investigación de Dirección y gestión de proyectos, y finalmente, la línea de investigación de Gestión de proyectos, estrategias y competitividad.

Marco Teórico

Para iniciar, la investigación se desarrolla alrededor de tres temas: cadena de suministro (entrega oportuna de productos), decisiones estratégicas y competitividad. Según Wisner, Tan y Leong (2023), la cadena de suministro se define como el flujo de productos y servicios que va desde los fabricantes de materias primas, pasando por los fabricantes de productos intermedios y finales, hasta llegar a la comercialización de estos, que están conectados mediante actividades de información, planificación e integración.

El texto *Administración de la cadena de suministro* (Coyle, Langley, Novack & Gibson, 2018), en el capítulo uno, sobre *Desarrollo del concepto*, presenta la cadena de suministro como una red de organizaciones que participan, a través de vínculos directos o indirectos, en los flujos de productos, servicios, finanzas e información. Pues abarca diferentes funciones y actividades: compras, producción, almacenamiento, transporte y distribución.

Así mismo, el capítulo 14, hace énfasis en la importancia de la integración entre las funciones y la colaboración con los socios externos, para obtener una cadena de suministro bien gestionada, en pro de generar ventajas competitivas sostenibles en el mercado (Coyle et al., 2018). Podría decirse que, ambas definiciones se complementan; no obstante, existe un tercer planteamiento acerca de la cadena de suministro: que no es una cadena, sino una red dinámica de relaciones interdependientes (Harland, 1996; Mentzer et al., 2001).

El concepto tradicional de la cadena de suministro defiende una secuencia lineal y jerárquica, pero, al verla como una red compleja y dinámica, cambia el sentido de la gestión de la cadena de valor, pues pasa de una organización jerárquica, a una sistémica. El enfoque lineal prioriza la eficiencia operativa y el control de costos; por el contrario, el enfoque no convencional, prioriza la colaboración estratégica entre empresas (Christopher, 2016; Wisner, Tan & Leong, 2023). Como se observa la tabla 1:

Tabla 1.

Cuadro comparativo: Cadena de suministro tradicional vs. No convencional/moderna

Característica	Tradicional	No convencional/Moderna
Estructura	Lineal	Red/Interconectada
Enfoque	Eficiencia	Colaboración
Flujos	Unidireccional	Bidireccional
Control	Centralizado	Compartido
Ventaja competitiva	Costos bajos	Resiliencia, flexibilidad
Toma de decisiones	Jerárquica	Participativa

Nota. Elaboración propia.

Ahora bien, acerca de las decisiones estratégicas, *Strategic Management: Concepts and Cases* (David, David & David, 2020), define la gestión estratégica como el arte y la ciencia de

formular, implementar y evaluar decisiones que permiten a una organización alcanzar sus objetivos. De modo que, una decisión estratégica es aquella que tiene un impacto significativo y a largo plazo en la organización, con el fin de orientar su futuro y posicionamiento en el mercado.

Vale la pena trasladarse a la definición de Mintzberg, Ahlstran y Lampel (1998): “una decisión estratégica no es un evento aislado, sino parte de un patrón de decisiones interrelacionadas que configuran el curso de acción de la organización”. Puesto que, la estrategia tampoco es un proceso lineal, ya que las decisiones se desarrollan en un contexto dinámico, que incluye: el entorno externo, los recursos y capacidades instaladas, la cultura organizacional, y el estilo de liderazgo.

Otro estudio para considerar es la Teoría de la Toma de Decisiones Multiescala (Multiscale Decision-Making Theory-MSDT), debido a que amplía la visión acerca de la toma de decisiones; a diferencia de Davis, David y David (2020), propone que las decisiones tienen implicaciones en diferentes momentos del tiempo: corto, mediano y largo plazo (no sólo a largo plazo), y que, además cada escala temporal influye en otra. Sin embargo, lo más relevante es que introduce la “retroalimentación dinámica”, una característica que le permite a la empresa incorporar los efectos de decisiones anteriores y adaptarse al entorno en tiempo real (ventaja competitiva).

Con el propósito de ahondar más en cómo ser una empresa competitiva, Fonseca Zárate (2016) destaca en su libro *Competitividad: La clave del éxito empresarial*, dos ejes fundamentales que se retroalimentan de forma constante: la competitividad y la productividad. Por un lado, la competitividad como capacidad estratégica, para no reducir el concepto únicamente a tener bajos costos y alta eficiencia, y más bien, desde el entendimiento de todo el ecosistema en el cual se desenvuelve el negocio.

Por el otro, la productividad como pilar interno, en tanto que, no puede haber competitividad sin productividad; la productividad garantiza que, mientras se ofrece valor, no se comprometerá

la rentabilidad del producto o servicio (Fonseca Zárate, 2016). Con base en lo anterior, es justo revisar la aplicación de los conceptos iniciales en diversos casos de estudio.

Una investigación realizada en la Universidad del Rosario (Rodríguez, 2015) sobre *Aproximación al Proceso de Internacionalización del Sector de Hidrocarburos: ¿Cómo Ecopetrol logra hacer parte del Ranking “Fortune Global 500” ?*, presenta un acercamiento acerca de las estrategias de internacionalización de la empresa, su posicionamiento en el mercado para ser competitiva y la importancia de la entrega oportuna de productos dentro de la cadena de suministro.

Respecto al último ítem, se identifican cinco elementos clave (Rodríguez, 2015): (1) gestión de compra e inventarios: basado en la demanda del mercado, proceso de aprobación y cotizaciones, y abastecimiento; (2) selección y evaluación de proveedores: bajo criterios de calidad, precio y cumplimiento de entregas; (3) coordinación logística y recepción de productos: protocolos de recepción y devoluciones; (4) medición y control del desempeño en la cadena de suministro (indicadores); y (5) impacto en la competitividad.

Para complementar, el estudio sobre *Evaluación de las estrategias utilizadas por las industrias petroleras en la resolución de conflictos socioambientales, estudio de caso del municipio de Granada Meta* (Hernández Cárdenas, 2020), da cuenta de los desafíos y la complejidad que enfrenta la cadena de suministro del sector de hidrocarburos en Colombia, para garantizar la entrega de los productos integralmente: que lleguen a tiempo y en buen estado. En resumen, estos son: insatisfacción social y conflictos con comunidades locales, reducción en la inversión y financiamiento, falta de acuerdos con otros sectores económicos, impacto ambiental y regulaciones estrictas, infraestructura insuficiente y problemas logísticos, y fluctuaciones en los precios del petróleo.

Otro caso de estudio: *Análisis del tamaño de empaque en la cadena de valor para minimizar costos logísticos: un caso de estudio en Colombia* fue aplicado a una empresa de consumo

masivo, con el fin de minimizar los costos relacionados con sus operaciones logísticas utilizando diferentes tamaños de empaque.

Para ello, formularon dos modelos de optimización: el primero, para determinar los tamaños de empaque secundarios que disminuyen la necesidad de apertura para atender los pedidos recibidos; y el segundo, para definir cuáles de esos tamaños de empaques secundarios son los más apropiados para la atención en cada canal de venta. Los resultados muestran hallazgos útiles para la atención de diversos canales; la optimización en la definición de los tamaños de empaques redujo el costo en un promedio del 8,2% del costo logístico total de la empresa analizada (Rincón, Laverde & Vargas, 2017)

La transformación digital ha demostrado tener un impacto significativo en la productividad y competitividad empresarial en Colombia, según estudios como el de Paredes y Rojas (2019) y Ariza y Cardona (2020). La adopción exitosa de esta transformación requiere la consideración de factores críticos, como se menciona en el estudio de Agudelo y Zapata (2020).

Además, esta no se limita a grandes empresas, ya que también es relevante para las pequeñas y medianas empresas, como se evidencia en la investigación de Bernal y Torres (2021). Una encuesta realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en 2021 destaca la importancia de la innovación y la adopción de tecnologías digitales en las empresas colombianas.

Lo anterior, se ejemplifica desde otra perspectiva, en el estudio sobre *Transformación digital en las empresas de Colombia: Caso de Éxito Organización Terpel* (2018), de la siguiente manera: digitalización de procesos logísticos y operativos, en los que implementaron tecnologías de automatización y se mejoró la trazabilidad de los pedidos, los inventarios y los despachos. Esto contribuyó a la disminución de errores, retrasos y costos en las entregas de los productos.

Para añadir, Terpel adoptó una gestión integrada de la cadena de suministro y mejoró la coordinación entre proveedores, operadores logísticos y clientes, al tener mayor visibilidad y control sobre esta (anticipación de cuellos de botella o problemas ajenos a la empresa en el proceso de envío). La inversión en tecnología de información (TI) facilitó la toma de decisiones basadas en datos, aumentó el nivel de satisfacción del cliente y el cumplimiento con los compromisos de entrega.

Es preciso decir que, detrás de dicha implementación tecnológica, hubo un proceso de adaptación al cambio en el que el liderazgo tuvo un papel fundamental; cuando hay un cambio tecnológico también hay un cambio *de chip* o cultural en la empresa. Siendo así, dicha experiencia es aplicable al estudio sobre la entrega oportuna, la reputación y la competitividad de Industrial Válvulas de Colombia S.A.S, alrededor de los retos logísticos, en la cadena de suministro y la gestión interna, en el sector de hidrocarburos en Colombia.

Ahora bien, la tesis *Eficiencia y productividad de las empresas del sector combustibles y lubricantes en Colombia, en el período 2016 – 2018* (Calderón, 2020), aporta una aproximación sobre los indicadores clave de desempeño (KPIs) para tener en cuenta. Mediante la metodología Data Envelopment Analysis (DEA), evalúa la eficiencia técnica y a escala de las empresas del sector.

Se evidencia que, los factores que afectan la eficiencia pueden ser: baja en los precios del petróleo, desarticulación de la cadena productiva e incremento de impuestos y restricciones ambientales. Allí, hace énfasis en la importancia de la articulación en la cadena productiva, al haber una cadena integrada, hay coordinación y se reduce el tiempo de entrega.

Finalmente, el estudio sugiere como recomendaciones para mejorar la eficiencia a la implementación de herramientas de gestión basadas en indicadores de eficiencia, adoptar tecnologías para la optimización de procesos logísticos y la capacitación de los equipos de

trabajo en gestión eficiente y métodos ágiles. Se encuentra muy interesante el último estudio mencionado, ya que pasa de la teoría a la práctica en sus conclusiones.

El análisis integral de los procesos logísticos, el estudio de tiempos y movimientos, la evaluación de indicadores de desempeño y la implementación de mejoras continuas constituyen pilares fundamentales para aumentar la eficiencia de INDUVACOL. A través de este marco teórico, se proporciona sustento conceptual para cumplir con los objetivos del proyecto, los cuales buscan reducir errores, mejorar las entregas y fortalecer la posición competitiva de la empresa dentro del sector hidrocarburos en Colombia.

Marco institucional

La misión de INDUVACOL es ser un aliado estratégico para sus clientes, mediante el ofrecimiento de productos de calidad, asesoría técnica y un servicio de distribución eficiente en el mercado del sector de hidrocarburos en Colombia. Pertenece al segmento de Bienes y Servicios Transversal en la cadena de valor según su actividad comercial, su código CIIU es 4663 (*Comercio al por mayor de maquinaria y equipo agropecuario, industrial, de construcción, y de minería*) (DANE, 2020). La empresa lleva 13 años en el mercado, desde su constitución el 16 de julio del 2012 (RUES, 2024).

Los principales clientes son Ecopetrol S.A, Tecpetrol Colombia S.A.S, Morelco – Cumbra, FERMAR S.A.S y Otacc S.A. (INDUVALO, 2024). Su representante legal es Carlos Andrés Hernández Linares, la compañía está certificada como Operador Económico Autorizado (OEA) por la DIAN, lo que acredita su compromiso con el cumplimiento normativo y de seguridad en la cadena logística (DIAN, 2023). Opera principalmente en Colombia y cuenta con 40 empleados (INDUVACOL, 2024).

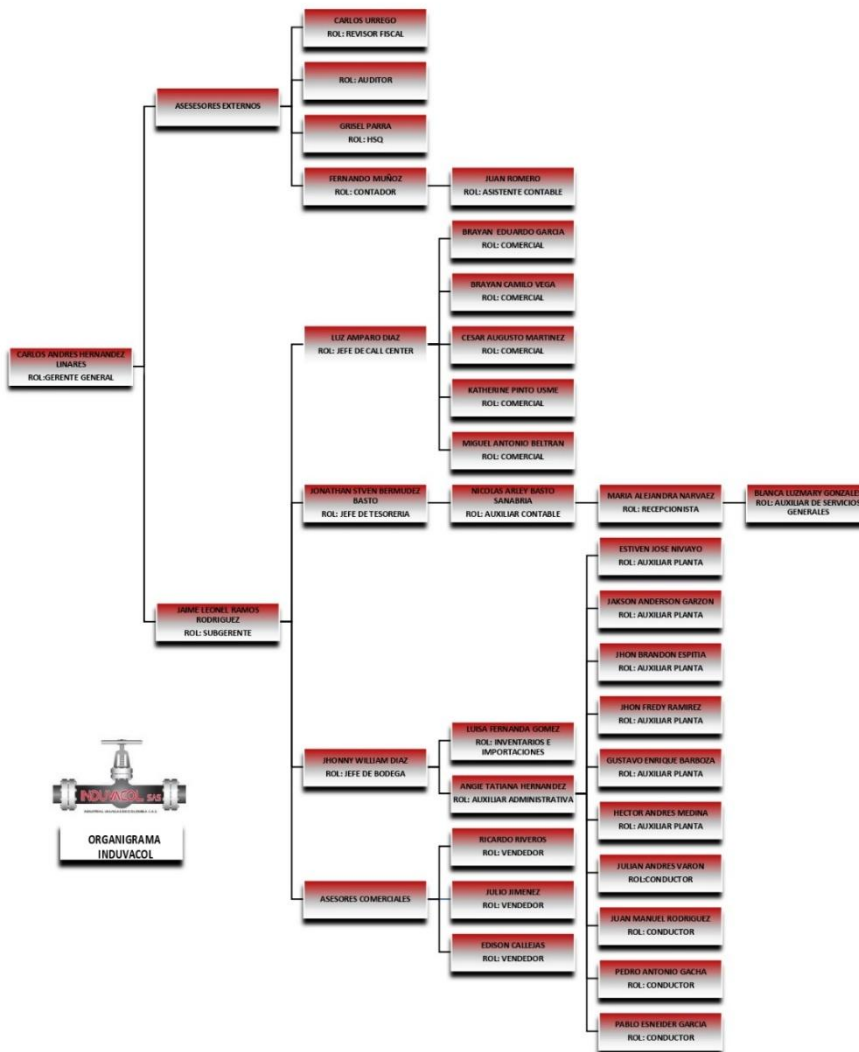
Ofrece: válvulas, válvulas de bola, válvulas-choque, conectores, válvulas-instrumentos/manifolds, nipples-swage, válvulas-rotativas de asiento metálico/de bola, válvulas-alivio de presión, tuberías de revestimiento, tubería, válvulas-control, bridas, conexiones de la

línea de flujo, nipples, válvulas-boiler trim, válvulas de aguja, válvulas de seguridad, acoplamientos-tubería, accesorios, válvulas de globo, manómetros, manifolds, nipples-seamless A107, válvulas-gas lift, válvulas de bola montadas sobre muñón, línea de tuberías y filtros.

A continuación, se observa el organigrama:

Figura 1.

Organigrama INDUVACOL



Nota. INDUVACOL, 2024.

El marco institucional de normativas y entidades regulatorias aplicables a INDUVACOL, como empresa dedicada a la importación, distribución y comercialización de productos para el desarrollo y mantenimiento de infraestructura en el sector de hidrocarburos en Colombia, engloba:

- Ministerio de Minas y Energía: Es la autoridad encargada de la regulación, control y vigilancia de las actividades mencionadas en el decreto 1073 de 2015; garantiza que las operaciones en el sector de hidrocarburos se realicen conforme a la ley y las disposiciones reglamentarias vigentes (Ministerio de Minas y Energía, 2015).
- Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG): Encargada de expedir la regulación para las actividades de la cadena de combustibles líquidos derivados de hidrocarburos; determina los criterios y las condiciones para las relaciones contractuales entre los diferentes agentes de la cadena de distribución y la definición de niveles de integración empresarial (CREG, 2023).
- Superintendencia de Industria y Comercio (SIC): Ejerce funciones de vigilancia y control en la distribución de combustibles líquidos, velando por el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y técnicas relacionadas con esta actividad (SIC, 2023).
- Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH): Entidad que supervisa y administra los recursos hidrocarburíferos del país, e incide en las actividades de INDUVACOL a través de los lineamientos técnicos para operadores y contratistas del sector (ANH, 2023).
- Unidad de Planeación Minero-Energética (UPME): Entidad que define los planes indicativos y estratégicos para el abastecimiento de combustibles líquidos y gas; da

cuenta de las necesidades de infraestructura, hecho que influye en la demanda de los productos suministrados por INDUVACOL (UPME, 2021).

- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN): Al regular todos los procesos de importación, nacionalización y tributación aduanera, es clave para que INDUVACOL pueda importar productos especializados (DIAN, 2023).
- Agencia Nacional de Licencias Ambientales: Al vigilar que los procesos industriales asociados al sector de hidrocarburos cumplan con las normativas ambientales, implica que en proyectos que cuenten con la participación de INDUVACOL como proveedor de equipos, la empresa cumpla con los criterios establecidos por la entidad (ANLA, 2023).
- Normas ICONTEC (NCT): Para válvulas industriales, instalaciones seguras y garantizar la calidad de los materiales. NTC 3738 - Válvulas industriales (ICONTEC, 2008), NTC 3771 - Válvulas de compuerta, globo, y retención de acero para uso general (ICONTEC, 2015), NTC 1702 – Instalaciones internas de gas combustible (ICONTEC, 2010), NTC-ISO 9001 – Sistemas de gestión de la calidad (ICONTEC, 2015), NTC-ISO 45001 – Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (ICONTEC, 2018), NTC 2050 - Código eléctrico colombiano (ICONTEC, 1998).

Bajo este marco normativo, INDUVACOL garantiza la calidad de sus productos, con el cumplimiento de las normas técnicas y los estándares internacionales, brinda confianza a sus clientes, se encuentra habilitado para licitar y reduce riesgos que se pueden presentar por fallas técnicas, accidentes o imprevistos.

Metodología

Primer nivel

Enfoque, alcance y diseño de la investigación

La investigación será abordada desde un enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo, este último es el predominante. Desde el enfoque cuantitativo, se pretende medir y analizar

estadísticamente las variables relacionadas con los procesos de entrega, como los tiempos, errores frecuentes y cumplimiento de indicadores clave de desempeño (KPIs). Por lo tanto, se utilizarán instrumentos estructurados como bases de datos empresariales y cuestionarios cerrados, con el fin de analizar las variables correlacionales y su impacto en las decisiones estratégicas de la empresa. En aras de conseguir resultados objetivos, generalizables y replicables (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

En cuanto al enfoque cualitativo, se integrará como complemento para comprender el contexto organizacional en el cual se desarrollan o se toman las decisiones estratégicas; mediante entrevistas semiestructuradas con directivos, personal involucrado en el proceso de entrega y clientes clave. De modo que, se podrá ahondar en las percepciones sobre los impactos de las entregas inoportunas en la reputación de la empresa, la relación con los clientes y la capacidad competitiva de INDUVACOL. Así, se llegará a una aproximación interpretativa que permitirá descubrir patrones de acción (Ñaupás, 2018).

Finalmente, el estudio es de tipo no experimental, por lo que, el diseño de la investigación corresponde a una investigación correlacional, aplicada en la empresa Industrial Válvulas de Colombia S.A.S, en la que se recopilarán los datos en un solo momento del tiempo, entre octubre del 2024 y marzo del 2025. Esta dirección, es oportuna para conocer la situación actual de la empresa, identificar puntos críticos en los procesos y orientar propuestas de mejora basadas en datos/evidencias.

Definición de variables

Es fundamental establecer con claridad las variables objeto de estudio, para comprender de forma clara los fenómenos involucrados en la entrega oportuna de los productos y su impacto en la competitividad empresarial en el sector de hidrocarburos. A continuación, se presenta en la Tabla 2 las variables a estudiar son su definición conceptual, definición operacional, tipo de variable y dimensiones, con el fin de analizarlas desde una metodología estructurada.

Tabla 2.

Definición de variables.

Variable	Tipo	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones
Entrega oportuna de productos	Cuantitativa	Grado de cumplimiento de los tiempos establecidos para entrega de productos según lo pactado con el cliente.	Porcentaje de entregas realizadas dentro del plazo acordado.	Tiempo de entrega, cumplimiento del plazo, confiabilidad logística.
Errores en los procesos de entrega	Cuantitativa	Fallos que afectan la correcta ejecución del proceso logístico desde el alistamiento hasta la entrega del producto.	Cantidad y tipo de errores documentados en las entregas, clasificados por etapa del proceso.	Tipo de error, frecuencia, etapa del proceso.
Toma de decisiones estratégicas	Cuantitativa	Procesos mediante el cual la organización define cursos de acción a largo plazo que afectan su posicionamiento competitivo.	Percepciones y acciones estratégicas tomadas por la dirección con base en indicadores logísticos.	Impacto, alineación con los objetivos, horizonte temporal.
Reputación empresarial	Cuantitativa	Percepción que tienen los clientes y el mercado sobre la confiabilidad y desempeño de la empresa.	Resultados de encuestas de percepción y análisis de PQRS.	Confianza, imagen de marca, cumplimiento de expectativas.
Competitividad empresarial	Cualitativa y cuantitativa	Capacidad de la empresa para destacarse en el mercado frente a sus competidores mediante desempeño operativo y valor agregado.	Comparación de KPIs frente a empresas del sector, evaluando factores como innovación crecimiento y eficiencia.	Productividad, innovación, cuota de mercado.
Impacto de costo	Cuantitativa	Valor económico que representan los retrasos, fallos logísticos o decisiones deficientes, sobre	Porcentaje adicional generado por retrasos en las entregas, reprocesos, o	Tipos de costos: directo, indirecto, contractual.

los costos operativos y financieros de la empresa.

penalizaciones contractuales.

Nota. Elaboración propia (2025).

Con dicha delimitación, se facilitará la recolección, el tratamiento y la interpretación de los datos, para asegurar la coherencia entre los objetivos, los instrumentos de recolección de información y las técnicas de análisis de datos.

Población y Muestra

Para la selección de la población y muestra se utilizó el muestreo probabilístico aleatorio, para garantizar que cada elemento de la población tenga la misma probabilidad de ser seleccionado (Hernández Sampieri et al., 2014; Daniel, 2012). Las características de la población corresponden a los clientes a los cuales INDUVACOL les facturó durante los meses de octubre, noviembre y diciembre del 2024, y enero, febrero y marzo del 2025, periodo en el que la empresa realizó 1.362 facturas. Así las cosas, se tomará como muestra, las primeras 30 facturas (un tamaño mínimo aceptable para el estudio):

Tabla 3.

Muestreo probabilístico aleatorio.

No.	Aleatorio	No. Factura	Fecha	Valor COP
1137	1	8759	21/02/2025	1.552.620,00
1264	2	8628	7/02/2025	14.835.990,00
1318	3	8811	5/03/2025	380.000,00
386	4	8232	12/12/2024	22.750,00
696	5	8304	19/12/2024	190.400.000,00
1022	6	8478	20/01/2025	8.300.000,00
1292	7	8724	18/02/2025	113.180,00
51	8	8092	29/11/2024	36.480.400,00

679	9	8247	12/12/2024	742.500,00
156	10	8022	21/11/2024	799.000,00
171	11	8174	6/12/2024	625.600,00
432	12	8037	22/11/2024	219.620,00
1345	13	8915	18/03/2025	2.768.007,00
795	14	8374	7/01/2025	420.373,00
963	15	8879	12/03/2025	13.431.248,00
702	16	8313	19/12/2024	3.810.000,00
290	17	7879	7/11/2024	1.108.000,00
1049	18	8606	6/02/2025	1.012.185,00
834	19	8776	24/02/2025	1.499.600,00
309	20	7907	8/11/2024	90.766,00
258	21	7673	3/10/2024	28.000,00
245	22	7660	3/10/2024	51.000,00
1319	23	8812	5/03/2025	3.103.000,00
316	24	7914	8/11/2024	1.499.970,00
42	25	8014	20/11/2024	667.250,00
206	26	8007	20/11/2024	277.200,00
1047	27	8604	6/02/2025	6.664,00
1033	28	8531	29/01/2025	2.410.317,00
306	29	7904	8/11/2024	289.900,00
771	30	8782	26/02/2025	78.000,00

Nota. Elaboración propia a partir de la base de datos de las facturas de INDUVACOL (2025).

Adicionalmente, se aplicó un muestreo no probabilístico intencional, en el cual se eligieron a los clientes con mayor facturación por cada mes, y sobre estos, se validó la factura de mayor valor en el mes, la muestra seleccionada corresponde a la siguiente tabla:

Tabla 4.

Muestreo no probabilístico intencional.

No.	Aleatorio	No. Factura	Fecha	Valor COP
511	842	7726	2024/10/15	197.985.200
588	311	7950	2024/11/12	123.710.800
697	1135	8305	2024/12/19	410.538.480

1189	621	8377	2025/01/07	103.206.000
1244	335	8554	2025/02/04	259.787.000
1354	1186	8943	2025/03/20	204.799.900

Nota. Elaboración propia a partir de la base de datos de las facturas de INDUVACOL (2025).

Por otra parte, aplicará una entrevista semiestructura de siete preguntas abiertas a 11 personas de la compañía, que están involucradas tanto en el proceso de orden de compra, entrega y facturación al cliente, como en la toma de decisiones estratégicas. Para complementar, se determinó una población de los seis principales clientes (que estuvieron de acuerdo con el consentimiento informado) para participar en una encuesta de siete preguntas cerradas, cada una con una calificación de 1 a 5, y así evaluar su satisfacción frente al servicio prestado.

Segundo nivel

Selección de métodos o instrumentos para recolección de información y técnicas de análisis de datos

La elección de los instrumentos para recolección de información y las técnicas de análisis de datos, se fundamentan desde el enfoque cuantitativo, en herramientas que permitan medir el cumplimiento logístico y la percepción de los servicios de Industrial Válvulas de Colombia S.A.S, de manera objetiva y comparable. Según el texto Metodología de la Investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2020), los diseños no experimentales y transeccionales son apropiados no solo para describir variables, sino también para analizarlas sin manipularlas.

Ahora bien, desde el enfoque cuantitativo, se fundamentan en herramientas que permitan interpretar las percepciones, experiencias y procesos de toma de decisiones, que difícilmente

pueden ser comprendidos plenamente a través de datos numéricos; las entrevistas, por ejemplo, facilitan la comprensión o el porqué de las decisiones que INDUVACOL ha tomado hasta la actualidad (Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero, 2018).

En la siguiente tabla se evidencian los instrumentos para la recolección de la información y las técnicas de análisis:

Tabla 5.

Instrumentos para recolección de información y técnicas de análisis.

Instrumento	Descripción del instrumento	Técnica de análisis	Descripción técnica de análisis
<i>Cuantitativo:</i> Registro de entregas (Ver ANEXO A).	Base de datos en Excel con fechas y cumplimientos de entregas.	Análisis estadístico descriptivo	Permite resumir y describir las características principales de los datos recolectados, para identificar el % de entregas realizadas dentro del tiempo establecido con el cliente.
		Tablas de frecuencia y porcentajes	Permite organizar y determinar la proporción de entregas a tiempo vs. Las entregas a destiempo.
		Análisis de tendencia temporal	Permite observar el comportamiento de los datos a lo largo del tiempo, en este caso desde octubre del 2024 hasta marzo del 2025, para identificar mejoras o retrocesos en la eficiencia logística.
<i>Cuantitativo:</i> Encuesta con escala Likert (1-5) aplicada a clientes (Ver ANEXO B).	Cuestionario estructurado sobre satisfacción, cumplimiento y percepción de la empresa.	Análisis estadístico descriptivo de encuestas	Mide el nivel de percepción de los clientes respecto a la empresa (INDUVACOL), basado en preguntas con escala tipo Likert. Permite analizar las frecuencias de respuesta para cada pregunta y calcular los promedios que reflejan la imagen de la empresa.
		Matriz FODA perceptual	Construcción de una matriz que integra Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, con base en las percepciones de los clientes, para obtener un diagnóstico sobre la reputación de la empresa.
<i>Cualitativo:</i> Entrevistas a directivos (Ver ANEXO C).	Preguntas semiestructuradas sobre decisiones estratégicas y logística.	Análisis de contenido cualitativo	Técnica sistemática que permite examinar las respuestas abiertas en entrevistas, mediante la codificación y agrupación de datos en categorías temáticas que emergen de los discursos.
		Codificación abierta y axial	Se identifican categorías preliminares desde los datos, y mediante la

			codificación axial se relacionan las categorías entre sí, con el fin de tener una visión más estructurada, en este caso, sobre las decisiones estratégicas asociadas a los procesos logísticos.
<i>Cualitativo:</i> Observación de procesos logísticos (Ver ANEXO D).	Guía de observación de actividades logísticas internas (tabla en Excel).	Análisis de frecuencias	Permite cuantificar cuántos errores ocurrieron en cada fase del proceso y su tipo, para facilitar la identificación de puntos críticos.
		Diagramas de Pareto	Permite clasificar los errores de acuerdo con su impacto, para priorizar acciones sobre los problemas que generan mayor número de fallos logísticos.
		Análisis de correlación cruzada	Permite analizar la relación entre los errores y el cumplimiento de entregas.
<i>Cuantitativo:</i> Comparación de indicadores del sector (Ver ANEXO E).	Informe comparativo de indicadores logísticos y de competitividad.	Benchmarking sectorial	Permite comparar los KPIs de INDUVACOL con los de empresas líderes del sector de hidrocarburos, para identificar brechas competitivas y buenas prácticas que permitan mejorar procesos.
		Análisis multivariado exploratorio (PCA)	Permite reducir la dimensionalidad de los datos, mediante la agrupación de variables que están altamente correlacionadas, para identificar factores clave que determinan la competitividad.
		Análisis de KPIs	Evaluación de indicadores clave de desempeño como tiempo de entrega o nivel de satisfacción, para monitorear el desempeño y aplicar ajustes estratégicos basados en evidencia.
<i>Cuantitativo:</i> Formato de identificación de costos asociados a fallas logísticas (ANEXO F).	Plantilla estructurada para registrar los costos adicionales. Unidad de medida en pesos colombianos (COP).	Análisis de varianza (ANOVA)	Permite realizar un análisis comparativo de costos entre entregas cumplidas vs. No cumplidas.

Nota. Elaboración propia (2025) con base en Hernández, Fernández y Baptista, 2010; Ñaupas et al., 2018; Ballou, 2004; Christopher, 2016; Fombrun & Shanley, 1990; Porter, 1990; Wisner, Tan & Leong, 2023.

Los instrumentos y técnicas presentados conforman una metodología que permite abordar el problema de investigación desde múltiples puntos de vista; la combinación de herramientas cualitativas y cuantitativas permiten medir de manera objetiva el cumplimiento logístico frente a la entrega oportuna de productos, al igual que, las causas y efectos detrás de las fallas y los retrasos.

Acerca de la comparación de indicadores del sector frente al desempeño de INDUVACOL, se observa en los estudios de Benchmarking que las empresas líderes en el sector de hidrocarburos en Colombia que prestan servicios como los de la empresa en cuestión, son: Cenit Transporte y Logística de Hidrocarburos, Hocol S.A (subsidiaria de Ecopetrol), Top Drilling Company Sucursal Colombia y ACI Cargo.

Los KPIs escogidos corresponden a los indicadores estándar en el sector, a la información que se conoce de la empresa (reportes operativos, históricos de entregas, indicadores internos) y a fuentes secundarias del Ministerio de Minas y Energía, la ANDI y la Cámara Colombiana de Bienes y Servicios Petroleros (CAMPETROL) (informes técnicos, boletines económicos, bases de datos).

Análisis y discusión de los resultados

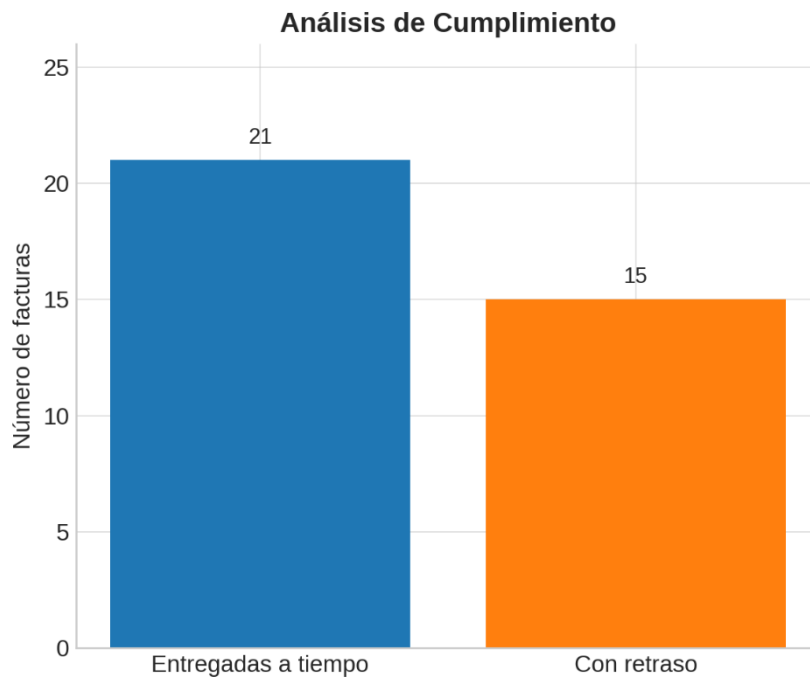
Para dar respuesta al primer objetivo: *Documentar los errores en los procesos involucrados en la entrega de los productos, durante el periodo de agosto del 2024 a enero del 2025, con el fin de identificar las variables correlacionales que afectan las entregas en el tiempo pactado*, se utilizó el insumo de las bases de datos de las facturas de INDUVACOL, sobre la muestra (36 facturas).

Gracias al análisis estadístico, se identificó que:

- 15 facturas fueron entregadas con un atraso de 6 a 138 días

Figura 2.

Análisis de cumplimiento INDUVACOL.



Nota. Ver anexo G para ampliar información Elaboración propia, 2025.

- Luego de la validación de las 15 facturas con entregas retrasadas, se determinan las siguientes causas, respecto a la cantidad de días con demora:

Tabla 6.

Variables motivo de retrasos INDUVACOL.

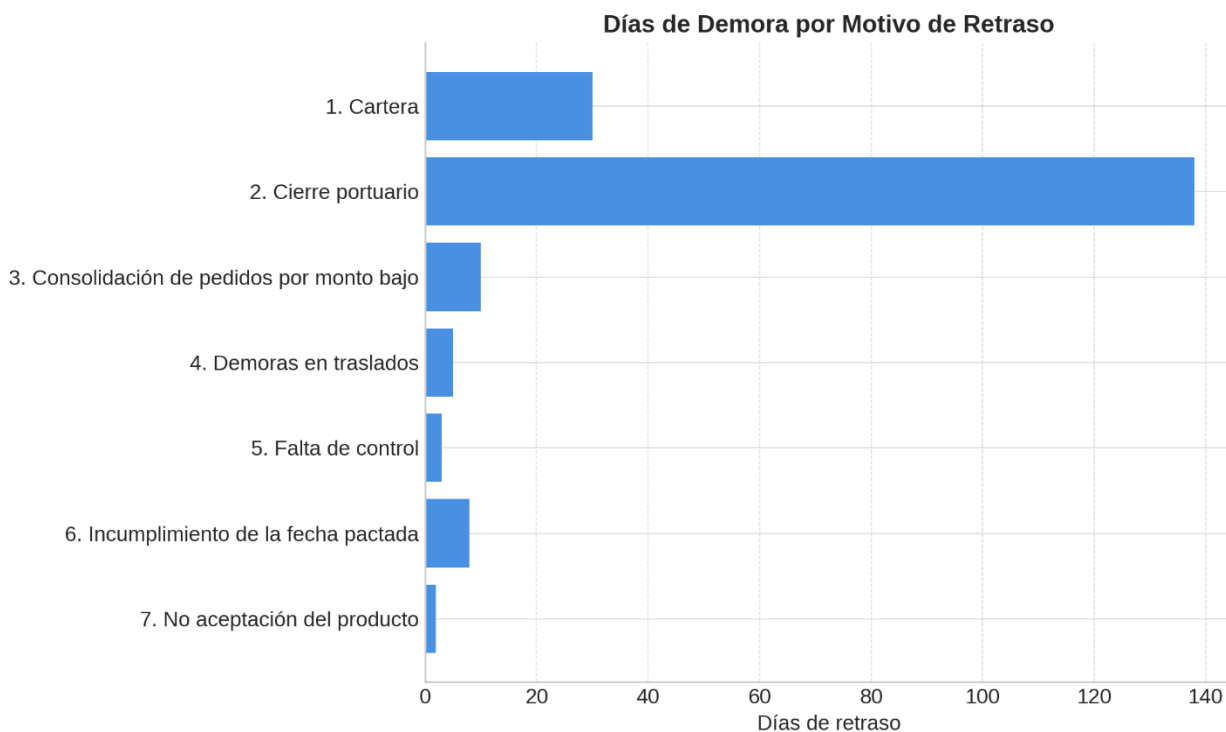
No.	Variable
1	Cartera.
2	Cierre portuario.
3	Consolidación de pedidos por monto bajo.
4	Demoras en traslados.
5	Falta de control.

6	Incumplimiento de la fecha pactada (Proveedores nacionales).
7	No aceptación del producto.

Nota. Elaboración propia, 2025.

Figura 3.

Días de demora por motivo de retraso INDUVACOL.



Nota. Ver anexo H para ampliar información Elaboración propia, 2025.

- En la gráfica se observa que la variable de cierre portuario tuvo un impacto de 138 días; seguido por el incumplimiento de los proveedores nacionales, con 69 días de retraso.
- La variable de acumulación de cartera por parte de los clientes suma 54 días de retraso.
- La falta de control por parte del departamento de logística acumula 20 días de retraso.

Considerando que las principales causas de retraso identificadas están por fuera del alcance de la empresa, es importante definir acuerdos con los proveedores nacionales o

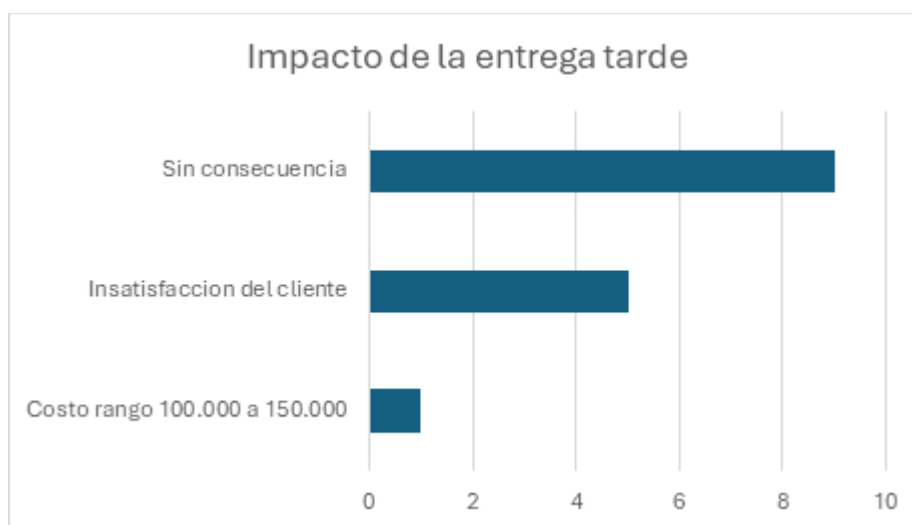
estrategias que le permitan a INDUVACOL manejar ese tipo de situaciones para no incurrir en incumplimientos.

Otra variable relevante como aspecto de mejora, corresponde a la falta de control por parte del equipo de logística, de la cual se sugiere que Industrial Válvulas de Colombia S.A.S, establezca en su estructura de controles y KPIs para monitorear las actividades del equipo, su rendimiento y evitar demoras en las entregas.

Para agregar, se analizó el impacto de las demoras sobre las consecuencias, así:

Figura 4.

Impacto de las entregas con retraso INDUVACOL.



Nota. Ver anexo H para ampliar información (Elaboración propia, 2025).

- 9 de las 15 entregas no tuvieron una consecuencia para la compañía.
- 5 presentaron insatisfacción por parte de los clientes.
- 1 generó un sobre costo con un rango entre \$100.000 COP a \$150.000 COP, asumido por INDUVACOL.

Por otra parte, los resultados de la encuesta de satisfacción aplicada a cinco clientes, con escala tipo Likert (1-5), muestran que:

Tabla 7.

Encuesta a clientes INDUVACOL.

Pregunta	Promedio
¿Con qué frecuencia INDUVACOL cumple con los tiempos de entrega establecidos?	5
¿Qué tan satisfecho está con la calidad de los productos entregados?	5
¿Qué tan clara es la comunicación previa a la entrega del producto?	5
¿Qué tan oportunas considera las entregas realizadas por INDUVACOL?	5
¿Qué tan probable es que recomiende a INDUVACOL a otros colegas?	5
¿Cómo calificaría la atención recibida por parte de nuestro equipo?	5
Si se han presentado inconvenientes ¿En qué medida los retrasos han afectado su operación?	3,4
¿Considera que INDUVACOL responde eficazmente ante inconvenientes con la entrega?	5

Nota. 1 es la puntuación más baja y 5 es la puntuación más alta en la escala de satisfacción (Elaboración propia, 2025).

Figura 5.

Índice de satisfacción de clientes.



Nota. Ver anexo I para ampliar información (Elaboración propia, 2025).

El promedio de las respuestas de los clientes que accedieron a realizar la encuesta es de 4,8. Los resultados reflejan una alta calificación para la compañía, demostrando satisfacción con los tiempos de entrega, calidad de los productos, excelente servicio postventa y atención al usuario.











Sin embargo, la pregunta número siete: *Si se han presentado inconvenientes ¿En qué medida los retrasos han afectado su operación?*, cuenta con un promedio de 3,4 puntos. A pesar de que los demás índices son positivos, las demoras en las entregas han afectado negativamente la operación de los clientes. Este aspecto es fundamental dentro de las oportunidades de mejora, por el carácter de la empresa de prestación de servicios dentro de la cadena de suministro.

A partir de esta información se implementó una matriz DOFA (Tabla 8) de la cual se derivaron una serie de estrategias:

- F-O: Fortalecer el reconocimiento y la calidad del servicio para adoptar tecnologías de logística 4.0 y obtener una ventaja competitiva.
- D-O: Incorporar un sistema de gestión logística digital con indicadores que permita trazabilidad y control durante todo el proceso.
- F-A: Hacer uso de la certificación OEA y la reputación actual, para negociar acuerdos logísticos más eficientes con proveedores y operadores.
- D-A: Reestructurar el área logística contemplando procesos, integración, formación del talento y cultura organizacional.

Tabla 8.

Análisis matriz DOFA.

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
<input checked="" type="checkbox"/> Reconocimiento en el sector hidrocarburos y alianzas con grandes clientes como Ecopetrol, Tecpetrol, entre otros.	 El crecimiento del sector energético y de infraestructura en Colombia impulsa la demanda de sus productos.
<input checked="" type="checkbox"/> Certificación como Operador Económico Autorizado (OEA), refuerza la confianza en su cadena logística.	 Los avances tecnológicos y digitales en logística permiten optimizar procesos y mejorar entregas.
<input checked="" type="checkbox"/> Alta satisfacción general de los clientes (4,8/5), especialmente en calidad y atención al usuario.	 Posibilidades de establecer alianzas estratégicas con proveedores nacionales e internacionales.
<input checked="" type="checkbox"/> Amplio portafolio de productos especializados para la industria del sector de hidrocarburos.	 Acceso a programas de apoyo estatal para digitalización y transformación productiva.
<input checked="" type="checkbox"/> Participación transversal en la cadena de suministro del sector de hidrocarburos (midstream, upstream).	 Benchmarking y buenas prácticas de empresas líderes que pueden ser adaptadas.
Debilidades (D)	Amenazas (A)
<input checked="" type="checkbox"/> Falta de indicadores logísticos y de desempeño.	 Retrasos por factores externos como cierres portuarios, problemas de transporte o bloqueos viales.
<input checked="" type="checkbox"/> Deficiente comunicación interna entre las áreas.	 Alta dependencia de proveedores nacionales e internacionales con bajo cumplimiento en tiempos de entrega.
<input checked="" type="checkbox"/> Falta de trazabilidad, automatización e integración de procesos.	 Costos logísticos por reprocesos, falta de planeación y sobrecostos por errores de despacho.
<input checked="" type="checkbox"/> Procesos logísticos mal estructurados: desorganización de bodegas, falta de planificación en despachos.	 La regulación compleja y lenta para importaciones afecta la disponibilidad oportuna de productos.
<input checked="" type="checkbox"/> No se hace seguimiento formal al impacto de la entrega en la reputación ni hay gestión/seguimiento postventa.	 La insatisfacción por entregas incompletas o tardías puede deteriorar la reputación empresarial en el gremio.

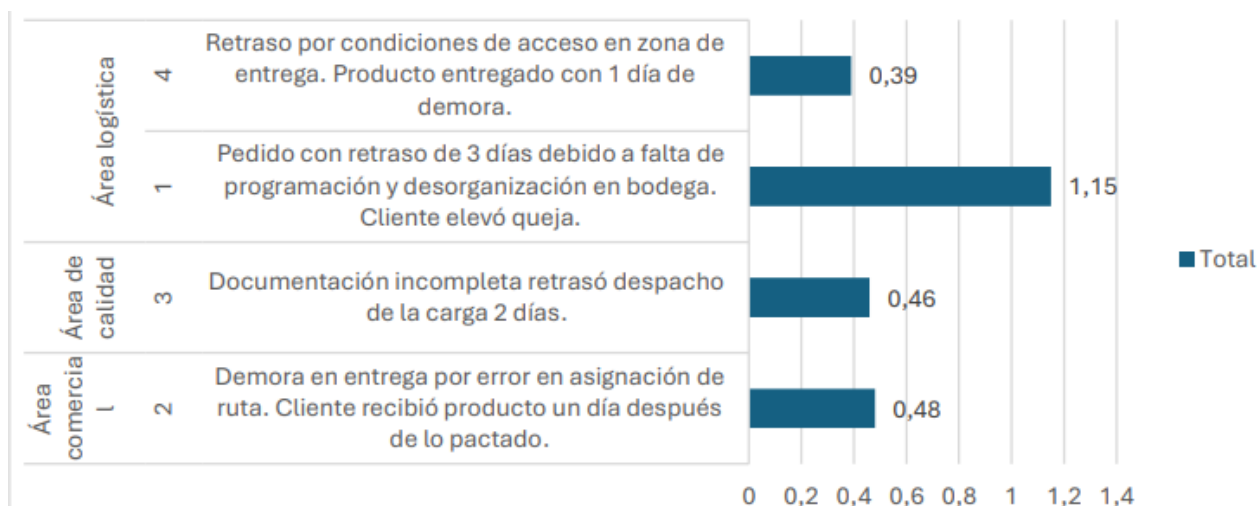
Nota. Elaboración propia, 2025.

Como parte del proyecto de investigación, el segundo objetivo establece: *Analizar las variables correlacionales que afectan las entregas en el tiempo pactado, para determinar en qué etapa de los procesos se encuentra el punto crítico y definir posibles mejoras.* Para ello,

se realizó un análisis del comportamiento logístico, y se consolidaron en tablas, la frecuencia de las fallas y las causas.

Figura 6.

Comportamiento logístico INDUVACOL.



Nota. Ver anexo M para ampliar información. (Elaboración propia, 2025).

La figura 6 muestra que el evento con mayor impacto fue del área logística, con un promedio de 1,15 puntos. Los siguientes eventos, de las áreas de calidad y comercial, tuvieron impactos menores. Aunque el retraso por condiciones de acceso en zona de entrega presenta el puntaje más bajo, el área logística es la más crítica al tener dos eventos con impactos negativos.

En ese sentido, se debe priorizar la solución para la falta de programación y desorganización en la bodega; y posteriormente, resolver las fallas de comunicación y los errores de asignación. Podría decirse que, la raíz donde se originan los problemas es la falta de organización interna.

Uno de los instrumentos que no se pudo aplicar en su completitud, fue la *Guía de observación de actividades logísticas*, por falta de información de la empresa al no tener una estructura mejor definida para la documentación de procesos. Por tal razón, y además de la

falta de KPIs en el área logística, se recomienda a la organización aplicar el instrumento diseñado (Anexo D), que se explica a continuación:

- Registro de fallas logísticas con identificación precisa (ID del pedido, fecha, cliente afectado) para medir con exactitud la puntualidad y calidad en la entrega de productos, identificar causas e implementar mejoras.
- Categorización de fallas para identificar si los retrasos o errores provienen de procesos internos (preparación, embalaje) o externos (transporte, distribución).
- Relación del costo adicional respecto al valor del pedido: indica que, aunque la empresa pueda estar incurriendo en costos logísticos inesperados, estos están siendo medidos y monitoreados para su control.
- Frecuencia de reprocesos: oportunidad para optimizar procesos internos o capacitar al personal.

Las tablas 9, 10 y 11, dan cuenta de una aproximación sobre la frecuencia de las fallas y reprocesos, con base en la información de los anexos G y H, y en las entrevistas aplicadas a los directivos.

Tabla 9.

Frecuencia por tipo de falla logística.

Tipo de falla logística	Frecuencia	Porcentaje
Entrega fuera de tiempo	35	46.7%
Pedido incompleto	18	24.0%
Error en documentación	10	13.3%
Producto equivocado	7	9.3%
Otros	5	6.7%
Total	75	100%

Nota. Elaboración propia, 2025.

- El 47% de las fallas estarían relacionadas con entregas fuera del tiempo estipulado.

Tabla 10.

Frecuencia por causa principal.

Causa principal	Frecuencia	Porcentaje
Retraso en despacho	28	37.3%
Problemas con transporte	22	29.3%
Error humano en alistamiento	13	17.3%
Fallas en sistema/logística	7	9.3%
Otro	5	6.7%
Total	75	100%

Nota. Elaboración propia, 2025.

- El 83.9% de las causas (retraso en despacho, problemas con el transporte y error humano en alistamiento) estarían relacionadas con problemas internos de la operación logística. Esto demuestra una necesidad de reforzar el proceso de alistamiento y coordinación en cada etapa del proceso.

Tabla 11.

Frecuencia de reprocesos.

¿Generó reproceso?	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	64%
No	27	36%
Total	75	100%

Nota. Elaboración propia, 2025.

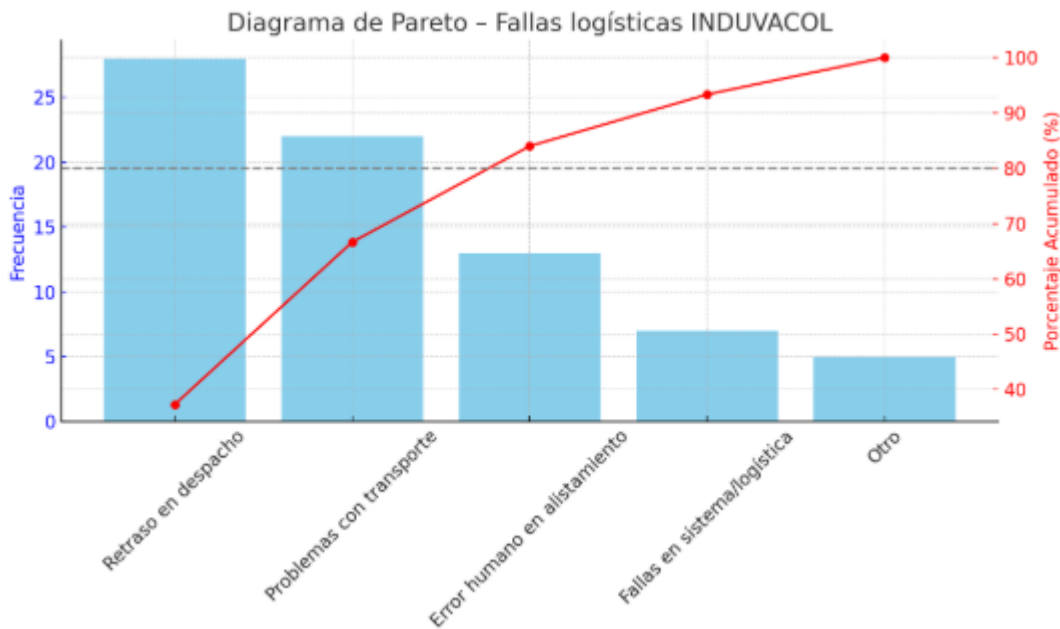
- Dos de cada tres eventos logísticos requieren algún tipo de reproceso, lo que representa una carga adicional para la operación y un costo logístico adicional.

El principio de Pareto plantea que el 80% de los problemas provienen del 20% de las causas; de acuerdo con el gráfico de la Figura 7, las causas que posiblemente generan más

del 80% de los fallos logísticos son: retraso en despacho, problemas con transporte y error humano en alistamiento.

Figura 7.

Diagrama de Pareto



Nota. Elaboración propia, 2025.

Las acciones correctivas por priorizar serían: rediseñar y estandarizar el proceso de despacho, revisar y renegociar con operadores logísticos externos y capacitación continua al equipo logístico. Ello incluye: implementación de checklist, cronogramas de alistamiento y validación previo al envío, protocolos de seguimiento, gestión documental, entre otras actividades.

Para abordar el tercer objetivo: *Identificar la relación entre el crecimiento de la empresa, la entrega de productos en el tiempo pactado y la reputación de la misma, con el fin de brindar herramientas para la toma de decisiones estratégicas*, se aplicaron nueve entrevistas con preguntas semiestructuradas al personal directivo y administrativo de la compañía.

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas:

Tabla 12.

Tabulación de resultados entrevista semiestructurada INDUVACOL.

#	1. Desafíos en entregas	2. Estrategias actuales	3. Influencia en decisiones estratégicas	4. Acciones para competitividad	5. Entrega y reputación	6. Indicadores usados	7. Transformación digital
1	Falta de solicitud de documentación.	No responde.	No responde.	Capacitación, respetar procesos de despacho.	Muy importante.	Registro manual de despachos sin certificados.	Debe agilizar procesos y minimizar reprocesos.
2	Tiempos de entrega, especialmente en pedidos pequeños.	Logística ha tratado de mejorar.	Credibilidad en riesgo por fallas recientes.	Buen manejo de despachos.	El crecimiento trajo descuidos en entregas.	Falta sentido de pertenencia; no hay control ni comunicación interna.	No considera que tenga impacto; el problema es más logístico.
3	Entregas puntuales y condiciones óptimas del producto.	Adquisición de herramientas.	Refleja imagen empresarial.	Mejor organización de inventarios.	Genera confianza en el cliente.	No existe método aplicado.	Mejora de comunicación con el cliente.
4	Falta de inventario, organización y comunicación logística.	Propuestas no implementadas por jefe de logística.	Cumplimiento mejora servicio al cliente, impacto en reputación.	Mejorar servicio, postventa y disposición del personal.	Entregas incompletas y fuera de tiempo afectan la imagen.	No conoce ninguno.	Alta expectativa, debe haber conexión entre áreas.
5	Falta de stock y eficiencia logística.	Organización por referencia, programación de rutas.	Fidelización y aumento de ventas.	Innovación, capacitación, diversificación.	Genera credibilidad y confianza.	Inventario, rotación y transporte logístico.	Respuestas rápidas y reducción de costos.
6	Falta de planeación y comunicación interna.	Nuevos espacios, poco efectivos.	Mejora en servicio permite decisiones de crecimiento.	Reestructuración interna, eficiencia en documentación.	No hay estrategias para evaluarlo.	Ninguno.	Facilitaría comunicación entre áreas, aún no implementado efectivamente.
7	Inventario deficiente, bodega desorganizada, falta de comunicación.	Ninguna.	Impacta eficiencia, competitividad y gestión de inventario.	Innovación, tecnología, gestión de calidad.	No se hacen seguimientos ni encuestas de satisfacción.	Ninguno.	Mejora trazabilidad y reduce improvisación.
8	Falta de comunicación entre departamentos.	Ninguna evidente.	Afecta posibilidad de crecimiento.	Calidad, atención al cliente, rapidez.	No hay herramientas para evaluar esa relación.	Ninguno.	No implementada, pero sería factor diferencial.

9	Gestión de inventarios, validación de pedidos, capacitación.	No especifica.	Mejora imagen y reduce costos.	Comunicación, planificación, gestión de inventario.	Genera confianza y fidelización.	No conoce ninguno, pero considera que el tiempo de entre	No especifica.
---	--	----------------	--------------------------------	---	----------------------------------	--	----------------

Nota. Ver anexo J para ampliar información (Elaboración propia, 2025).

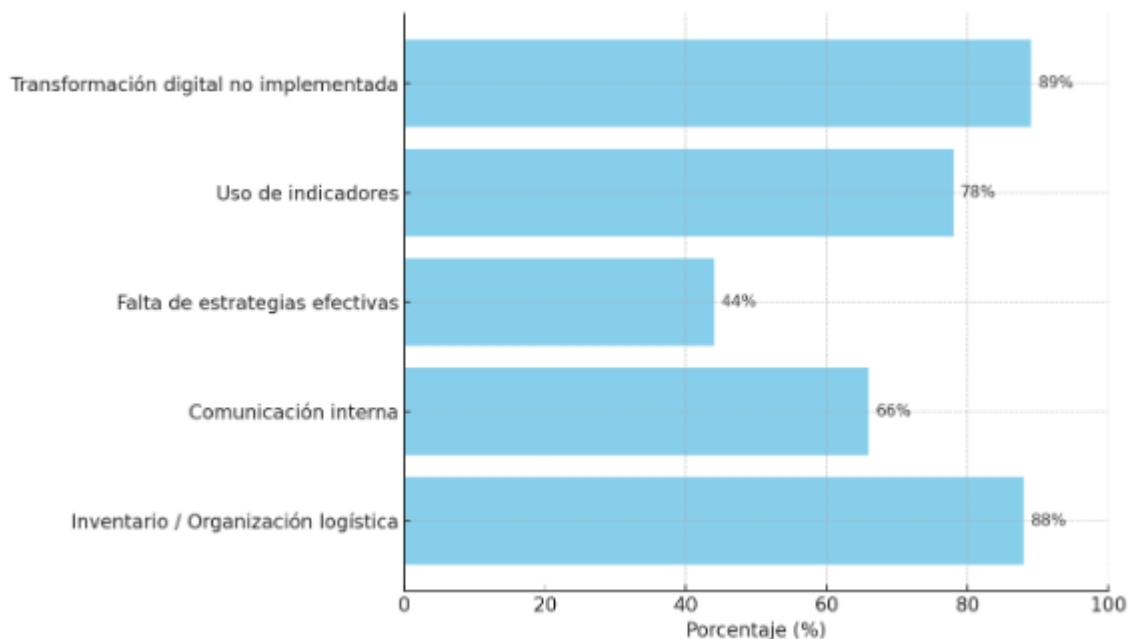
Según el informe interpretativo de las entrevistas, se encuentra que:

- El 88% de los participantes menciona problemas con inventarios y organización logística.
- El 66% de los participantes señalaron la falta de comunicación interna entre áreas como un obstáculo clave.
- 44% de los participantes afirman que no se han implementado estrategias claras o que no han sido efectivas.
- El 100% de los encuestados reconocen que el cumplimiento de las entregas impacta directamente la toma de decisiones estratégicas.
- 89% de los participantes concuerdan con que la revisión de procesos internos es una prioridad.
- El 100% de los entrevistados coinciden en que existe una relación directa entre la entrega oportuna y la reputación empresarial.
- El 56% de los entrevistados afirman que no existen mecanismos o indicadores para medir la relación entre la entrega oportuna y la reputación empresarial.
- El 78% de los participantes indican que no se utilizan indicadores formales.
- El 89% de los entrevistados consideran que la transformación digital es clave para mejorar la competitividad.

Lo anterior, se expresa en el siguiente gráfico:

Figura 7

Principales hallazgos – entrevista semiestructurada INDUVACOL.



Nota. Ver anexo K para ampliar información (Elaboración propia, 2025).

En la siguiente tabla, se realiza el análisis de codificación abierta, agrupando las oportunidades de mejora por categorías, frecuencia con la que se presenta el desafío y la descripción correspondiente:

Tabla 13.

Categorías y frecuencia - oportunidades de mejora INDUVACOL.

Categoría	Frecuencia	Descripción
Falta de comunicación entre áreas	6	Reportada como causa directa de errores, demoras y desorganización logística.
Problemas con inventarios y bodega	7	Incluye falta de conteo cíclico, desorden físico y diferencias entre sistema y realidad.
Ausencia de indicadores logísticos	7	Se indica que no hay seguimiento formal, ni KPIs de logística, almacén o tiempos.
Falta de estrategias implementadas	5	Aunque existen ideas, los participantes afirman que no se aplican o no son efectivas.
Necesidad de transformación digital	8	Se considera fundamental, pero no se ha implementado con eficacia.

Propuesta de capacitación al personal	6	Se ve como herramienta clave para mejorar procesos logísticos y atención al cliente.
Mejora de procesos internos / reestructuración	5	Incluye reorganización de funciones y gestión documental entre áreas.
Atención al cliente como prioridad	4	Varios participantes indican que el servicio postventa y respuesta rápida son críticos.
Confianza y reputación afectadas por entregas	5	Las demoras y errores afectan directamente la imagen de la empresa ante los clientes.
Ausencia de trazabilidad y encuestas de satisfacción	4	Se desconoce cómo evalúa la empresa la percepción del cliente respecto al servicio.

Nota. Ver anexo L para ampliar información (Elaboración propia, 2025).

Allí se evidencia que los principales desafíos están relacionados con fallas estructurales y de gestión interna, los más recurrentes son la necesidad de transformación digital, problemas con inventarios y bodega y ausencia de indicadores logísticos. Otra causa crítica y transversal a todos los procesos es la falta de comunicación entre áreas, puesto que se relaciona con errores, demoras y desorganización, de modo que impacta de forma directa la eficiencia y la reputación empresarial.

Posteriormente, se incorpora una codificación axial donde se determina de manera precisa las relaciones de causa y efecto, tomando como fenómeno central los problemas logísticos que afectan la competitividad y la toma de decisiones estratégicas en INDUVACOL:

Tabla 14.

Codificación axial: relaciones causa – efecto INDUVACOL.

Categoría (Codificación abierta)	Condiciones causales	Contexto	Acciones propuestas	Consecuencias
Falta de comunicación entre áreas	Falta de canales formales, falta de coordinación entre departamentos	Procesos no estandarizados, ausencia de trazabilidad	Mejora de comunicación interna, capacitación, transformación digital	Desorganización logística, retrasos, imagen empresarial afectada
Problemas con inventarios y bodega	Bodega desorganizada, sin conteo cíclico, sin responsable claro	Espacios físicos limitados, falta de procedimientos	Reorganización de inventario, indicadores de rotación, capacitación	Retrasos en entrega, menor confianza del cliente, aumento de costos

Ausencia de indicadores logísticos	Falta de seguimiento, desinterés o desconocimiento de KPIs	Registro manual, sin herramientas digitales	Implementación de KPIs, transformación digital	Imposibilidad de tomar decisiones informadas, baja trazabilidad
Falta de estrategias implementadas	Propuestas no aplicadas, falta de liderazgo en logística	Poca apropiación por parte del personal, resistencia al cambio	Capacitación, gestión del cambio, liderazgo	Inercia organizacional, baja eficiencia
Necesidad de transformación digital	Reconocida como clave, pero no aplicada	Procesos manuales, poco uso de tecnología	Digitalización, herramientas para trazabilidad, comunicación en tiempo real	Mejora de procesos, reducción de costos, atención más ágil al cliente
Propuesta de capacitación al personal	Falta de conocimiento y apropiación de procesos	Alta rotación, desconocimiento técnico	Programas de formación, inducción logística	Mejora en la ejecución, reducción de errores, mayor confianza interna
Mejora de procesos internos / reestructuración	Procesos redundantes, falta de control documental	Desactualización organizacional, falta de planificación	Rediseño organizacional, mejora de procesos y documentación	Mayor eficiencia, decisiones estratégicas más claras
Atención al cliente como prioridad	Clientes desatendidos en posventa y respuestas lentas	Falta de visión centrada en el cliente	Capacitación, medición de satisfacción, digitalización de postventa	Reputación afectada, pérdida de clientes
Confianza y reputación afectadas	Entregas fallidas, errores logísticos recurrentes	Sin monitoreo de la percepción externa	Trazabilidad, control de calidad, mejoras en comunicación	Riesgo en la imagen corporativa y disminución de ventas
Ausencia de trazabilidad y encuestas de satisfacción	No hay sistema para evaluar el servicio entregado	Falta de cultura de medición del cliente	Crear sistema de encuestas, monitoreo de entregas	Falta de retroalimentación, decisiones sin base real

Nota. Ver anexo M para ampliar información (Elaboración propia, 2025).

La falta de implementación efectiva de propuestas como capacitación del personal y mejora de procesos internos; además de la ausencia de trazabilidad y mecanismos de evaluación de la satisfacción del cliente, dan cuenta una carencia en la gestión de la comunicación interna, en la gestión de la experiencia del cliente y la toma de decisiones basadas en datos.

Al analizar los hallazgos en conjunto, es refleja una brecha entre el reconocimiento de los problemas y la acción organizacional concreta para responder al problema; ello debilita la competitividad de Industrial Válvulas de Colombia S.A.S y limita su capacidad de adaptación estratégica (altamente valorada en la actualidad).

Es así que, es necesario implementar un plan de acción enfocado en: digitalización, cultura organizacional y control de procesos logísticos, de tal manera, que se fortalezca la toma de decisiones estratégicas y eventualmente mejore la percepción del servicio, es decir, la reputación de la empresa.

Ahora bien, respecto al cuarto y último objetivo: *Comparar los factores de éxito que hacen que una empresa dentro del sector de hidrocarburos en Colombia sea competitiva, con los procesos que implementa INDUVACOL en la entrega de los productos, para determinar mejoras que le permitan destacar dentro del mercado*, se aplicó un análisis de benchmarking sectorial en el que se tomó como referencia empresas como CEMEX, OTACC y SCHRADER.

- On-Time Delivery (OTD) - Entrega a tiempo
 - INDUVACOL presenta alta frecuencia de retrasos. Las entregas listadas en la muestra tienen retrasos con diferencias de -2 hasta -183 días.
 - El promedio en el sector presenta OTD superiores al 90%, según reportes públicos y estándares de cadenas de suministro eficientes.
 - La brecha se estima por debajo del 60%.
- Nivel de satisfacción del cliente
 - INDUVACOL no presenta indicadores de medición de satisfacción del cliente, ni mecanismos de trazabilidad.
 - El promedio en el sector, indica que las empresas líderes aplican encuestas posventa y herramientas CRM.
- Costo logístico por unidad

- Las fallas logísticas, devoluciones y retrasos frecuentes, sugieren altos costos por reprocesos o pérdidas indirectas.
- El promedio en el sector, indica que las empresas eficaces tienen costos controlados gracias a la digitalización y logística predictiva.
- Tasa de reclamos o devoluciones
 - El promedio en el sector, indica que las empresas líderes tienen tasas inferiores al 2-3%.
- Tiempo promedio de entrega
 - INDUVACOL presenta retrasos de hasta 100 días, con un promedio estimado de retraso superior a 20 días.
 - El promedio en el sector, indica que las entregas cuentan con un rango de tiempo de 3 a 7 días. Es importante recalcar que esto es relativo al artículo a transportar.

Tabla 15.

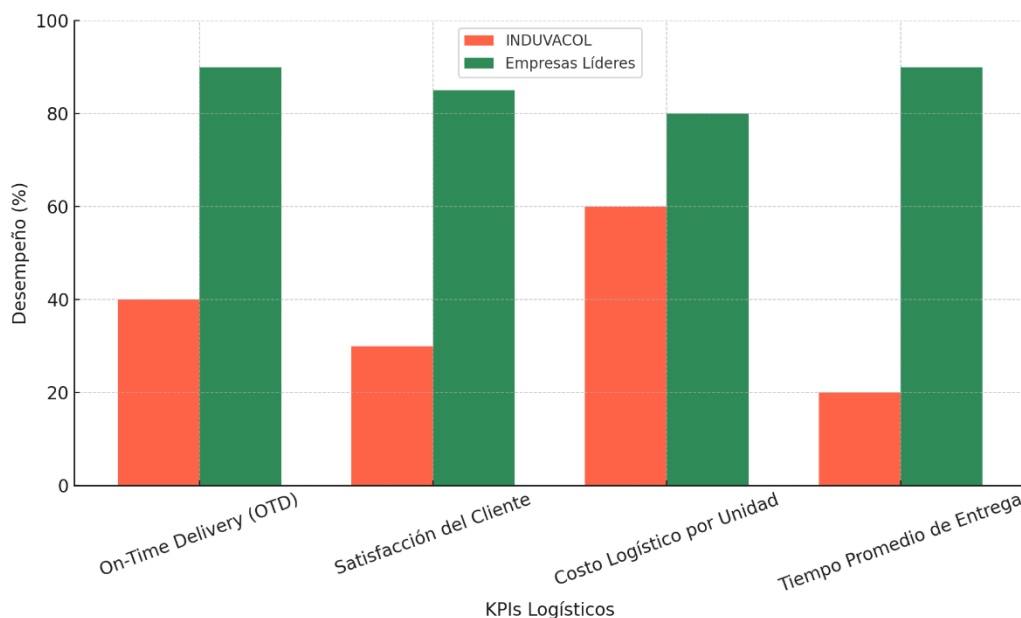
Benchmarking sectorial.

Factor de éxito en el sector	INDUVACOL	Brecha
Entregas a tiempo >90%	<60%	Alta
Uso de KPIs logísticos	Nulo o manual	Alta
Transformación digital aplicada (ERP, trazabilidad, CRM)	Parcial o inexistente	Alta
Satisfacción medida y evaluada	No sistematizada	Alta
Costos logísticos controlados	Elevados por reprocesos y errores	Alta

Nota. Elaboración propia, 2025.

Figura 8

Benchmarking INDUVACOL vs. Sector Hidrocarburos en Colombia



Nota. Elaboración propia, 2025.

Las principales debilidades de INDUVACOL se relacionan con falta trazabilidad, procesos manuales y poco estandarizados, ausencia de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) claros, e ineficiencias logísticas que aumentan los costos y afectan la percepción del cliente.

El análisis multivariado exploratorio, arroja tres factores latentes que explican la variabilidad en los datos:

1. Gestión operativa interna: reprocesos, frecuencia de entregas fuera de tiempo, problemas con inventarios y bodega y falta de comunicación interna.
2. Ausencia de control y medición: ausencia de KPIs, falta de trazabilidad, falta de evaluación de satisfacción y dificultad para medir la reputación.

3. Transformación digital y competitividad: nivel de digitalización en los procesos logísticos, tiempo promedio de entrega, implementación de soluciones tecnológicas y valor percibido por el cliente.

Implementar acciones en dichos factores, permitirá cerrar brechas frente a las empresas líderes del sector de hidrocarburos en Colombia e INDUVACOL podrá posicionarse como una empresa más confiable, eficiente y orientada al cliente.

Conclusiones

Producto de la investigación, se resume que las principales causas de los atrasos en las entregas de INDUVACOL corresponden a: Cierres portuarios, cartera pendiente de pago por los clientes, incumplimiento en las fechas pactadas con proveedores nacionales y falta de implementación de controles en el área de logística.

Esta última es la más relevante, porque es una variable interna controlable que genera reprocesos y costos adicionales, por lo tanto, requiere una acción directa de la compañía. De acuerdo con Ballou (2004), "la administración eficaz de la logística interna permite reducir errores, reprocesos y sobre costos operativos" (p.312).

Dentro del área logística, fueron evidentes tres causas principales que afectan las entregas a tiempo: retraso en despacho, problemas de transporte y errores en el alistamiento, un problema que activa una alerta con carácter urgente e importante en la gestión interna de la empresa.

Específicamente en la dependencia logística, el punto crítico se encuentra en la falta de programación y el control de bodega. Una cadena de suministro eficiente requiere integrar procesos logísticos internos controlados, mediante KPIs y trazabilidad en los procesos; una acción clave para que INDUVACOL minimice fallas y se destaque en el mercado (Christopher, 2016).

Acerca del crecimiento de la empresa, la entrega oportuna y su reputación, se destaca que la calificación promedio entre los clientes de INDUVACOL fue de 4.8/5 puntos; es decir, fue positiva. No obstante, las entrevistas revelan que sí existe una relación directa entre las entregas incumplidas y la pérdida de confianza, en tanto que, la tardanza en las entregas ha afectado las operaciones de los clientes (promedio 3.4/5).

Eso significa que la imagen corporativa puede estar comprometida cuando no se cumplen los tiempos de entrega pactados. Fombrun y Shanley (1990) sostienen que la reputación organizacional “se construye sobre la base del cumplimiento de promesas tangibles” (p.233), del cumplimiento de las expectativas del usuario/cliente; por ejemplo, una acción de respuesta ante la problemática es que el tiempo de entrega esté incluido dentro de los estándares de calidad internos.

El ejercicio de benchmarking no sólo arrojó nuevamente las variables mencionadas en anteriores análisis, sino que también mostró la brecha frente a las empresas líderes del sector. Si bien es cierto, Industrial Válvulas de Colombia S.A.S no tiene mala reputación y cuenta con clientes reconocidos a nivel nacional, es fundamental que pueda potenciar su eficiencia operativa implementando herramientas tecnológicas para mejorar la trazabilidad, la gestión documental y la gestión logística.

La adopción de tecnologías para trazabilidad, integración ERP (Enterprise Resource Planning) y análisis de datos permite a las empresas optimizar sus decisiones estratégicas en cadenas de suministro complejas (Wisner, Tan y Leong, 2023), como en la que se encuentra INDUVACOL.

Algunas de las estrategias que la empresa podría implementar, son:

- F-O: Desarrollar un sistema de trazabilidad digital, crear alianzas con proveedores clave, mejorar el portafolio técnico especializado para hidrocarburos y participar en convocatorias de innovación y transformación digital.

- D-O: Implementar KPIs logísticos y dashboard de control, formación en transformación digital y cultura organizacional, integración de áreas a través de un CRM o sistema colaborativo y optimización del layout de bodega y procesos internos.
- F-A: Crear un plan de contingencia logística ante bloqueos o cierres portuarios, fortalecer la comunicación proactiva con clientes ante retrasos e implementar auditorías internas y control documental.
- D-A: Crear un comité de logística y competitividad, establecer procesos estándar (SOPs) para entregas y postventa, iniciar piloto de transformación digital con software básico y hacer una evaluación anual de reputación de la marca.

Finalmente, lo anterior se podría resumir en la implementación de un sistema de gestión logística, complementado con una cultura organizacional orientada a la mejora continua, que fortalezca el proceso de toma de decisiones estratégicas para que Industrial Válvulas de Colombia S.A.S se posicione como una empresa competitiva, confiable, que se adapta y responde a los desafíos del entorno energético colombiano, a tiempo.

Lista de referencias

Agencia Nacional de Hidrocarburos. (2023). *Informe de gestión sector hidrocarburos 2023*.

<https://www.anh.gov.co>

Agencia Nacional de Licencias Ambientales (ANLA). (2023). *Marco normativo y funciones*.

<https://www.anla.gov.co>

Alvis López, J. A., & Luna Amador, J. C. (2023). Implementación de la logística 5.0 en una empresa de hidrocarburos ubicada en Cartagena de Indias. Universidad de Cartagena.

Ballou, R. H. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministros* (5.ª ed.).

Pearson Educación

Banco de la República. (2019). *Comercio exterior en Colombia: política, instituciones, costos y resultados*. <https://www.banrep.gov.co>

Barnes, R. M. (1991). *Estudio de trabajo: Diseño de métodos, medición de trabajo*. Prentice Hall

Beleno Inés, M. I. (2023). *Diseño de una propuesta de mejora de métodos de trabajo y productividad en la planta de procesamiento de productos del sector hidrocarburos* [Trabajo de grado, Universidad de Investigación]. Repositorio institucional

Cámara de Comercio. (2024). *Registro Único Empresarial y Social (RUES)*.
<https://www.rues.org.co>

Calderón Castellón, Y. E. (2020). *Eficiencia y productividad de las empresas del sector combustibles y lubricantes en Colombia, en el período 2016 - 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma de Bucaramanga]. Repositorio Institucional UNAB.
<https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/11684>

Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Pearson UK
Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG). (2023). *Funciones y normatividad*.
<https://www.creg.gov.co>

DANE – Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2020). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) Revisión 4 A.C.* <https://www.dane.gov.co>

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). (2023). *Operador Económico Autorizado (OEA)*. <https://www.dian.gov.co>

Ecopetrol S.A. (2023). *Informe de sostenibilidad 2023*. <https://www.ecopetrol.com.co>

Fonseca Zárate, R. E. (2016). *Competitividad: La clave del éxito empresarial*. Alpha Editorial

Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258. <https://doi.org/10.5465/256324>

Gilbreth, F. B., & Gilbreth, L. M. (1917). *Applied motion study: A collection of papers on the efficient method to industrial preparedness*. Sturgis & Walton Company

Groover, M. P. (2015). *Automation, production systems, and computer-integrated manufacturing* (4th ed.). Pearson

Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. McGraw-Hill

Heizer, J., & Render, B. (2014). *Principios de administración de operaciones* (10.^a ed.). Pearson Educación

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill

ICONTEC. (1998). *NTC 2050 – Código eléctrico colombiano*. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación

ICONTEC. (2008). *NTC 3738 – Válvulas industriales. Terminología*

ICONTEC. (2010). *NTC 1702 – Instalaciones internas de gas combustible. Requisitos*

ICONTEC. (2015). *NTC 3771 – Válvulas de compuerta, globo y retención de acero para uso general*

ICONTEC. (2015). *NTC-ISO 9001 – Sistemas de gestión de la calidad*

ICONTEC. (2018). *NTC-ISO 45001 – Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo*

INDUVACOL. (2024). *Perfil corporativo y datos institucionales*. Información suministrada por la empresa

Kanawaty, G. (1992). *Introducción al trabajo y a la gestión de los recursos humanos*.

Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Martínez, M. & Peña, L. (2019). *Transformación digital en el sector manufacturero colombiano*. [Referencia mencionada en tu primer mensaje, pero no incluida antes; verifícala si deseas agregarla formalmente]

Meyers, F. E., & Stewart, J. R. (2002). *Motion and time study for lean manufacturing* (3rd ed.). Prentice Hall

Ministerio de Minas y Energía. (2015). *Decreto 1073 de 2015*. <https://www.minenergia.gov.co>

Niebel, B. W., & Freivalds, A. (2013). *Methods, standards, and work design* (12th ed.). McGraw-Hill Education

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación*. Ediciones de la U

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press

Ramírez, J., & García, M. (2019). *Impacto de la transformación digital en la cadena de suministro*. [Referencia mencionada en tu primer mensaje, pero no incluida antes; verifícala si deseas agregarla formalmente]

Rincón, A. M., Laverde, C., & Vargas, J. (2017). Análisis del tamaño de empaque en la cadena de valor para minimizar costos logísticos: un caso de estudio en Colombia. *Revista Ingeniería y Universidad*, 21(1), 115–138. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.iyu21-1.attec>

Superintendencia de Industria y Comercio (SIC). (2023). *Funciones de vigilancia del mercado de combustibles*. <https://www.sic.gov.co>

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers

Transparencia por Colombia. (2022). *Informe nacional de transparencia: riesgos de corrupción en el sector empresarial en Colombia*. <https://transparenciacolombia.org.co>

Unidad de Planeación Minero Energética (UPME). (2021). *Plan indicativo de abastecimiento de combustibles líquidos 2021–2031*. Ministerio de Minas y Energía. https://www1.upme.gov.co/sipg/Publicaciones_SIPG/Plan_Indicativo_Abastecimiento_Combustibles_Liquidos.pdf

Villamil Arango, M. A., & Ruiz Carvajal, S. D. (2018). Transformación digital en las empresas de Colombia: Caso de éxito Organización Terpel. *Estudios Gerenciales*, 34(147), 366–377. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1934

Wisner, J. D., Tan, K.-C., & Leong, G. K. (2023). *Principles of supply chain management: A balanced approach* (6th ed.). Cengage Learning

Anexos

ANEXO A. Instrumento de recolección de información. Registro de Entregas.

ANEXO B. Instrumento de recolección de información. Encuesta con escala Likert (1-5).

ANEXO C. Instrumento de recolección de información. Entrevista a directivos.

ANEXO D. Instrumento de recolección de información. Observación de procesos logísticos.

ANEXO E. Instrumento de recolección de información. Comparación de indicadores del sector.

ANEXO F. Instrumento de recolección de información. Formato de identificación de costos asociados a fallas logísticas.

ANEXO G. Resultados registro de entregas.

ANEXO H. Registro consecuencia costo.

ANEXO I. Resultados encuesta con escala Likert (1-5).

ANEXO J. Resultados entrevista a directivos.

ANEXO K. Informe interpretativo de encuesta/entrevista.

ANEXO L. Tabulación de resultados y codificación abierta y axial.

ANEXO M. Comportamiento logístico.

ANEXO N. Informe facturas 2024.

ANEXO O. Informe facturas 2025.

Orden de compra	#
ID Pedido	ID
Cliente	Texto
Valor	COP
Material	Artículo
Fecha Pactada	DD/MM/AAA
Fecha Entrega	DD/MM/AAA
Diferencia (días)	# días
Estado	Retrasado
	A tiempo
	Entregado
Motivo de Retraso	Interno
	Externo
Responsable	Área
Consecuencia/costo	Texto
Entregó	Rol

Anexo B

Encuesta a Clientes

Objetivo: Conocer la percepción de los clientes sobre el cumplimiento en la entrega de productos por parte de INDUVACOL, así como su satisfacción general y la influencia en su confianza hacia la empresa.

Instrucciones:

Por favor, responda las siguientes preguntas marcando la opción que mejor represente su experiencia con INDUVACOL. La información será tratada de forma confidencial y anónima.

Preguntas cerradas (escala de 1 a 5):

1. ¿Con qué frecuencia INDUVACOL cumple con los tiempos de entrega establecidos?
2. ¿Qué tan satisfecho está con la calidad de los productos entregados?
3. ¿Qué tan clara es la comunicación previa a la entrega del producto?
4. ¿Qué tan oportunas considera las entregas realizadas por INDUVACOL?
5. ¿Qué tan probable es que recomiende INDUVACOL a otros colegas?
6. ¿En qué medida los retrasos han afectado su operación?
7. ¿Considera que INDUVACOL responde eficazmente ante inconvenientes con la entrega?

ANEXO C

Entrevista Semiestructurada a Directivos

Objetivo: Profundizar en la percepción de los directivos sobre los procesos logísticos, toma de decisiones estratégicas y acciones para mejorar la competitividad de INDUVACOL.

Guía de preguntas abiertas:

1. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa en el cumplimiento de entregas?
2. ¿Qué estrategias se han implementado para mejorar la logística de entrega?
3. ¿Cómo influye el cumplimiento en las entregas en la toma de decisiones estratégicas de la compañía?
4. ¿Qué acciones consideran prioritarias para mejorar la competitividad de INDUVACOL?
5. ¿Cómo evalúan la relación entre la entrega oportuna y la reputación empresarial?
6. ¿Qué indicadores se utilizan actualmente para monitorear el desempeño logístico?
7. ¿Qué papel juega la transformación digital en la mejora de la logística y competitividad?

Formato de Consentimiento Informado

Estimado participante:

La presente investigación titulada "**La influencia de la entrega oportuna de productos en la toma de decisiones estratégicas para ser una empresa competitiva en el sector de hidrocarburos en Colombia**", tiene como finalidad analizar cómo las entregas impactan la estrategia y competitividad empresarial de INDUVACOL.

Su participación consiste en responder una encuesta o entrevista (según corresponda). La información proporcionada será **confidencial, anónima y utilizada exclusivamente con fines académicos**. No existen riesgos asociados a su participación.

Usted tiene derecho a no participar o retirarse en cualquier momento, sin que esto represente ningún tipo de perjuicio.

Si acepta participar, por favor diligencie los siguientes campos:

Nombre del participante: _____

Firma: _____

Fecha: _____

Fecha	Columna1
Fase Observada	Alistamiento
	Verificación de documentación
	Programación del transporte
	Despacho del producto
	Entrega al Cliente
	Registro post.entrega
Actividad	
Tiempo Real (min)	
Problemas Identificados	
Causa Probable	
Rol	
Recomendación/Observaciones	

Indicador Clave (KPI)	INDUVACOL (%)	Promedio Sector (%)	Brecha (%)	Comentarios
On-Time Delivery (OTD)				Necesita mejorar cumplimiento
Nivel de satisfacción del cliente				Nivel bajo de fidelización
Costo logístico por unidad (%)				Costos superiores al promedio
Tasa de reclamos o devoluciones				Índice alto de errores
Tiempo promedio de entrega (días)				Proceso lento comparado al sector

Anexo F

Campo	Descripción	Tipo de dato / formato
ID registro	Número único para cada evento registrado.	Numérico
Fecha del evento	Fecha en que ocurrió la falla o el registro del evento.	Fecha (dd/mm/aaaa)
ID del pedido	Código interno del pedido asociado al evento.	Numérico / alfanumérico
Cliente afectado	Nombre o razón social del cliente.	Texto
Tipo de falla logística	Clasificación del error.	Lista desplegable
Causa principal	Causa directa de la falla.	Lista desplegable
Descripción del evento	Descripción.	Texto largo
¿Generó reproceso?	Selección.	Sí / No
Tipo de costo generado	Directo (reenvío, transporte), indirecto (imagen, reclamos), contractual (penalización).	Selección múltiple
Valor estimado del costo adicional	Valor en pesos generado por la falla logística.	Numérico (COP)
% sobre el valor del pedido	Costo adicional como porcentaje del valor del pedido original.	Numérico (%)
Fuente del dato	Área que proporcionó la información.	Lista desplegable
Responsable de validación del dato	Nombre del funcionario que confirma la veracidad del dato.	Texto

ANEXO SOPORTE FIGURA 2

No	ID Pedido	ORDEN DE COMPRA	Fecha Pactada	Fecha Entrega Real	Diferencia (días)	Estado	Motivo de Retraso	Responsable	Consecuencia/costo
1	7660	4523901653	15/09/2024	18/09/2024	-3	Retraso	Consolidación de pedidos por monto bajo	Logística	Sin consecuencia
2	7673		18/09/2024	28/08/2024	21	Cumplió			
3	7904		30/09/2024	24/09/2024	6	Cumplió			
4	7907		11/10/2024	27/09/2024	14	Cumplió			
5	7914		15/10/2024	11/10/2024	4	Cumplió			
6	8232	4523942665	20/10/2024	31/10/2024	-11	Retraso	Consolidación de pedidos por monto bajo	Logística	Sin consecuencia
7	8604		30/01/2025	22/01/2025	8	Cumplió			
8	8606		31/01/2025	22/01/2025	9	Cumplió			
9	8037	OC-1-47	15/11/2024	18/11/2024	-3	Retraso	Falta de control	Logística	Sin consecuencia
10	8554	Sin Orden de compra	14/01/2025	14/01/2025	0	Cumplió			
10	8554	Sin Orden de compra	11/01/2025	11/01/2025	0	Cumplió			
10	8554	Sin Orden de compra	29/01/2025	29/01/2025	0	Cumplió			
10	8554	Sin Orden de compra	29/01/2025	29/01/2025	0	Cumplió			
11	8014		18/11/2025	14/11/2025	4	Cumplió			
12	8313		13/12/2024	13/12/2024	0	Cumplió			
13	7726	20560	15/05/2024	29/07/2024	-75	Retraso	Cierre portuario	Transportadora	Insatisfaccion del cliente
13	7726		15/05/2024	7/05/2024	8	Cumplió			
13	7726	20560	15/05/2024	23/08/2024	-100	Retraso	Cierre portuario	Transportadora	Insatisfaccion del cliente
14	8007		20/11/2024	18/11/2024	2	Cumplió			
15	8724	1000234693	24/06/2024	2/07/2024	-8	Retraso	Falta de control	Logística	Sin consecuencia
16	8247		6/12/2024	6/12/2024	0	Cumplió			
17	8305	COM-1036-2024	16/10/2024	18/12/2024	-63	Retraso	Cierre portuario	Transportadora	Insatisfaccion del cliente
18	8304		24/12/2024	19/12/2024	5	Cumplió			
19	8776	OC-15800099	18/02/2025	21/02/2025	-3	Retraso	Falta de control	Logística	Sin consecuencia
20	8628	OC-13600633	22/01/2025	28/01/2025	-6	Retraso	No aceptación del producto	Cliente	Costo rango 100.000 a 150.000
20	8628	OC-13600633	22/01/2025	3/02/2025	-12	Retraso	No aceptación del producto	Cliente	Costo rango 100.000 a 150.000
21	8943	OC-PAV-CAS-5-260	28/01/2025	19/03/2025	-50	Retraso	Incumplimiento de la fecha pactada	Proveedor Nació	Insatisfaccion del cliente
21	8943	OC-PAV-CAS-5-260	28/01/2025	12/03/2025	-43	Retraso	Incumplimiento de la fecha pactada	Proveedor Nació	Insatisfaccion del cliente
21	8943	OC-PAV-CAS-5-260	28/01/2025	6/03/2025	-37	Retraso	Incumplimiento de la fecha pactada	Proveedor Nació	Insatisfaccion del cliente
21	8943	OC-PAV-CAS-5-260	28/01/2025	20/02/2025	-23	Retraso	Incumplimiento de la fecha pactada	Proveedor Nació	Insatisfaccion del cliente
21	8943	OC-PAV-CAS-5-260	28/01/2025	12/02/2025	-15	Retraso	Incumplimiento de la fecha pactada	Proveedor Nació	Insatisfaccion del cliente
21	8943	OC-PAV-CAS-5-260	28/01/2025	31/01/2025	-3	Retraso	Incumplimiento de la fecha pactada	Proveedor Nació	Insatisfaccion del cliente
22	8782		25/02/2025	25/02/2025	0	Cumplió			
23	7950		30/10/2024	24/10/2024	6	Cumplió			
23	7950	OC-IVC 2410043	30/10/2024	7/11/2024	-8	Retraso	Incumplimiento de la fecha pactada	Proveedor Interr	Insatisfaccion del cliente
24	8811		3/03/2025	26/02/2025	5	Cumplió			
25	8812		4/03/2025	28/02/2025	4	Cumplió			
26	8915	OC-16000477	10/03/2025	14/03/2025	-4	Retraso	Incumplimiento de la fecha pactada	Proveedor Nació	Sin consecuencia
27	7879	OC-15700102	24/10/2024	5/11/2024	-12	Retraso	Demoras en traslados	Transportadora	Insatisfaccion del cliente
28	8531		23/01/2025	21/01/2025	2	Cumplió			
29	8022		22/11/2024	12/11/2024	10	Cumplió			
30	8759	IVCK18022025-1	14/02/2025	20/02/2025	-6	Retraso	Falta de control	Logística	Sin consecuencia
31	8478	OC-004675	22/11/2024	15/01/2025	-54	Retraso	Cartera	Cliente	Sin consecuencia
32	8092		3/12/2024	29/11/2024	4	Cumplió			
33	8879		11/03/2025	11/03/2025	0	Cumplió			
34	8174		29/11/2025	28/11/2025	1	Cumplió			
35	8374	OC-039579	6/12/2025	13/12/2025	-7	Retraso	Incumplimiento de la fecha pactada	Proveedor Nació	Sin consecuencia

ANEXO SOPORTE FIGURA 3 Y 4

No	Factura	ORDEN DE COMPRA	Fecha Pactada	Fecha Entrega Real	Diferencia (días)	Estado	Motivo de Retraso	Responsable	Consecuencia/costo
1	7660	4523901653	15/09/2024	18/09/2024	-3	Retraso	Consolidación de pedidos por monto bajo	Logística	Sin consecuencia
2	8232	4523942665	20/10/2024	31/10/2024	-11	Retraso	Consolidación de pedidos por monto bajo	Logística	Sin consecuencia
3	8037	OC-1-47	15/11/2024	18/11/2024	-3	Retraso	Falta de control	Logística	Sin consecuencia
4	7726	20560	15/05/2024	29/07/2024	-75	Retraso	Cierre portuario	Transportadora Internacional	Insatisfaccion del cliente
5	8724	1000234693	24/06/2024	2/07/2024	-8	Retraso	Falta de control	Logística	Sin consecuencia
6	8305	COM-1036-2024	16/10/2024	18/12/2024	-63	Retraso	Cierre portuario	Transportadora Internacional	Insatisfaccion del cliente
7	8776	OC-15800099	18/02/2025	21/02/2025	-3	Retraso	Falta de control	Logística	Sin consecuencia
8	8628	OC-13600633	22/01/2025	28/01/2025	-6	Retraso	No aceptación del producto	Cliente	Costo rango 100.000 a 150.000
9	8943	OC-PAV-CAS-5-260	28/01/2025	19/03/2025	-50	Retraso	Incumplimiento de la fecha pactada	Proveedor Nacional	Insatisfaccion del cliente
10	7950	OC-IVC 2410043	30/10/2024	7/11/2024	-8	Retraso	Incumplimiento de la fecha pactada	Proveedor Internacional	Insatisfaccion del cliente
11	8915	OC-16000477	10/03/2025	14/03/2025	-4	Retraso	Incumplimiento de la fecha pactada	Proveedor Nacional	Sin consecuencia
12	7879	OC-15700102	24/10/2024	5/11/2024	-12	Retraso	Demoras en traslados	Transportadora Internacional	Insatisfaccion del cliente
13	8759	IVCK18022025-1	14/02/2025	20/02/2025	-6	Retraso	Falta de control	Logística	Sin consecuencia
14	8478	OC-004675	22/11/2024	15/01/2025	-54	Retraso	Cartera	Cliente	Sin consecuencia
15	8374	OC-039579	6/12/2025	13/12/2025	-7	Retraso	Incumplimiento de la fecha pactada	Proveedor Nacional	Sin consecuencia

Información general sobre respuestas Activo

Respuestas 5	Puntuación media 0	Tiempo promedio 02:41
------------------------	------------------------------	---------------------------------

1. Autorizo de forma voluntaria el tratamiento de datos personales de acuerdo con la **Ley 1581 de 2012**, Protección de datos personales con los fines anteriormente descritos. (0 punto)



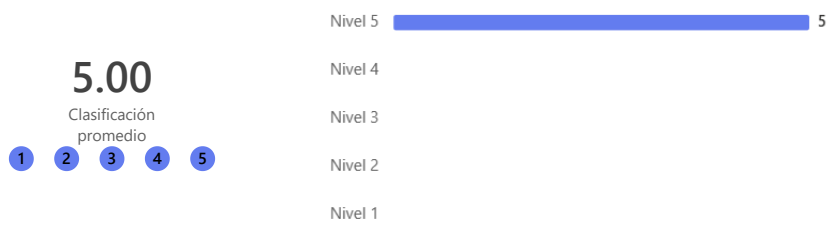
2. Nombre de la empresa o participante (0 punto)

5
Respuestas

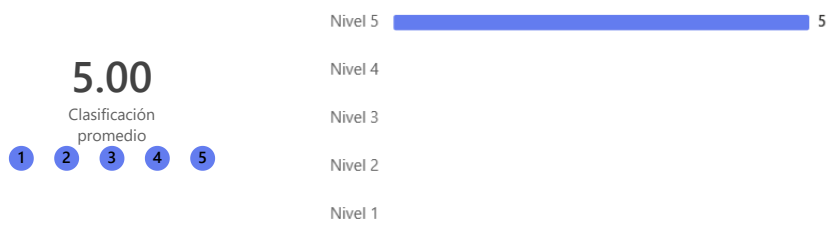
Respuestas más recientes

- "Aire caribe"
- "Vicpar SA"
- "Tecnisol sas"
- ...

3. ¿Con qué frecuencia INDUVACOL cumple con los tiempos de entrega establecidos? (0 punto)



4. ¿Qué tan satisfecho está con la calidad de los productos entregados? (0 punto)



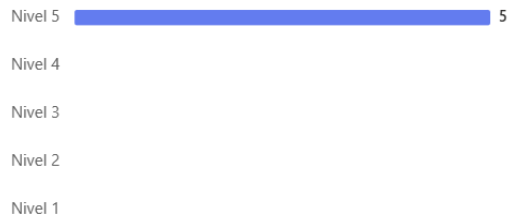
5. ¿Qué tan clara es la comunicación previa a la entrega del producto? (0 punto)



6. ¿Qué tan oportunas considera las entregas realizadas por INDUVACOL? (0 punto)



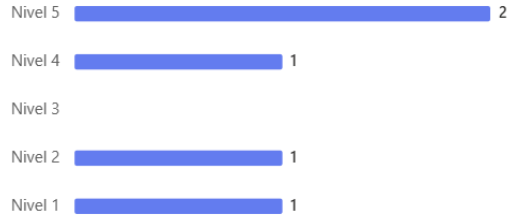
7. ¿Qué tan probable es que recomiende a INDUVACOL a otros colegas? (0 punto)



8. ¿Cómo calificaría la atención recibida por parte de nuestro equipo? (0 punto)



9. Si se han presentado inconvenientes , ¿En qué medida los retrasos han afectado su operación? (0 punto)



10. ¿Considera que INDUVACOL responde eficazmente ante inconvenientes con la entrega? (0 punto)



Entrevista Semiestructurada a Administrativos

Objetivo: Profundizar en la percepción de los directivos sobre los procesos logísticos, toma de decisiones estratégicas y acciones para mejorar la competitividad de INDUVACOL.

Guía de preguntas abiertas:

1. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa en el cumplimiento de entregas?

_programación, planeación por parte del área de logística, falta de comunicación entre admin y logística

2. ¿Qué estrategias se han implementado para mejorar la logística de entrega?

Nuevos espacios para almacenamiento, pero han sido poco asertivos

3. ¿Cómo influye el cumplimiento en las entregas en la toma de decisiones estratégicas de la compañía?

La mejora del servicio al cliente contribuye directamente al aumento de las ventas, al fortalecer la fidelización y atraer nuevos clientes. Esto, a su vez, permite a la compañía tomar decisiones estratégicas orientadas al crecimiento

4. ¿Qué acciones consideran prioritarias para mejorar la competitividad de INDUVACOL?

Es necesario realizar una reestructuración en los procesos internos y mejorar la eficiencia en la entrega documental entre áreas, con el fin de optimizar el alistamiento y cumplimiento de las diferentes órdenes de compra.

5. ¿Cómo evalúan la relación entre la entrega oportuna y la reputación empresarial?

Actualmente, no existe evidencia de planes o estrategias que evalúen la relación entre la entrega oportuna y la reputación empresarial, lo que limita la capacidad de la organización para medir el impacto de su desempeño logístico en la percepción del cliente y la imagen de la compañía

6. ¿Qué indicadores se utilizan actualmente para monitorear el desempeño logístico?

Ninguno

7. ¿Qué papel juega la transformación digital en la mejora de la logística y competitividad?

La transformación digital representa un punto a favor, ya que facilitaría una comunicación fluida entre las áreas de logística, administración, ventas; Reduciendo significativamente los cuellos de botella y los malentendidos. Sin embargo, aún hace falta su implementación efectiva para alcanzar una competitividad asertiva y sostenida.

Formato de Consentimiento Informado

Estimado participante:

La presente investigación titulada "**La influencia de la entrega oportuna de productos en la toma de decisiones estratégicas para ser una empresa competitiva en el sector de hidrocarburos en Colombia**", tiene como finalidad analizar cómo las entregas impactan la estrategia y competitividad empresarial de INDUVACOL.

Su participación consiste en responder una encuesta o entrevista (según corresponda). La información proporcionada será **confidencial, anónima y utilizada exclusivamente con fines académicos**. No existen riesgos asociados a su participación.

Usted tiene derecho a no participar o retirarse en cualquier momento, sin que esto represente ningún tipo de perjuicio.

Si acepta participar, por favor diligencie los siguientes campos:

Nombre del participante: _Brayan Vega _____

Firma: ___ BRAYAN VEGA _____

Fecha: ___ 09/05/2025 _____

Entrevista Semiestructurada a Administrativos

Objetivo: Profundizar en la percepción de los directivos sobre los procesos logísticos, toma de decisiones estratégicas y acciones para mejorar la competitividad de INDUVACOL.

Guía de preguntas abiertas:

1. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa en el cumplimiento de entregas?

Unas de las principales causas por las que la compañía presenta retrasos en las entregas de material frente a los clientes, es la falta de conteos de inventario; esto con el fin de poder tener un margen de error más bajo frente a las existencias de las referencias que se reflejan en el sistema. Otro de los desafíos que se presentan en la empresa, es la falta de organización logística frente a los despachos, recogidas de material y demás, ya que se pueden presentar sobre costos a diario, esto debido a la falta de comunicación por ejemplo en los despachos que se presentan para un mismo destino y/o lugar.

A manera personal creo que la disposición en el alistamiento de los pedidos no es el mejor, debido a que en muchas ocasiones cuando un cliente decide pasar a la empresa a recoger el material que requiere esto genera un "traumatismo", y al final no se genera un buen servicio al cliente porque las esperas SIEMPRE son altas.

en las áreas de la empresa hace falta una mejor comunicación, y disposición para empezar por tener un mejor servicio interno, porque al final el servicio inicia desde la parte interna de la empresa.

2. ¿Qué estrategias se han implementado para mejorar la logística de entrega?

Desde mi área (call center / comercial) no siento que las estrategias que se quieren o se intentan implementar sean bien recibidas por parte del jefe de logística, y así mismo no son implementadas en esta área

3. ¿Cómo influye el cumplimiento en las entregas en la toma de decisiones estratégicas de la compañía?

el cumplimiento en las entregas de material con los clientes tiene un gran impacto en el servicio al cliente, en la reputación de la compañía; respecto a las decisiones de la compañía siento que si la parte logística tuviera un mejor orden, habría un mejor desempeño en los despachos y/o entregas, y en las recogidas de material frente a nuestros proveedores; también creo que si la empresa tuviera una mejora en el área de logística podría existir un área para hacer seguimientos en los pedidos despachados y en los pendientes.

4. ¿Qué acciones consideran prioritarias para mejorar la competitividad de INDUVACOL?

Creo que una de las principales acciones que se deben mejorar en la compañía es el servicio respecto a las entregas, la disposición del personal en cada área, tener un servicio o un área que pueda hacer la post venta.

5. ¿Cómo evalúan la relación entre la entrega oportuna y la reputación empresarial?

No considero que sea a satisfacción, debido a que las entregas no siempre son completas y no se cumple con las fechas acordadas comercialmente (no siempre siendo lo acordado lo más conveniente para la empresa)

6. ¿Qué indicadores se utilizan actualmente para monitorear el desempeño logístico?

No tengo el conocimiento de que existan indicadores de logística

7. ¿Qué papel juega la transformación digital en la mejora de la logística y competitividad?

La expectativa de transformación digital para la empresa es alto, porque esto hace que frente a los clientes podamos tener una respuesta desde el comercial rápida y consecuente con su búsqueda, y esto con el fin de poder ser más competitivos desde toda la empresa, es decir que desde cada una de las áreas pueda existir una conexión y comunicación para el cumplimiento y la satisfacción en los clientes; es de saberse que no siempre el área de logística tiene una percepción parecida o igual a la de los comerciales; por lo mismo me parece importante que toda la empresa tenga un claro conocimiento de cada una de las áreas y en como cada una influye en los principales actores de nuestros desempeños que son nuestros clientes, quienes pueden hablar de Induvacol con un voz a voz a bien o a mal en todo lo que nos desempeñamos.

Formato de Consentimiento Informado

Estimado participante:

La presente investigación titulada "**La influencia de la entrega oportuna de productos en la toma de decisiones estratégicas para ser una empresa competitiva en el sector de hidrocarburos en Colombia**", tiene como finalidad analizar cómo las entregas impactan la estrategia y competitividad empresarial de INDUVACOL.

Su participación consiste en responder una encuesta o entrevista (según corresponda). La información proporcionada será **confidencial, anónima y utilizada exclusivamente con fines académicos**. No existen riesgos asociados a su participación.

Usted tiene derecho a no participar o retirarse en cualquier momento, sin que esto represente ningún tipo de perjuicio.

Si acepta participar, por favor diligencie los siguientes campos:

Nombre del participante: Katherine Pinto

Firma: _____

Fecha: 10/05/2025

Entrevista Semiestructurada a Administrativos

Objetivo: Profundizar en la percepción de los directivos sobre los procesos logísticos, toma de decisiones estratégicas y acciones para mejorar la competitividad de INDUVACOL.

Guía de preguntas abiertas:

1. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa en el cumplimiento de entregas?

stock del material y organización del inventario
eficiencia en logística y transporte

2. ¿Qué estrategias se han implementado para mejorar la logística de entrega?

Primero organización en el inventario por referencias diámetros
programación de rutas y consolidado de pedidos manejo de este tema con el cliente.

3. ¿Cómo influye el cumplimiento en las entregas en la toma de decisiones estratégicas de la compañía?

En un cliente satisfecho
fidelización con el cliente y
aumento de las ventas

4. ¿Qué acciones consideran prioritarias para mejorar la competitividad de INDUVACOL?

Innovación continua con apoyo de las tecnologías que se están implementado en las ventas
Capacitación en materiales y estrategias de ventas.
Diversificación de productos para los diferentes campos como Industria e hidrocarburos

5. ¿Cómo evalúan la relación entre la entrega oportuna y la reputación empresarial?

Una entrega a tiempo de material genera confianza entre el cliente vendedor y empresa fortaleciendo credibilidad Y confianza como resultado satisfacción permitiéndonos ser su primera opción de proveedor para sus proyectos.

6. ¿Qué indicadores se utilizan actualmente para monitorear el desempeño logístico?

El inventario y rotación del material.
Transporte Logístico y los fletes con las diferentes transportadoras.

7. ¿Qué papel juega la transformación digital en la mejora de la logística y competitividad?

Eficiencia respuesta rápidas a clientes y reducción de costos operativos. _

Formato de Consentimiento Informado

Estimado participante:

La presente investigación titulada "**La influencia de la entrega oportuna de productos en la toma de decisiones estratégicas para ser una empresa competitiva en el sector de hidrocarburos en Colombia**", tiene como finalidad analizar cómo las entregas impactan la estrategia y competitividad empresarial de INDUVACOL.

Su participación consiste en responder una encuesta o entrevista (según corresponda). La información proporcionada será **confidencial, anónima y utilizada exclusivamente con fines académicos**. No existen riesgos asociados a su participación.

Usted tiene derecho a no participar o retirarse en cualquier momento, sin que esto represente ningún tipo de perjuicio.

Si acepta participar, por favor diligencie los siguientes campos:

Nombre del participante: ADA BEATRIZ MELLIZO

Firma: ADA BEATRIZ MELLIZO

Fecha: MAYO 9 2025

Entrevista Semiestructurada a Administrativos

Objetivo: Profundizar en la percepción de los directivos sobre los procesos logísticos, toma de decisiones estratégicas y acciones para mejorar la competitividad de INDUVACOL.

Guía de preguntas abiertas:

1. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa en el cumplimiento de entregas? La gestión de inventarios (mantener un inventario preciso y actualizado para evitar la falta de stock o el exceso de stock), la logística (la entrega puntual y segura de los productos), el transporte (encontrar las rutas más eficientes para minimizar los costos del transporte y los tiempos de entrega), el cumplimiento (la gestión eficiente de pedidos a través de múltiples canales de venta), la comunicación (brindar actualizaciones de seguimiento en tiempo real y responder rápidamente),

2. ¿Qué estrategias se han implementado para mejorar la logística de entrega? NINGUNA....La logística es esencial para que los productos estén disponibles en la cantidad adecuada, con la calidad requerida y en el momento demandado por los clientes. Cuando este proceso se realiza eficientemente y sin errores se optimiza tanto el tiempo como los costos. Optimizar las rutas, planificar con antelación, evaluar el sistema de almacenaje, organizar los productos, realizar controles de calidad, lograr un uso eficiente de los carros disponibles, notificar a los clientes la llegada del pedido, pedir opinión a los clientes

3. ¿Cómo influye el cumplimiento en las entregas en la toma de decisiones estratégicas de la compañía? especialmente en la gestión de la cadena de suministro, la satisfacción del cliente y la reputación de las marcas. Una buena gestión de la entrega permite que la empresa pueda optimizar la eficiencia logística, reducir los costos y mejorar la experiencia del cliente. La estrategia de precios (influye mucho entrega confiable y rápida puede justificar el precio más alto). Se podría tener en cuenta de invertir en un socio logístico. (para mejorar los procesos de entrega, para garantizar que los productos lleguen a tiempo y en perfectas condiciones).

4. ¿Qué acciones consideran prioritarias para mejorar la competitividad de INDUVACOL? Enfocar esfuerzos de innovación, la mejora de la productividad, la adopción de la transformación digital, la gestión estratégica del talento, adaptación a un mercado de constante cambio, la atención al cliente y la optimización de procesos.

5. ¿Cómo evalúan la relación entre la entrega oportuna y la reputación empresarial? Las dos están muy ligadas, ya que la entrega puntual fortalece la confianza del cliente, mientras que las demoras pueden generar insatisfacción y afectar negativamente la percepción de la empresa.

6. ¿Qué indicadores se utilizan actualmente para monitorear el desempeño logístico? NINGUNO....hace falta hacer un inventario para así mismo poder realizarlos (compras y abastecimiento, almacenamiento y bodegaje; transporte y distribución, servicio al cliente). Donde se podría evaluar la eficiencia y el rendimiento de los procesos.

7. ¿Qué papel juega la transformación digital en la mejora de la logística y competitividad? Hace referencia a la implementación de nuevas tecnologías en todas las áreas de la empresa para mejorar la eficiencia (como almacenamiento, alistamiento de pedidos, el transporte, etc).

Formato de Consentimiento Informado

Estimado participante:

La presente investigación titulada "**La influencia de la entrega oportuna de productos en la toma de decisiones estratégicas para ser una empresa competitiva en el sector de hidrocarburos en Colombia**", tiene como finalidad analizar cómo las entregas impactan la estrategia y competitividad empresarial de INDUVACOL.

Su participación consiste en responder una encuesta o entrevista (según corresponda). La información proporcionada será **confidencial, anónima y utilizada exclusivamente con fines académicos**. No existen riesgos asociados a su participación.

Usted tiene derecho a no participar o retirarse en cualquier momento, sin que esto represente ningún tipo de perjuicio.

Si acepta participar, por favor diligencie los siguientes campos:

Nombre del participante: __Luz Amparo Diaz Giraldo _____

Firma: _____

Fecha: __Mayo 9 de 2025_____

Entrevista Semiestructurada a Administrativos

Objetivo: Profundizar en la percepción de los directivos sobre los procesos logísticos, toma de decisiones estratégicas y acciones para mejorar la competitividad de INDUVACOL.

Guía de preguntas abiertas:

1. **¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa en el cumplimiento de entregas?**

Para mí el principal desafío es **no** llevar un inventario óptimo, sin conteos cíclicos, sin ajustes al inventario, sin conteos de líneas, esto conlleva a que se hagan compras innecesarias o dejando de abastecer de lo que realmente se necesita, aparte de todo la pésima desorganización de la bodega, que no solo se ve visualmente sino que también al momento de los despachos ni el personal de bodega sabe dónde se encuentra la mercancía ocasionado retrasos al momento del despacho, haciendo que los pedidos se completen de manera incorrecta que lo único que ocasiona es un cliente insatisfecho. Creo que todos los clientes son importantes desde el que compra \$10 pesos o el que compra \$ 1.000 y a todos se les debe dar mismo manejo en cuanto a las entregas oportunas. La falta de comunicación entre el que maneja la logística es pésima y el no delegar funciones al personal de bodega hace que todo se centre hacia una sola persona, haciendo más difícil todo

2. **¿Qué estrategias se han implementado para mejorar la logística de entrega?**

Pienso que ninguna porque no hay una planificación, de las entregas del día no hay una priorización de pedidos, también se evidencia que no hay logística ni para recoger compras del material para poder hacer los despachos completos, esta falta de planeación hace que todo sea a última hora ya sobre casi terminando la jornada laboral, de afanes todo incurriendo en errores. Que al final quedamos mal y dejando por el piso el buen nombre de la empresa.

3. **¿Cómo influye el cumplimiento en las entregas en la toma de decisiones estratégicas de la compañía?**

Influye muchísimo, para mí tiene un impacto significativo, en eficiencia competitiva la satisfacción del cliente, una mejor competitividad en el gremio, decisiones de inversión, gestión del inventario reduciendo costos de almacenamiento y optimizando el stock

4. **¿Qué acciones consideran prioritarias para mejorar la competitividad de INDUVACOL?**

La innovación, desarrollo en talento, capacitaciones para mejorar los conocimientos, crear un ambiente laboral sano, tecnología pienso que INDUVACOL está como desactualizado en cuanto a herramientas de trabajo de software, implementar un sistema de gestión calidad.

5. **¿Cómo evalúan la relación entre la entrega oportuna y la reputación empresarial?**

Creo que no se evalúan tal vez cuando hay una queja de un cliente no se hace una trazabilidad y tampoco se llega a solución óptima hacia el cliente, no hay unos indicadores con cifras que demuestren la optimización de entregas, no hay encuestas de satisfacción, que demuestren, como es nuestra reputación en el gremio.

6. **¿Qué indicadores se utilizan actualmente para monitorear el desempeño logístico?**

Ninguno INDUVACOL no hace indicadores, no hay indicadores de almacén, midiendo la eficiencia, con la que reciben la mercancía, no hay indicadores de inventarios, para saber la rotación de la mercancía, no hay indicadores de tiempos de entrega

7. ¿Qué papel juega la transformación digital en la mejora de la logística y competitividad?

Es clave para poder seguir en el juego de la competitividad, las herramientas digitales están arrasando con todo a nivel general, esto permite un mejor seguimiento y trazabilidad de los procesos, además la idea es mejorar y dejar de ser tan cuadrículados, la improvisación es un arma de doble filo y creo que eso es lo que lleva a INDUVACOL a cometer una serie de errores que definitivamente dañan nuestra imagen y credibilidad.

Formato de Consentimiento Informado

Estimado participante:

La presente investigación titulada "**La influencia de la entrega oportuna de productos en la toma de decisiones estratégicas para ser una empresa competitiva en el sector de hidrocarburos en Colombia**", tiene como finalidad analizar cómo las entregas impactan la estrategia y competitividad empresarial de INDUVACOL.

Su participación consiste en responder una encuesta o entrevista (según corresponda). La información proporcionada será **confidencial, anónima y utilizada exclusivamente con fines académicos**. No existen riesgos asociados a su participación.

Usted tiene derecho a no participar o retirarse en cualquier momento, sin que esto represente ningún tipo de perjuicio.

Si acepta participar, por favor diligencie los siguientes campos:

Nombre del participante: LUISA FERNANDA GÓMEZ GARCÍA

Firma: _____

Fecha: 9 DE MAYO 2025

Entrevista Semiestructurada a Administrativos

Objetivo: Profundizar en la percepción de los directivos sobre los procesos logísticos, toma de decisiones estratégicas y acciones para mejorar la competitividad de INDUVACOL.

Guía de preguntas abiertas:

1. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa en el cumplimiento de entregas?
falta de comunicación efectiva entre departamentos, esto genera errores y retrasos a la hora de realizar el despacho

2. ¿Qué estrategias se han implementado para mejorar la logística de entrega?
Ninguna que se evidencie hasta el momento o genere resultados

3. ¿Cómo influye el cumplimiento en las entregas en la toma de decisiones estratégicas de la compañía?
Puede influir en la decisión de expandir o crecer como empresa, ya que una buena reputación y una cadena de suministro eficiente es la clave para el éxito de la misma

4. ¿Qué acciones consideran prioritarias para mejorar la competitividad de INDUVACOL?
calidad de material, atención al cliente, compromiso y rapidez en las entregas

5. ¿Cómo evalúan la relación entre la entrega oportuna y la reputación empresarial?
por el momento INDUVACOL SAS se aferra al nivel de satisfacción del cliente. Porque en el momento no se evidencian herramientas que evalúen la relación de entrega o reputación empresarial

6. ¿Qué indicadores se utilizan actualmente para monitorear el desempeño logístico?
_en el momento ninguno. se intentó realizando seguimiento a cada área e individualizando procesos, pero no se concreto o finalizo como tal.

7. ¿Qué papel juega la transformación digital en la mejora de la logística y competitividad?
En INDUVACOL SAS no se implementa. pero de ser implementada puede ser un factor clave para diferenciarnos de las empresas de competencia

Formato de Consentimiento Informado

Estimado participante:

La presente investigación titulada "**La influencia de la entrega oportuna de productos en la toma de decisiones estratégicas para ser una empresa competitiva en el sector de hidrocarburos en Colombia**", tiene como finalidad analizar cómo las entregas impactan la estrategia y competitividad empresarial de INDUVACOL.

Su participación consiste en responder una encuesta o entrevista (según corresponda). La información proporcionada será **confidencial, anónima y utilizada exclusivamente con fines académicos**. No existen riesgos asociados a su participación.

Usted tiene derecho a no participar o retirarse en cualquier momento, sin que esto represente ningún tipo de perjuicio.

Si acepta participar, por favor diligencie los siguientes campos:

Nombre del participante:

Cesar Augusto Martinez

Fecha: 09/05/2025

Entrevista Semiestructurada a Administrativos

Objetivo: Profundizar en la percepción de los directivos sobre los procesos logísticos, toma de decisiones estratégicas y acciones para mejorar la competitividad de INDUVACOL.

Guía de preguntas abiertas:

1. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa en el cumplimiento de entregas?

Gestión de inventarios, organización, verificación del material que ordena el cliente con lo que se está despachando (validar si es necesario capacitar al personal), seguimiento a las entregas

2. ¿Qué estrategias se han implementado para mejorar la logística de entrega?

3. ¿Cómo influye el cumplimiento en las entregas en la toma de decisiones estratégicas de la compañía?

Al cumplir con las entregas en buen termino ayuda a reducir costos logísticos ya que no se incurriría en cargos adicionales por despachos adicionales para cumplir al cliente y mejorar la imagen de la compañía en el mercado

4. ¿Qué acciones consideran prioritarias para mejorar la competitividad de INDUVACOL?

Gestión de inventario, comunicación, planificación, priorización

5. ¿Cómo evalúan la relación entre la entrega oportuna y la reputación empresarial?

Cuando hay una entrega oportuna y a conformidad del cliente se genera confianza en la compañía y lealtad del cliente lo cual desencadena nuevos negocios

6. ¿Qué indicadores se utilizan actualmente para monitorear el desempeño logístico?

En Induvacol no los conozco, no tengo conocimiento de alguna plantilla de indicadores, pero si se que cada cotización cuenta con un tiempo estipulado para la entrega al cliente por lo que este debería ser un indicador

7. ¿Qué papel juega la transformación digital en la mejora de la logística y competitividad?

La transformación digital ayuda siempre y cuando se use y se use de la manera correcta, de lo contrario solo será una inversión sin resultados, es importante identificar qué es lo que se pretende y exigir el uso de los recursos

Formato de Consentimiento Informado

Estimado participante:

La presente investigación titulada "**La influencia de la entrega oportuna de productos en la toma de decisiones estratégicas para ser una empresa competitiva en el sector de hidrocarburos en Colombia**", tiene como finalidad analizar cómo las entregas impactan la estrategia y competitividad empresarial de INDUVACOL.

Su participación consiste en responder una encuesta o entrevista (según corresponda). La información proporcionada será **confidencial, anónima y utilizada exclusivamente con fines académicos**. No existen riesgos asociados a su participación.

Usted tiene derecho a no participar o retirarse en cualquier momento, sin que esto represente ningún tipo de perjuicio.

Si acepta participar, por favor diligencie los siguientes campos:

Nombre del participante: _____

Firma: _____

Fecha: 09-mayo-2025

Entrevista Semiestructurada a Administrativos

Objetivo: Profundizar en la percepción de los directivos sobre los procesos logísticos, toma de decisiones estratégicas y acciones para mejorar la competitividad de INDUVACOL.

Guía de preguntas abiertas:

1. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa en el cumplimiento de entregas?
Para nuestros clientes lo principal son los tiempos establecidos y mas cuando las ordenes son de 2-3-4 item

2. ¿Qué estrategias se han implementado para mejorar la logística de entrega?
Hasta la fecha la Logistica de entrega a tratado de mejorar

3. ¿Cómo influye el cumplimiento en las entregas en la toma de decisiones estratégicas de la compañía?
Desde mi perspectiva Induvacol se caracterizaba por sus despachos inmediatos lo cual se ejecutaban muy bien a la fecha se ha notado un cambió en esa credibilidad de nuestros clientes y más en ordenes pequeñas

4. ¿Qué acciones consideran prioritarias para mejorar la competitividad de INDUVACOL?
Debemos competir únicamente con lo que es un buen manejo de nuestros despachos el cual es la falla

5. ¿Cómo evalúan la relación entre la entrega oportuna y la reputación empresarial?
Induvacol tuvo un crecimiento maravilloso en cuanto a stock de nuestras importaciones y estructura Lo cual llevo a muchos desafíos nuevos dejando un poco descuidar el cumplimiento a nuestros clientes Los cuales siempre fueron nuestra prioridad

6. ¿Qué indicadores se utilizan actualmente para monitorear el desempeño logístico?
Monitoreo como tal no creería mucho , desde mi punto de vista creería que las personas que están en la parte de despachos deben tener un mayor sentido de pertenencia en cada orden de compra ejecutando rápidamente y teniendo siempre en cuenta que se debe preguntar a los asesores que son los que tienen conocimiento en sus ventas, asi mismo en cuanto las personas del call center bajan la documentación no almacenar esos documentos sino inmediatamente revisar que tenemos disponible y que no hay por motivos de ajuste en el sistema ya que esa es la falla , en estos momentos , donde los asesores deben estar presionando para que se lleve acabo su despacho Lo cual no debería ser a si .

7. ¿Qué papel juega la transformación digital en la mejora de la logística y competitividad?
En cuanto el sistema digital creería que no tiene nada que ver con el tema

Ya que el mejoramiento debe ser más en la parte de la Logística en cuanto a la competitividad estamos peleando siempre con grandes empresas, las cuales logramos dar un buen manejo a nuestros clientes finalizando una venta

Formato de Consentimiento Informado

Estimado participante:

La presente investigación titulada "**La influencia de la entrega oportuna de productos en la toma de decisiones estratégicas para ser una empresa competitiva en el sector de hidrocarburos en Colombia**", tiene como finalidad analizar cómo las entregas impactan la estrategia y competitividad empresarial de INDUVACOL.

Su participación consiste en responder una encuesta o entrevista (según corresponda). La información proporcionada será **confidencial, anónima y utilizada exclusivamente con fines académicos**. No existen riesgos asociados a su participación.

Usted tiene derecho a no participar o retirarse en cualquier momento, sin que esto represente ningún tipo de perjuicio.

Si acepta participar, por favor diligencie los siguientes campos:

Nombre del participante: ____ EDISON CALLEJAS _____

Firma: ____ EDISON CALLEJAS _____

Fecha: __12 MAYO 2025_____

Entrevista Semiestructurada a Administrativos

Objetivo: Profundizar en la percepción de los directivos sobre los procesos logísticos, toma de decisiones estratégicas y acciones para mejorar la competitividad de INDUVACOL.

Guía de preguntas abiertas:

1. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa en el cumplimiento de entregas?

R: La solicitud de documentación sobre el tiempo o en casos puntuales, la falta de dicha solicitud.

2. ¿Qué estrategias se han implementado para mejorar la logística de entrega?

R: ---

3. ¿Cómo influye el cumplimiento en las entregas en la toma de decisiones estratégicas de la compañía?

R: ---

4. ¿Qué acciones consideran prioritarias para mejorar la competitividad de INDUVACOL?

R: Capacitación en el personal nuevo, refuerzo y control en el personal antiguo. En el conocimiento del material para alistamiento y para toma de datos. Respetar el proceso y las directrices de despacho para evitar reprocesos.

5. ¿Cómo evalúan la relación entre la entrega oportuna y la reputación empresarial?

R: Muy importante.

6. ¿Qué indicadores se utilizan actualmente para monitorear el desempeño logístico?

R: En mi caso llevo registro de los despachos en los que es el cliente quien debe realizar la solicitud de certificados ya que Bodega no realiza el proceso al momento de despacho. Este año hasta al día 9 de mayo, hay 75 casos; sin contar las ordenes con pendientes de más de 3 meses que no se han completado al menos en cuanto a certificados y tampoco han solicitado los clientes.

7. ¿Qué papel juega la transformación digital en la mejora de la logística y competitividad?

R: Debería agilizar procesos en general y minimizar reprocesos.

Formato de Consentimiento Informado

Estimado participante:

La presente investigación titulada "**La influencia de la entrega oportuna de productos en la toma de decisiones estratégicas para ser una empresa competitiva en el sector de hidrocarburos en Colombia**", tiene como finalidad analizar cómo las entregas impactan la estrategia y competitividad empresarial de INDUVACOL.

Su participación consiste en responder una encuesta o entrevista (según corresponda). La información proporcionada será **confidencial, anónima y utilizada exclusivamente con fines académicos**. No existen riesgos asociados a su participación.

Usted tiene derecho a no participar o retirarse en cualquier momento, sin que esto represente ningún tipo de perjuicio.

Si acepta participar, por favor diligencie los siguientes campos:

Nombre del participante: Brayan Garcia

Firma: _____

Fecha: 09/05/2025

INFORME INTERPRETATIVO DE ENCUESTA A ADMINISTRATIVOS – INDUVACOL

Tema: *La influencia de la entrega oportuna en la toma de decisiones estratégicas y competitividad.*

Fecha de aplicación: Mayo 2025.

Número de participantes: 9

1. Principales desafíos en el cumplimiento de entregas

Hallazgos:

- **88% (8 de 9)** de los participantes mencionan problemas con **inventarios y organización logística**.
- **66%** señalaron la **falta de comunicación interna** entre áreas como un obstáculo clave.
- Se destacan problemas como:
 - Bodega desorganizada.
 - Falta de conteos cíclicos.
 - Ausencia de delegación de funciones en logística.
 - Retrasos por mal manejo de prioridades.

Insight:

"La desorganización de la bodega ocasiona retrasos; ni el personal sabe dónde está la mercancía."

2. Estrategias implementadas para mejorar la logística

Hallazgos:

- **44%** afirman que **no se han implementado estrategias claras** o que no han sido efectivas.
- Las acciones mencionadas incluyen:
 - Programación de rutas.
 - Organización por referencias.
 - Nuevos espacios de almacenamiento (aunque "poco asertivos").
 - Adquisición de herramientas.

Insight:

"Desde mi área, no siento que las estrategias propuestas sean bien recibidas por logística."

3. Influencia del cumplimiento en decisiones estratégicas

Hallazgos:

- **100% de los encuestados** reconocen que el cumplimiento en las entregas **impacta directamente** la toma de decisiones estratégicas.
- Se destaca la relación entre entregas oportunas y:
 - Reputación.
 - Satisfacción del cliente.
 - Costos logísticos.
 - Posibilidad de expansión.

Insight:

"Una buena gestión en entregas puede justificar precios más altos y mejora la experiencia del cliente."

4. Acciones prioritarias para mejorar competitividad

Hallazgos:

- **89% (8 de 9)** apuntan a la **revisión de procesos internos** como prioridad.
- Las acciones sugeridas incluyen:
 - Reestructuración logística.
 - Capacitación del personal.
 - Transformación digital.
 - Mejora del ambiente laboral.
 - Implementación de indicadores y postventa.

Insight:

"La innovación, el desarrollo del talento y la optimización de procesos son esenciales."

5. Relación entre entrega oportuna y reputación empresarial

Hallazgos:

- **100%** coinciden en que **existe una relación directa** entre la entrega oportuna y la **reputación empresarial**.
- Sin embargo, **56%** afirman que **no existen mecanismos o estrategias actuales** para medir esa relación.

Insight:

"No hay trazabilidad ni seguimiento de quejas que nos permita medir la reputación."

6. Indicadores utilizados para monitorear el desempeño logístico

Hallazgos:

- **78% (7 de 9)** indican que **no se utilizan indicadores formales**.
- Solo dos personas mencionan el uso de registros manuales o seguimiento por tiempos de entrega.
- Se identifica una **necesidad urgente de establecer KPIs logísticos**.

Insight:

"No hay indicadores de almacén ni de inventarios; tampoco de tiempos de entrega."

7. Rol de la transformación digital

Hallazgos:

- **89% (8 de 9)** consideran que la transformación digital es **clave para mejorar competitividad**.
- Sin embargo, la mayoría afirma que **no ha sido implementada efectivamente**.
- Se valora como herramienta para:
 - Comunicación interna.
 - Seguimiento de procesos.
 - Respuesta rápida al cliente.
 - Reducción de costos.

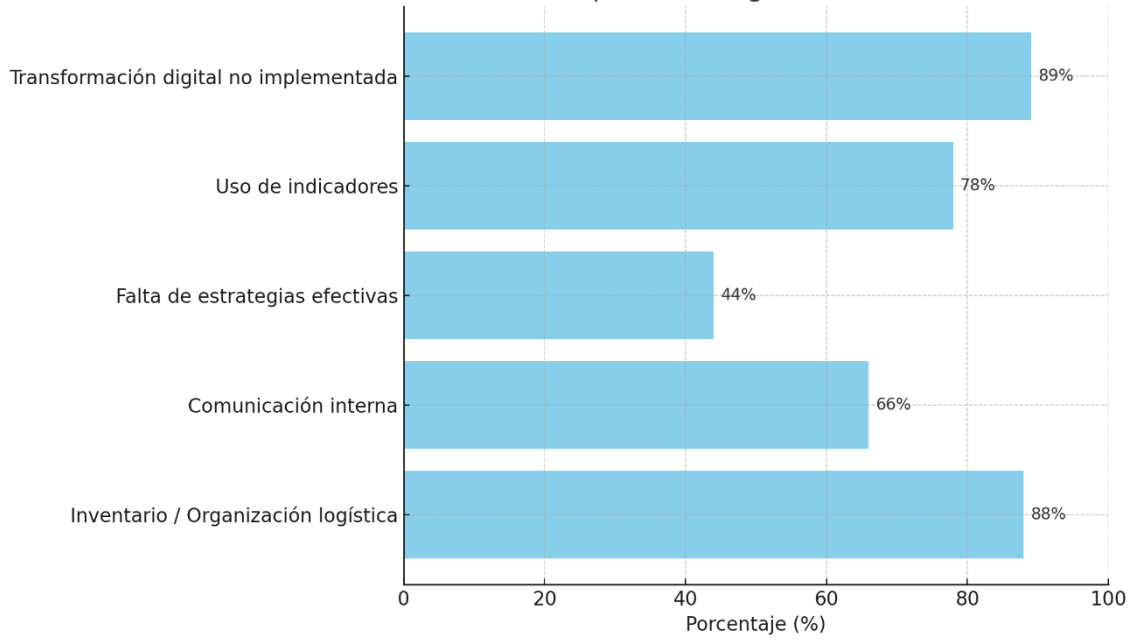
Insight:

"La transformación digital es clave para seguir siendo competitivos."

Conclusiones Generales

- **Existe una brecha significativa** entre el reconocimiento de los problemas logísticos y la implementación de soluciones efectivas.
- La **falta de indicadores** limita la capacidad de tomar decisiones basadas en datos reales.
- La **transformación digital es vista como una solución**, pero hay resistencia o inacción en su implementación.
- Mejorar la **organización del inventario**, fortalecer la **comunicación entre áreas** y establecer una **gestión logística proactiva** son pasos urgentes.
- La empresa debe considerar crear un **sistema de evaluación del servicio**, incluyendo **encuestas de satisfacción y trazabilidad de entregas**.

Principales Hallazgos de la Encuesta



#	1. Desafíos en entregas	2. Estrategias actuales	3. Influencia en decisiones estratégicas	4. Acciones para competitividad	5. Entrega y reputación	6. Indicadores usados	7. Transformación digital
1	Falta de solicitud de documentación.	No responde.	No responde.	Capacitación, respetar procesos de despacho.	Muy importante.	Registro manual de despachos sin certificados.	Debe agilizar procesos y minimizar reprocesos.
2	Tiempos de entrega, especialmente en pedidos pequeños.	Logística ha tratado de mejorar.	Credibilidad en riesgo por fallas recientes.	Buen manejo de despachos.	El crecimiento trajo descuidos en entregas.	Falta sentido de pertenencia; no hay control ni comunicación interna.	No considera que tenga impacto; el problema es más logístico.
3	Entregas puntuales y condiciones óptimas del producto.	Adquisición de herramientas.	Refleja imagen empresarial.	Mejor organización de inventarios.	Genera confianza en el cliente.	No existe método aplicado.	Mejora de comunicación con el cliente.
4	Falta de inventario, organización y comunicación logística.	Propuestas no implementadas por jefe de logística.	Cumplimiento mejora servicio al cliente, impacto en reputación.	Mejorar servicio, postventa y disposición del personal.	Entregas incompletas y fuera de tiempo afectan la imagen.	No conoce ninguno.	Alta expectativa, debe haber conexión entre áreas.
5	Falta de stock y eficiencia logística.	Organización por referencia, programación de rutas.	Fidelización y aumento de ventas.	Innovación, capacitación, diversificación.	Genera credibilidad y confianza.	Inventario, rotación y transporte logístico.	Respuestas rápidas y reducción de costos.
6	Falta de planeación y comunicación interna.	Nuevos espacios, poco efectivos.	Mejora en servicio permite decisiones de crecimiento.	Reestructuración interna, eficiencia en documentación.	No hay estrategias para evaluarlo.	Ninguno.	Facilitaría comunicación entre áreas, aún no implementado efectivamente.
7	Inventario deficiente, bodega desorganizada, falta de comunicación.	Ninguna.	Impacta eficiencia, competitividad y gestión de inventario.	Innovación, tecnología, gestión de calidad.	No se hacen seguimientos ni encuestas de satisfacción.	Ninguno.	Mejora trazabilidad y reduce improvisación.
8	Falta de comunicación entre departamentos.	Ninguna evidente.	Afecta posibilidad de crecimiento.	Calidad, atención al cliente, rapidez.	No hay herramientas para evaluar esa relación.	Ninguno.	No implementada, pero sería factor diferencial.
9	Gestión de inventarios, validación de pedidos, capacitación.	No especifica.	Mejora imagen y reduce costos.	Comunicación, planificación, gestión de inventario.	Genera confianza y fidelización.	No conoce ninguno, pero considera que el tiempo de entre	No especifica.

Tema / Categoría	Frecuencia	Descripción / Comentario
Falta de comunicación entre áreas	6	Reportada como causa directa de errores, demoras y desorganización logística.
Problemas con inventarios y bodega	7	Incluye falta de conteo cíclico, desorden físico y diferencias entre sistema y realidad.
Ausencia de indicadores logísticos	7	Se indica que no hay seguimiento formal, ni KPIs de logística, almacén o tiempos.

Tema / Categoría	Frecuencia	Descripción / Comentario
Propuesta de capacitación al personal	6	Se ve como herramienta clave para mejorar procesos logísticos y atención al cliente.
Mejora de procesos internos / reestructuración	5	Incluye reorganización de funciones y gestión documental entre áreas.
Atención al cliente como prioridad	4	Varios participantes indican que el servicio postventa y respuesta rápida son críticos.

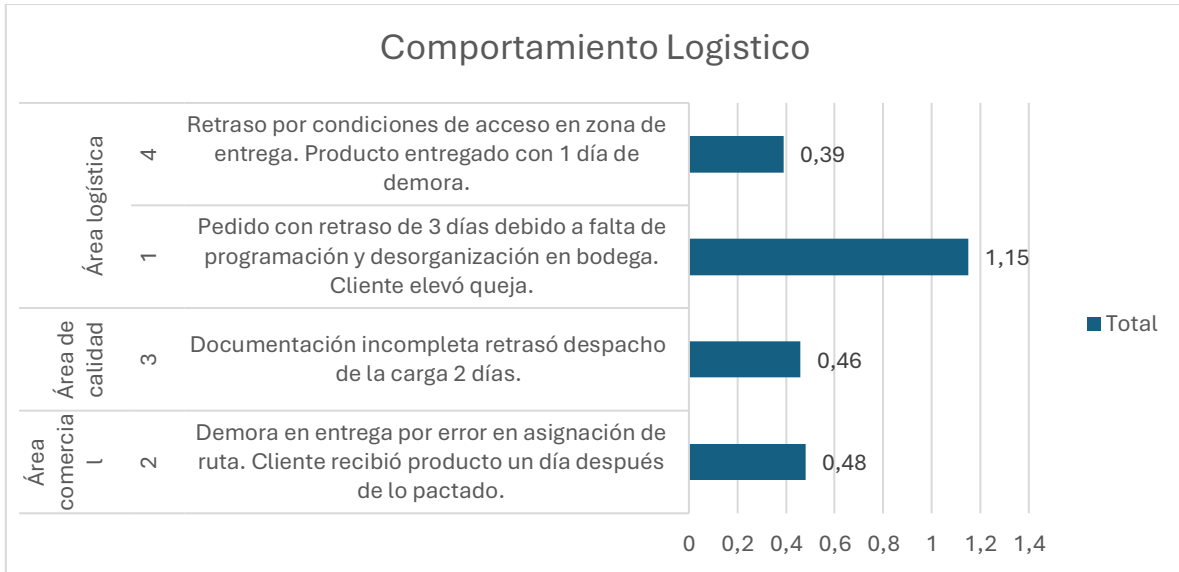
Falta de estrategias implementadas	5	Aunque existen ideas, los participantes afirman que no se aplican o no son efectivas.
Necesidad de transformación digital	8	Se considera fundamental, pero no se ha implementado con eficacia.

Confianza y reputación afectadas por entregas	5	Las demoras y errores afectan directamente la imagen de la empresa ante los clientes.
Ausencia de trazabilidad y encuestas de satisfacción	4	Se desconoce cómo evalúa la empresa la percepción del cliente respecto al servicio.

Categoría (Codificación abierta)	Condiciones causales	Contexto	Acciones propuestas	Consecuencias esperadas/observadas
Falta de comunicación entre áreas	Falta de canales formales, descoordinación entre departamentos	Procesos no estandarizados, ausencia de trazabilidad	Mejora de comunicación interna, capacitación, transformación digital	Desorganización logística, retrasos, imagen empresarial afectada
Problemas con inventarios y bodega	Bodega desorganizada, sin conteo cíclico, sin responsable claro	Espacios físicos limitados, falta de procedimientos	Reorganización de inventario, indicadores de rotación, capacitación	Retrasos en entrega, menor confianza del cliente, aumento de costos
Ausencia de indicadores logísticos	Falta de cultura de seguimiento, desinterés o desconocimiento de KPIs	Registro manual, sin herramientas digitales	Implementación de KPIs, transformación digital	Imposibilidad de tomar decisiones informadas, baja trazabilidad
Falta de estrategias implementadas	Propuestas no aplicadas, falta de liderazgo en logística	Poca apropiación por parte del personal, resistencia al cambio	Capacitación, gestión del cambio, liderazgo	Inercia organizacional, baja eficiencia
Necesidad de transformación digital	Reconocida como clave, pero no aplicada	Procesos manuales, poco uso de tecnología	Digitalización, herramientas para trazabilidad, comunicación en tiempo real	Mejora de procesos, reducción de costos, atención más ágil al cliente
Propuesta de capacitación al personal	Falta de conocimiento y apropiación de procesos	Alta rotación, desconocimiento técnico	Programas de formación, inducción logística	Mejora en la ejecución, reducción de errores, mayor confianza interna
Mejora de procesos internos / reestructuración	Procesos redundantes, falta de control documental	Desactualización organizacional, falta de planificación	Rediseño organizacional, mejora de procesos y documentación	Mayor eficiencia, decisiones estratégicas más claras
Atención al cliente como prioridad	Clientes desatendidos en posventa y respuestas lentas	Falta de visión centrada en el cliente	Capacitación, medición de satisfacción, digitalización de postventa	Reputación afectada, pérdida de clientes
Confianza y reputación afectadas	Entregas fallidas, errores logísticos recurrentes	Sin monitoreo de la percepción externa	Trazabilidad, control de calidad, mejoras en comunicación	Riesgo en la imagen corporativa y disminución de ventas
Ausencia de trazabilidad y encuestas de satisfacción	No hay sistema para evaluar el servicio entregado	Falta de cultura de medición del cliente	Crear sistema de encuestas, monitoreo de entregas	Falta de retroalimentación, decisiones sin base real

Anexo M

Análisis sobre el comportamiento logístico de INDUVACOL



1. Eficiencia en la entrega y manejo de pedidos

INDUVACOL, al registrar fallas logísticas con identificación precisa (ID del pedido, fecha, cliente afectado), puede medir con exactitud la puntualidad y calidad en la entrega de productos.

La existencia de fallas categorizadas permite identificar si los retrasos o errores provienen de procesos internos (preparación, embalaje) o externos (transporte, distribución).

La relación del costo adicional respecto al valor del pedido indica que, aunque la empresa pueda estar incurriendo en costos logísticos inesperados, estos están siendo medidos y monitoreados para su control.

2. Tipos y causas de fallas logísticas

El registro detallado del tipo de falla y su causa principal permite a INDUVACOL realizar análisis profundos para priorizar mejoras:

Si las fallas más frecuentes están relacionadas con transporte, la empresa puede negociar mejores condiciones o seleccionar nuevos proveedores logísticos.

Si los reprocesos son comunes, esto señala oportunidades para optimizar procesos internos o capacitar al personal.

3. Impacto económico y operativo

El desglose en costos directos, indirectos y contractuales muestra que INDUVACOL comprende el alcance completo del impacto logístico:

- Costos directos como reenvíos o transporte adicional afectan el margen operativo.

- Costos indirectos, relacionados con imagen o reclamos, podrían impactar en la fidelidad del cliente y la reputación en el mercado.
- Costos contractuales (penalizaciones) reflejan la importancia de cumplir acuerdos y tiempos pactados, evidenciando la necesidad de mejorar la gestión para evitar sanciones.

4. Gestión de la información y trazabilidad

La inclusión de campos como fuente del dato y responsable de validación indica un sistema robusto de control de calidad en el registro de eventos logísticos, fundamental para:

- Garantizar la fiabilidad de los datos usados en la toma de decisiones.
- Permitir auditorías internas y generar confianza en las áreas que gestionan la logística.

5. Recomendaciones para mejorar el comportamiento logístico

- Implementar un sistema de monitoreo en tiempo real para detectar y actuar rápidamente ante cualquier desviación en la cadena logística.
- Establecer indicadores de desempeño logístico (KPIs) vinculados a los registros de fallas para medir la evolución y efectividad de las acciones correctivas.
- Capacitar continuamente al personal involucrado en la cadena logística y realizar auditorías periódicas para minimizar errores recurrentes.
- Optimizar la comunicación entre áreas (producción, logística, comercial) para mejorar la coordinación y reducir reprocesos.

INFORME DE FACTURAS POR VENDEDOR

Procesado en: 2025/04/10 17:01:54:41

VENDEDOR	CLIENTE	TIP-COMP	NUMERO	FECHA	VALOR NETO	VR.RETENCIÓN (neta/retinal)	VR. RETENCIÓN	IVA	TOTAL
0002 CALL CENTER	SUMINISTROS PETROLEROS COLOMBIANOS S.A.S	F-002	7688	2.193.612,00	54.840,30	24.217,48		416.786,28	2.531.340,50
0002 CALL CENTER	VALFER SUMINISTROS IND S A S	F-002	7694	1.066.000,00	0,00	0,00	0,00	202.540,00	1.268.540,00
0002 CALL CENTER	VALFER SUMINISTROS IND S A S	F-002	7695	2.925.000,00	170.875,00	0,00	75.456,40	1.287.316,00	4.283.631,00
0002 CALL CENTER	VALFER SUMINISTROS IND S A S	F-002	7696	512.730,00	0,00	0,00	0,00	97.418,70	610.148,70
0002 CALL CENTER	FIS INTER S.A.S	F-002	7697	750.400,00	0,00	0,00	0,00	142.576,00	892.976,00
0002 CALL CENTER	ORLANDO LONDONO	F-002	7722	2.320.000,00	0,00	0,00	0,00	433.570,00	2.753.570,00
0002 CALL CENTER	SUMINISTROS PETROLEROS COLOMBIANOS S.A.S	F-002	7725	92.960,00	0,00	0,00	0,00	10.662,40	110.622,40
0002 CALL CENTER	SORC INGENIERIA SAS	F-002	7743	201.800,00	0,00	0,00	0,00	38.342,00	240.142,00
0002 CALL CENTER	SORC INGENIERIA SAS	F-002	7744	2.522.800,00	0,00	63.076,20	0,00	479.530,00	2.999.060,00
0002 CALL CENTER	SORC INGENIERIA SAS	F-002	7745	1.005.900,00	0,00	0,00	0,00	191.121,00	1.197.021,00
0002 CALL CENTER	SORC INGENIERIA SAS	F-002	7746	148.700,00	0,00	0,00	0,00	28.142,00	176.842,00
0002 CALL CENTER	SORC INGENIERIA SAS	F-002	7747	149.900,00	0,00	0,00	0,00	27.531,00	177.431,00
0002 CALL CENTER	SORC INGENIERIA SAS	F-002	7748	29.400,00	735,000,00	0,00	0,00	5.586,000,00	34.251.000,00
0002 CALL CENTER	UNION TEMPORAL MC ENERGY	F-002	7753	4.254.700,00	108.867,50	0,00	0,00	827.393,00	5.071.235,50
0002 CALL CENTER	UNION TEMPORAL MC ENERGY	F-002	7754	12.709.900,00	317.745,00	22.632,00	0,00	2.418.881,00	14.807.033,50
0002 CALL CENTER	SUPPLIE INDUSTRIALES SAS	F-002	7755	2.050.000,00	51.250,00	0,00	0,00	389.500,00	2.366.610,00
0002 CALL CENTER	UNION TEMPORAL MC ENERGY	F-002	7757	55.996.436,00	1.399.910,50	0,00	0,00	10.639.322,84	65.235.669,34
0002 CALL CENTER	FERRERIA GRANADA	F-002	7771	718.200,00	0,00	0,00	0,00	136.458,00	854.658,00
0002 CALL CENTER	SORC INGENIERIA SAS	F-002	7784	1.534.600,00	38.365,00	0,00	0,00	291.574,00	1.871.809,00
0002 CALL CENTER	FERRINEZ SAS	F-002	7823	70.200,00	0,00	0,00	0,00	13.338,00	83.538,00
0002 CALL CENTER	SERVICIOS GENERALES DE FERRERIA LTDA SEGEFER LTDA	F-002	7828	1.693.230,00	42.330,75	18.699,26	0,00	321.713,70	1.953.199,69
0002 CALL CENTER	ZENITE MANTENIMIENTO Y ALTURA SAS	F-002	7835	3.927.980,00	98.199,50	0,00	0,00	746.316,20	4.576.076,00
0002 CALL CENTER	VALFER SUMINISTROS IND S A S	F-002	7836	1.394.400,00	34.860,00	0,00	0,00	15.394,15	1.444.654,15
0002 CALL CENTER	CONSTRUCCIONES SOLDADURAS Y TAPIZADOS JC S A S	F-002	7839	15.867.860,00	396.696,50	0,00	0,00	3.014.893,40	18.486.056,90
0002 CALL CENTER	EPRO CONSTRUCCION Y MONTAJES SAS	F-002	7847	44.800,00	0,00	0,00	0,00	8.512,00	53.312,00
0002 CALL CENTER	UNIPETROL S.A.S	F-002	7848	1.442.000,00	36.050,00	0,00	0,00	273.980,00	1.679.930,00
0002 CALL CENTER	EPRO CONSTRUCCION Y MONTAJES SAS	F-002	7849	6.646.674,00	166.166,85	0,00	0,00	1.262.868,06	7.743.375,21
0002 CALL CENTER	SORC INGENIERIA SAS	F-002	7851	395.400,00	0,00	0,00	0,00	75.126,00	470.526,00
0002 CALL CENTER	SORC INGENIERIA SAS	F-002	7852	4.898.400,00	122.460,00	0,00	0,00	930.696,00	5.706.636,00
0002 CALL CENTER	SORC INGENIERIA SAS	F-002	7853	18.840.856,00	471.021,40	0,00	0,00	3.579.762,64	21.949.597,24
0002 CALL CENTER	SORC INGENIERIA SAS	F-002	7854	39.956.400,00	977.413,50	0,00	0,00	742.342,60	45.746.156,10
0002 CALL CENTER	UNIPETROL S.A.S	F-002	7883	3.822.048,00	95.551,20	0,00	0,00	706.189,12	4.452.687,92
0002 CALL CENTER	VALVULAS Y ACCESORIOS PUERTO BOYACA SAS	F-002	7884	2.590.000,00	64.750,00	0,00	0,00	492.100,00	3.136.750,00
0002 CALL CENTER	VALVULAS Y ACCESORIOS PUERTO BOYACA SAS	F-002	7885	2.900.000,00	73.000,00	0,00	0,00	130.500,00	3.043.500,00
0002 CALL CENTER	SUMINISTROS PETROLEROS COLOMBIANOS S.A.S	F-002	7920	23.004.000,00	575.100,00	253.964,16	0,00	4.370.760,00	26.345.695,84
0002 CALL CENTER	EPRO CONSTRUCCION Y MONTAJES SAS	F-002	7921	4.200.000,00	105.000,00	0,00	0,00	830.000,00	5.035.000,00
0002 CALL CENTER	SUMINISTROS PETROLEROS COLOMBIANOS S.A.S	F-002	7951	972.000,00	0,00	0,00	0,00	184.680,00	1.156.680,00
0002 CALL CENTER	FERRIMPTORADORA HMA SAS	F-002	7954	380.000,00	0,00	0,00	0,00	72.200,00	452.200,00
0002 CALL CENTER	COLVAL S.A.S	F-002	7965	3.200.000,00	82.580,00	0,00	0,00	348.200,00	3.610.780,00
0002 CALL CENTER	SUMINISTROS PETROLEROS COLOMBIANOS S.A.S	F-002	7985	8.700.000,00	217.500,00	96.048,00	0,00	1.653.000,00	10.039.452,00
0002 CALL CENTER	ZENITE MANTENIMIENTO Y ALTURA SAS	F-002	7996	44.000,00	0,00	0,00	0,00	8.360,00	52.360,00
0002 CALL CENTER	DISTRIBUIDORES INDUSTRIALES Y PETROLEROS DE COLOMBIA S.A.S -	F-002	7998	1.250.000,00	31.250,00	0,00	0,00	127.750,00	1.387.750,00
0002 CALL CENTER	SERVICIOS GENERALES DE FERRERIA LTDA SEGEFER LTDA	F-002	8031	768.000,00	0,00	0,00	0,00	145.920,00	913.920,00
0002 CALL CENTER	SUMINISTROS PETROLEROS COLOMBIANOS S.A.S	F-002	8034	5.117.000,00	127.925,00	56.491,68	0,00	972.230,00	5.904.813,32
0002 CALL CENTER	SUMINISTROS PETROLEROS COLOMBIANOS S.A.S	F-002	8035	1.304.000,00	34.000,00	15.014,40	0,00	260.500,00	1.604.514,40
0002 CALL CENTER	SORC INGENIERIA SAS	F-002	8051	14.633.084,00	365.827,10	0,00	0,00	2.780.285,96	17.047.542,86
0002 CALL CENTER	SUMINISTROS PETROLEROS COLOMBIANOS S.A.S	F-002	8054	10.679.800,00	266.995,00	117.904,99	0,00	2.029.162,00	12.324.062,01
0002 CALL CENTER	SUMINISTROS PETROLEROS COLOMBIANOS S.A.S	F-002	8055	35.964.000,00	899.100,00	423.049,10	0,00	41.831.600,00	41.501.011,74
0002 CALL CENTER	SORC INGENIERIA SAS	F-002	8090	9.458.000,00	236.450,00	0,00	0,00	1.797.020,00	11.018.570,00
0002 CALL CENTER	SORC INGENIERIA SAS	F-002	8091	24.979.600,00	624.979,60	0,00	0,00	40.810.281,40	46.414.861,00
0002 CALL CENTER	SORC INGENIERIA SAS	F-002	8092	36.480.400,00	912.010,00	0,00	0,00	6.931.276,00	42.499.666,00
0002 CALL CENTER	ING CONS S.A.S	F-002	8093	33.033.400,00	825.835,00	0,00	0,00	6.276.346,00	38.843.911,00
0002 CALL CENTER	VALFER SUMINISTROS IND S A S	F-002	8123	950.000,00	0,00	0,00	0,00	171.810,00	1.121.810,00
0002 CALL CENTER	VALFER SUMINISTROS IND S A S	F-002	8134	166.200,00	0,00	0,00	0,00	31.578,00	197.778,00
0002 CALL CENTER	COLVAL S.A.S	F-002	8169	1.377.376,00	34.434,40	0,00	0,00	261.701,44	1.604.643,04
0002 CALL CENTER	INTRINUMCOL VALVE SAS	F-002	8196	1.775.000,00	44.375,00	0,00	0,00	317.250,00	2.136.625,00
0002 CALL CENTER	GENERAL SERVICES INDUSTRIAL OIL SAS	F-002	8218	15.384.000,00	384.600,00	0,00	0,00	2.922.960,00	17.922.360,00
0002 CALL CENTER	SUMINISTROS PETROLEROS COLOMBIANOS S.A.S	F-002	8240	1.578.805,00	39.470,13	17.430,01	0,00	299.972,95	1.821.877,01
0002 CALL CENTER	SUMINISTROS PETROLEROS COLOMBIANOS S.A.S	F-002	8241	1.400.000,00	36.000,00	0,00	0,00	15.010,00	1.451.010,00
0002 CALL CENTER	INTRINUMCOL VALVE SAS	F-002	8242	4.644.000,00	116.100,00	0,00	0,00	882.360,00	5.410.260,00
0002 CALL CENTER	SORC INGENIERIA SAS	F-002	8286	4.676.895,17	2.476.895,17	0,00	0,00	18.824.313,91	115.422.380,00
0002 CALL CENTER	GAS TRANSPORT AND TECHNOLOGY Y COLOMBIA SAS	F-002	8289	12.550.100,00	313.572,50	138.553,20	0,00	14.482.313,40	14.482.313,40
0002 CALL CENTER	CONSORCIO INSTRUMENTALES	F-002	8287	210.950,00	0,00	0,00	0,00	40.080,50	251.030,50
0002 CALL CENTER	FERRINEZ SAS	F-002	8288	950.000,00	0,00	0,00	0,00	276.080,00	1.226.080,00
0002 CALL CENTER	SORC INGENIERIA SAS	F-002	8301	677.600,00	0,00	0,00	0,00	128.744,00	806.344,00
0002 CALL CENTER	SORC INGENIERIA SAS	F-002	8302	2.304.100,00	57.602,50	0,00	0,00	437.779,00	2.684.276,50
0002 CALL CENTER	DYNAREX MANUFACTURAS TECNICAS S.A.S	F-002	8308	750.000,00	0,00	0,00	0,00	136.800,00	886.800,00
0002 CALL CENTER	VALFER SUMINISTROS IND S A S	F-002	8312	5.854.100,00	146.352,00	64.629,26	0,00	1.112.279,24	6.755.397,24
0002 CALL CENTER	SURAMERICANA DE IMPLEMENTOS INDUSTRIALES LTDA	F-002	8321	3.799.800,00	94.995,20	41.949,88	0,00	721.963,52	4.384.826,44
0002 CALL CENTER	SUMINISTROS PETROLEROS COLOMBIANOS S.A.S	F-002	8326	11.520.000,00	288.000,00	127.180,80	0,00	1.188.800,00	12.915.619,20
0002 CALL CENTER	VALVULAS Y FERRERIA DE COLOMBIA SAS	F-002	8362	3.686.000,00	92.150,00	0,00	0,00	700.340,00	4.294.190,00
0002 CALL CENTER	MONTEAJES Y CONSTRUCCIONES FERMAR S.A.S	F-002	7700	616.152.441,70	15.112.555,80	1.497.618,56	117.068.963,92	716.811.231,26	1.487.712.24
0003 JIMENEZ REYES JULIO CESAR	MONTEAJES Y CONSTRUCCIONES FERMAR S.A.S	F-002	7707	1.209.690,00	0,00	0,00	0,00	229.841,10	1.439.531,10
0003 JIMENEZ REYES JULIO CESAR	RMC-INDUSTRIALES DE COLOMBIA S.A.S	F-002	7708	3.376.300,00	84.382,50	0,00	0,00	641.307,00	4.101.989,50
0003 JIMENEZ REYES JULIO CESAR	MONTEAJES Y CONSTRUCCIONES FERMAR S.A.S	F-002	7710	6.120.000,00	153.000,00	0,00	0,00	1.162.800,00	7.129.800,00
0003 JIMENEZ REYES JULIO CESAR	MONTEAJES Y CONSTRUCCIONES FERMAR S.A.S	F-002	7711	157.200,00	0,00	0,00	0,00	29.868,00	187.068,00
0003 JIMENEZ REYES JULIO CESAR	MONTEAJES Y CONSTRUCCIONES FERMAR S.A.S	F-002	7712	1.700.000,00	42.000,00	0,00	0,00	318.000,00	2.060.000,00
0003 JIMENEZ REYES JULIO CESAR	MONTEAJES Y CONSTRUCCIONES FERMAR S.A.S	F-002	7713	126.000,00	0,00	0,00	0,00	23.940,00	149.940,00
0003 JIMENEZ REYES JULIO CESAR	INGENIERIA Y ALQUILERES MD SAS	F-002	7719	90.406.454,00	2.266.161,26	0,00	0,00	17.177.226,26	105.323.518,90
0003 JIMENEZ REYES JULIO CESAR	MONTEAJES Y CONSTRUCCIONES FERMAR S.A.S	F-002	7741	6.430.000,00	160.430,00	0,00	0,00	286.950,00	6.877.380,00
0003 JIMENEZ REYES JULIO CESAR	MONTEAJES Y CONSTRUCCIONES FERMAR S.A.S	F-002	7742	3.150.000,00	78.500,00	0,00	0,00	598.500,00	3.669.500,00
0003 JIMENEZ REYES JULIO CESAR	MONTEAJES Y CONSTRUCCIONES FERMAR S.A.S	F-002	7783	1.792.500,00	44.812,50	0,00	0,00	340.575,00	2.088.262,50
0003 JIMENEZ REYES JULIO CESAR	RHEMA INTERNACIONAL SAS	F-002	7787	152.907,03	3.920,18	67.521,73	0,00	9.957.942,40	10.524.397,34
0003 JIMENEZ REYES JULIO CESAR	MONTEAJES Y CONSTRUCCIONES FERMAR S.A.S	F-002	7794	5.951.800,00	147.995,00	0,00	0,00		

0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8029	9.647.000,00	241.175,00	0,00	1.832.930,00	11.238.750,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8056	185.750,00	185.750,00	46.690,25	481.250,00	4.881.250,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8059	54.371.000,00	2.908.848,50	600.255,84	10.330.490,00	61.192.385,66
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8065	6.036.100,00	322.931,25	66.838,54	1.146.859,00	6.793.389,11
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8066	298.000,00	15.947.023,03	3.290.750,37	58.471.711,79	335.945.000,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8070	2.374.000,00	59.350,00	0,00	4.051.000,00	2.765.710,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8071	211.300,00	0,00	0,00	401.147,00	251.447,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8095	0,00	0,00	0,00	123.880,00	775.880,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8100	2.618.000,00	65.450,00	28.902,72	497.420,00	3.021.067,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8108	8.040.000,00	201.000,00	88.761,60	1.527.600,00	9.277.838,40
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8127	101.291.350,00	6.435.568,50	1.328.012,64	22.859.000,00	138.382.708,66
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8173	3.561.000,00	89.025,00	0,00	6.759.000,00	4.148.565,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8174	625.600,00	0,00	0,00	118.884,00	744.464,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8204	2.527.000,00	63.175,00	0,00	481.300,00	2.943.955,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8204	6.959.600,00	172.740,00	0,00	1.312.824,00	8.049.684,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8205	1.740.000,00	43.500,00	19.209,60	330.600,00	2.007.890,40
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8210	718.830,00	0,00	0,00	126.274,00	845.104,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8244	708.000,00	0,00	0,00	134.520,00	842.520,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8245	1.420.000,00	35.500,00	19.209,60	330.600,00	1.805.309,60
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8246	1.220.000,00	30.500,00	14.688,80	231.800,00	1.407.831,20
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8250	12.377.800,00	662.212,30	136.650,91	2.351.782,00	13.930.718,79
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8251	19.826.600,00	1.222.475,00	252.264,00	4.341.600,00	25.716.761,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8263	1.762.500,00	40.625,00	19.458,00	334.875,00	2.033.854,50
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8269	42.487.000,00	1.062.175,00	0,00	8.072.530,00	49.497.355,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8272	16.390.000,00	407.072,50	0,00	3.093.751,00	18.863.578,50
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8273	308.000,00	0,00	0,00	58.520,00	366.520,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8274	13.900,00	0,00	0,00	6.441,00	40.341,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8294	14.464.400,00	773.845,40	159.686,98	2.748.236,00	16.279.103,62
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8295	19.152.000,00	1.024.632,00	211.438,08	3.638.880,00	21.554.809,92
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8319	19.826.600,00	495.665,00	0,00	3.767.954,00	23.097.985,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8322	5.740.000,00	143.500,00	6.339,60	1.090.600,00	6.623.730,40
Total 0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL			1.431.733.242,51	65.147.325,33	13.446.651,55	272.019.012,38	1.625.158.278,01
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	7714	4.800,00	0,00	0,00	15.632,00	10.432,00
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	7716	720.000,00	0,00	0,00	1.800,00	856.800,00
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	7759	3.841.112,00	96.027,80	0,00	729.811,28	4.474.895,48
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	7774	69.300,00	0,00	0,00	526.680,00	645.980,00
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	7775	32.000,00	0,00	0,00	6.080,00	38.080,00
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	7777	1.590.000,00	39.750,00	0,00	302.100,00	1.852.350,00
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	7793	3.528.000,00	188.748,00	38.949,12	5.047.620,00	8.754.317,12
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	7796	43.000,00	0,00	0,00	8.170,00	51.170,00
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	7797	4.201.350,00	102.558,25	0,00	4.776.677,75	8.978.027,75
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	7824	2.040.730,00	51.018,25	0,00	387.738,70	2.377.450,45
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	7825	994.600,00	0,00	0,00	198.974,00	1.183.574,00
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	7826	1.387.500,00	0,00	0,00	220.150,00	1.607.650,00
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	7827	201.500,00	0,00	0,00	38.285,00	239.785,00
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	8004	4.513.000,00	112.825,00	0,00	857.470,00	5.257.645,00
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	8005	2.772.990,00	33.687,50	0,00	1.616.435,00	4.423.112,50
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	8006	508.000,00	0,00	0,00	96.520,00	604.520,00
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	8007	277.200,00	0,00	0,00	52.668,00	329.868,00
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	8017	3.800.000,00	795.000,00	0,00	6.047.000,00	37.047.000,00
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	8052	1.077.000,00	0,00	0,00	204.630,00	1.281.630,00
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	8074	8.750,00	0,00	0,00	36.542,50	45.292,50
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	8084	26.856.900,00	671.422,50	0,00	5.102.811,00	31.288.288,00
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	8096	1.017.800,00	0,00	0,00	193.382,00	1.211.182,00
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	8098	678.000,00	0,00	0,00	153.828,00	831.828,00
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	8162	66.222.000,00	1.655.550,00	0,00	12.582.180,00	77.148.630,00
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	8255	9.367.340,00	234.183,50	0,00	1.779.794,60	10.912.951,10
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	8283	15.800,00	849.580,00	175.311,20	17.872.308,00	19.727.200,00
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	8363	93.000,00	0,00	0,00	116.670,00	209.670,00
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	8364	91.000,00	0,00	0,00	172.900,00	108.290,00
Total 0011 CALLEAS EDISON YAMID			207.182.361,30	5.578.861,30	214.266,58	39.364.690,58	240.754.409,58
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7633	49.975,00	0,00	0,00	9.425,25	59.470,25
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7634	346.605,00	0,00	0,00	65.854,95	412.459,95
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7635	300.000,00	0,00	0,00	595.000,00	895.000,00
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7636	5.256.966,00	281.247,68	58.036,90	998.823,54	5.916.504,96
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7637	425.000,00	0,00	0,00	52.360,00	477.360,00
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7638	270.656,00	0,00	0,00	51.424,64	322.080,64
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7639	605.000,00	0,00	0,00	114.950,00	719.950,00
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7640	450.000,00	0,00	0,00	85.666,52	535.666,52
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7641	489.660,00	0,00	0,00	93.035,40	582.695,40
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7642	512.007,00	0,00	0,00	97.281,33	609.288,33
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7643	508.263,00	0,00	0,00	93.961,78	602.224,78
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7644	59.988,00	0,00	0,00	11.397,72	71.385,72
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7645	249.950,00	0,00	0,00	47.490,50	297.440,50
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7646	452.101,00	120.487,22	24.866,27	82.251,83	655.705,32
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7647	1.403.711,00	75.098,54	15.496,97	266.705,00	1.579.820,58
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7648	2.800.000,00	0,00	0,00	10.001,60	2.810.001,60
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7649	237.760,00	0,00	0,00	45.174,40	282.934,40
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7650	453.196,00	0,00	0,00	86.107,24	539.303,24
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7651	420.000,00	0,00	0,00	78.000,00	498.000,00
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7652	712.780,00	0,00	0,00	135.428,20	848.208,20
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7653	349.093,00	0,00	0,00	66.327,67	415.420,67
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7654	1.800.000,00	0,00	0,00	3.039,24	1.803.039,24
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7655	187.112,00	0,00	0,00	35.551,28	222.663,28
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7656	254.400,00	0,00	0,00	48.336,00	302.736,00
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7657	51.000,00	0,00	0,00	8.905,72	59.905,72
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7658	20.940.900,00	1.086.312,15	224.166,10	3.857.931,00	22.852.352,75
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7659	3.790.248,00	202.778,27	41.844,34	720.147,12	4.265.772,51
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7660	1.500,00	0,00	0,00	169.630,00	171.130,00
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7661	102.598,00	0,00	0,00	19.493,62	122.091,62
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7662	892.800,00	132.894,00	27.423,20	1.479.660,00	2.292.424,00
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7663	319.576,00	0,00	0,00	60.719,44	380.295,44
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7664	3.262.000,00	174.517,00	36.012,48	619.780,00	3.671.250,52
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7665	420.000,00	0,00	0,00	55.539,24	475.539,24
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7666	566.495,00	0,00	0,00	107.634,05	674.129,05
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7667	20.940.900,00	1.086.312,15	224.166,10	3.857.931,00	22.852.352,75
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7668	420.000,00	0,00	0,00	985.558,00	1.405.558,00
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7669	2.707.320,00	144.841,62	29.888,81	514.390,00	3.046.980,43
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7670	241.980,00	0,00	0,00	45.976,20	287.956,20
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7671	117.909,25	117.909,25	52.066,15	5.442.554,10	5.779.384,75
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7672	2.009.409,00	50.235,23	22.183,88	381.787,71	2.318.777,67
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7673	300.000,00	0,00	0,00	33.200,0	

0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7977	267.450,00	0,00	0,00	50.815,50	318.265,50	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7978	267.450,00	0,00	0,00	50.815,50	318.265,50	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7979	232.000,00	0,00	0,00	44.080,00	276.080,00	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7984	427.854,00	0,00	0,00	89.842,26	517.696,26	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7987	296.480,00	0,00	0,00	47.320,72	343.800,72	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7988	165.320,00	0,00	0,00	31.410,80	196.730,80	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7989	47.770,00	0,00	0,00	9.077,63	56.847,63	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7990	659.386,00	0,00	0,00	123.311,34	782.697,34	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	7993	1.911.600,00	0,00	0,00	370.200,00	1.541.400,00	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8001	1.191.331,00	0,00	0,00	226.272,89	1.417.603,89	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8002	1.293.895,00	0,00	0,00	207.819,92	1.501.714,92	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8003	202.752,00	0,00	0,00	38.522,88	241.274,88	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8039	224.970,00	0,00	0,00	42.744,30	267.714,30	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8040	893.250,00	0,00	0,00	169.717,50	1.062.967,50	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8041	56.165,00	0,00	0,00	10.671,35	66.836,35	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8042	2.560.000,00	136.960,00	28.262,40	486.400,00	2.881.177,60	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8044	360.610,00	0,00	0,00	68.515,90	429.125,90	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8045	147.060,00	0,00	0,00	27.640,00	174.700,00	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8046	572.220,00	0,00	0,00	108.721,80	680.941,80	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8047	57.600,00	0,00	0,00	10.944,00	68.544,00	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8048	1.924.900,36	102.962,65	21.251,00	365.732,78	2.161.408,49	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8049	839.997,00	0,00	0,00	159.599,43	999.596,43	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8050	3.330.000,00	178.155,00	36.763,20	632.700,00	3.747.781,80	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8105	308.600,00	0,00	0,00	58.544,00	367.144,00	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8110	965.000,00	0,00	0,00	183.350,00	1.148.350,00	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8111	308.100,00	0,00	0,00	58.544,00	366.644,00	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8112	75.796,00	0,00	0,00	14.971,24	90.767,24	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8113	19.995,00	0,00	0,00	3.799,05	23.794,05	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8114	380.000,00	0,00	0,00	71.897,54	451.897,54	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8115	380.000,00	0,00	0,00	72.200,00	452.200,00	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8116	370.216,00	0,00	0,00	70.399,00	440.615,00	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8117	342.400,00	0,00	0,00	65.063,60	407.463,60	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8118	21.900.300,00	1.171.666,05	11.767,31	4.641.057,00	24.647.911,64	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8119	8.760.120,00	468.666,42	96.711,72	1.664.422,80	9.895.164,66	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8120	80.071,21	0,00	0,00	15.321,13	95.392,34	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8121	1.714.000,00	91.699,00	18.922,56	325.660,00	1.929.038,44	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8122	1.728.530,00	92.476,36	19.082,97	328.420,70	1.949.310,37	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8123	193.177,00	0,00	0,00	37.000,00	230.177,00	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8124	3.914.535,00	209.427,63	43.216,74	743.761,65	4.405.652,55	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8125	1.929.400,00	0,00	0,00	368.400,00	1.187.800,00	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8126	5.903.107,92	315.816,28	65.170,31	1.121.590,50	6.643.711,83	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8127	557.220,00	0,00	0,00	105.871,80	663.091,80	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8128	1.350.350,00	0,00	0,00	259.296,60	1.609.646,60	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8129	150.000,00	0,00	0,00	28.500,00	178.500,00	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8130	1.160.000,00	0,00	0,00	220.400,00	1.380.400,00	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8131	369.996,00	0,00	0,00	70.200,00	440.196,00	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8132	369.996,00	0,00	0,00	70.299,24	440.295,24	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8143	267.080,00	0,00	0,00	50.745,20	317.825,20	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8159	47.551,00	47.551,00	20.999,60	361.287,60	2.154.928,00	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8167	1.761.850,00	44.046,25	0,00	334.751,50	2.052.552,25	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8168	3.600.000,00	0,00	0,00	505.659,56	4.105.659,56	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8215	3.500.000,00	192.600,00	0,00	694.000,00	4.091.400,00	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8216	2.359.803,00	58.995,08	0,00	448.362,57	2.747.170,49	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8217	34.160,25	34.160,25	0,00	259.847,00	1.591.807,25	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8226	11.464,00	0,00	0,00	2.178,16	13.642,16	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8227	153.640,00	0,00	0,00	29.191,60	182.831,60	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8228	127.460,00	0,00	0,00	24.305,40	151.765,40	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8229	147.460,00	0,00	0,00	28.017,40	175.477,40	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8230	52.332,00	0,00	0,00	9.943,08	62.275,08	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8231	139.450,00	0,00	0,00	26.399,45	165.849,45	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8232	22.750,00	0,00	0,00	4.322,50	27.072,50	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8233	61.332,00	0,00	0,00	11.653,08	72.985,08	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8234	460.000,00	0,00	0,00	87.400,00	547.400,00	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8235	2.200.000,00	117.700,00	24.288,00	418.000,00	2.476.012,00	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8236	83.953,65	17.324,27	0,00	298.102,13	1.766.102,13	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8237	282.440,00	0,00	0,00	53.663,60	336.103,60	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8238	6.033.871,00	150.846,78	0,00	1.058.024,22	7.042.742,00	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8239	2.200.000,00	0,00	0,00	488.923,10	2.688.923,10	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8264	7.200.000,00	180.000,00	0,00	1.702.000,00	9.002.000,00	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8265	724.217,00	0,00	0,00	137.601,23	861.818,23	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8266	27.471.860,00	686.796,56	303.280,00	5.216.637,00	31.701.473,56	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8267	1.682.280,00	42.057,00	18.572,37	319.633,20	1.941.283,83	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8268	2.200.000,00	0,00	0,00	702.000,00	2.902.000,00	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8275	244.242,00	0,00	0,00	47.500,00	291.742,00	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8276	432.980,00	0,00	0,00	82.266,20	515.246,20	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8284	9.324.000,00	96.876,38	42.780,61	1.471.656,45	10.794.613,45	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8337	99.321.372,48	0,00	0,00	18.871.060,77	118.192.433,25	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8338	99.321.372,48	0,00	0,00	18.871.060,77	118.192.433,25	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8359	524.898.203,74	14.942,43	0,00	103.353,07	540.240,70	
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8359	524.898.203,74	12.485.571,95	2.253.772,47	75.401.360,18	585.560.129,58	
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	7706	5.164.400,00	0,00	129.110,00	57.014,98	981.236,00	5.959.512,00
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	7707	1.246.240,00	0,00	0,00	121.840,00	1.368.080,00	
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	7751	674.200,00	0,00	0,00	120.098,00	794.298,00	
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	7763	261.807,35	0,00	0,00	49.743,40	311.550,75	
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	7813	610.000,00	0,00	0,00	114.120,00	724.120,00	
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	7818	610.000,00	0,00	0,00	115.900,00	725.900,00	
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	7837	611.200,00	0,00	0,00	116.612,80	727.812,80	
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	7840	1.162.000,00	0,00	37.150,20	173.213,89	1.335.213,89	
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	7840	4.621.650,00	115.541,25	0,00	878.113,50	5.384.222,25	
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	7841	50.740,18	0,00	0,00	9.854,25	60.594,43	
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	7844	5.973.660,20	1.393.241,51	0,00	1.058.635,44	6.425.937,15	
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	7846	68.803.600,00	170.090,00	75.111,74	1.292.684,00	7.851.082,26	
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	7853	78.436.430,00	1.965.360,56	0,00	19.585.823,12	101.989.614,12	
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	7856	62.080,00	0,00	0,00	11.795,20	73.875,20	
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	7867	4.818.243,00	120.456,09	53.193,40	915.466,17	5.560.059,68	
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	7868	2.200.000,00	0,00	0,00	391.350,00	2.591.350,00	
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	7869	2.200.000,00	56.027,50	24.741,74	425.809,00	2.586.139,76	
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	7871	729.100,00	0,00	0,00	138.548,00	867.648,00	
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	7876	1.600,00	0,00	0,00	193.333,00	194.933,00	
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	7941	664.800,00	0,00	0,00	126.312,00	791.112,00	
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	7942	1.162.000,00	46.095,00	20.355,55	235.122,00	1.423.672,55	
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	7950	782.540,00	0,00	0,00	148.682,60	931.222,60	
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	7961	69.300,00	0,00	0,00	13.167,00	82.467,00	
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	7961	6.981.430,00	162.797,15	0,00	1.077.556,11	7.211.683,26	
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	7982	5.740.231,00	143.505,78	0,00	1.090.643,89	6.687.369,11	
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8003	18.940.000,00	473.500,00	209.097,60	3.598.600,00	21.856.002,40	
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8003	151.400,00	0,00	0,00	28.120,00	179.520,00	
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8037	215.620,00	0,00	0,00	41.727,80	261.347,80	
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8058	6.087.842,00	152.196,05	0,00	1.156.699,58	7.092.335,93	
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8076	1.600,00	0,00	0,00	278.000,00	279.600,00	
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8077	1.625.250,00	40.731,25	17.986,92	308.089,33	1.880.089,33	
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8078	4.534.792,00	113.369,80	0,00	861.610,48	5.283.032,68	
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8079	1.162.000,00	0,00	0,00	213.244,00	1.375.244,00	
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8080	1.057.344,00	0,00	0,00	200.895,36	1.258.239,36	

0014 HERNANDEZ MARTINEZ ANDRES FELI	F-002	8310	*****	37.123.592,00		928.089,80	0,00	7.053.482,48	43.248.984,68
0014 HERNANDEZ MARTINEZ ANDRES FELI	F-002	8320	*****	8.320.984,00	0,00	0,00	0,00	640.740,00	640.740,00
0014 HERNANDEZ MARTINEZ ANDRES FELI	F-002	8339	*****	13.087.750,00	0,00	327.193,75	0,00	2.486.672,50	15.247.228,75
Total 0014 HERNANDEZ MARTINEZ ANDRES FELI									
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7679	*****	1.125.289.800,00	25.760.984,30	77.655,25	16.020,00	213.805.062,00	1.313.333.877,70
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7680	*****	1.928.300,00	48.207,50	0,00	0,00	366.377,00	2.246.469,50
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7681	*****	1.928.300,00	48.207,50	0,00	0,00	366.377,00	2.246.469,50
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7682	*****	1.928.300,00	48.207,50	0,00	0,00	366.377,00	2.246.469,50
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7683	*****	1.928.300,00	48.207,50	0,00	0,00	366.377,00	2.246.469,50
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7684	*****	1.928.300,00	48.207,50	0,00	0,00	366.377,00	2.246.469,50
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7685	*****	1.928.300,00	48.207,50	0,00	0,00	366.377,00	2.246.469,50
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7686	*****	2.872.296,00	71.807,40	0,00	0,00	545.736,24	3.346.224,84
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7687	*****	1.331.723,00	33.513,00	0,00	0,00	239.860,00	1.715.316,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7688	*****	1.642.739,00	41.068,48	0,00	0,00	262.120,00	1.945.927,48
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7689	*****	2.456.000,00	61.396,00	0,00	0,00	466.840,00	2.764.129,76
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7691	*****	1.131.723,00	28.343,08	0,00	0,00	132.077,29	1.320.787,37
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7692	*****	540.000,00	13.000,00	0,00	0,00	102.600,00	642.600,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7693	*****	1.580.520,00	39.513,00	0,00	0,00	236.800,00	1.656.305,80
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7694	*****	6.979.600,00	174.400,00	0,00	0,00	1.336.124,00	8.131.234,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7695	*****	6.396.200,00	159.905,00	70.614,05	0,00	1.215.278,00	7.380.958,95
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7703	*****	3.708.000,00	96.378,00	40.936,32	0,00	704.520,00	4.173.205,68
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7704	*****	9.027.900,00	225.697,50	0,00	0,00	1.715.316,00	10.517.503,50
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7720	*****	6.026.800,00	152.433,80	66.533,87	0,00	1.145.092,00	6.782.923,37
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7721	*****	2.942.500,00	73.423,75	32.485,20	0,00	559.075,00	3.311.666,05
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7726	*****	197.980.200,00	4.949.630,00	2.185.750,61	0,00	37.617.188,00	228.467.031,39
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7750	*****	200.000,00	0,00	0,00	0,00	38.000,00	238.000,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7756	*****	17.745.960,00	443.649,00	195.915,40	0,00	3.371.732,40	20.478.128,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7758	*****	654.200,00	16,00	0,00	0,00	178.498,00	832.698,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7762	*****	10.505.000,00	262.625,00	115.975,20	0,00	1.995.950,00	12.122.349,80
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7764	*****	6.979.600,00	174.400,00	0,00	0,00	1.336.124,00	8.131.234,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7765	*****	16.660.000,00	416.600,00	0,00	0,00	3.159.000,00	20.235.600,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7767	*****	10.607.400,00	265.185,00	0,00	0,00	2.015.406,00	12.327.621,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7770	*****	9.261.450,00	231.536,25	0,00	0,00	1.759.875,50	10.789.589,25
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7772	*****	20.726.400,00	518.160,00	228.819,46	0,00	3.398.016,00	23.917.435,54
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7773	*****	1.842.975,00	46.074,38	20.346,44	0,00	350.165,25	2.126.719,43
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7776	*****	1.810.500,00	45,00	0,00	0,00	302.050,00	2.157.245,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7778	*****	29.160.000,00	729.000,00	321.926,40	0,00	5.540.400,00	33.649.473,60
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7779	*****	3.680.000,00	92.000,00	0,00	0,00	699.200,00	4.287.200,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7780	*****	8.204.000,00	205.100,00	0,00	0,00	1.588.760,00	9.557.660,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7781	*****	19.653.700,00	491.342,50	0,00	0,00	3.724.203,00	22.869.500,50
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7782	*****	80.305.866,00	2.030.211,69	94,00	0,00	15.352.431,94	94.113.262,66
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7783	*****	34.850.040,00	871.251,00	384.744,44	0,00	6.621.507,60	40.215.552,16
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7784	*****	1.810.500,00	45,00	0,00	0,00	302.050,00	2.157.245,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7791	*****	88.590.000,00	2.214.750,00	978.033,60	0,00	16.321.100,00	102.229.316,40
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7793	*****	7.867.400,00	196.685,00	0,00	0,00	1.494.806,00	9.165.512,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7798	*****	1.810.500,00	45,00	0,00	0,00	302.050,00	2.157.245,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7799	*****	4.782.600,00	119.565,00	0,00	0,00	908.694,00	5.571.729,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7807	*****	8.825.000,00	220.625,00	0,00	0,00	1.676.750,00	10.281.125,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7808	*****	43.132.000,00	1.097.000,00	0,00	0,00	4.717.712,00	47.926.712,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7809	*****	4.096.300,00	102.407,00	0,00	0,00	772.189,50	4.772.189,50
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7810	*****	2.096.385,00	52.409,63	0,00	0,00	398.311,15	2.442.288,52
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7811	*****	16.241.224,00	423.336,00	0,00	0,00	3.258.525,36	19.923.085,36
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7814	*****	450.000,00	0,00	0,00	0,00	535.500,00	985.500,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7815	*****	506.000,00	12,00	0,00	0,00	115.159,00	711.259,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7816	*****	1.246.000,00	0,00	0,00	0,00	232.940,00	1.458.940,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7817	*****	138.000,00	0,00	0,00	0,00	26.220,00	164.220,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7818	*****	1.810.500,00	45,00	0,00	0,00	302.050,00	2.157.245,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7820	*****	70.000,00	0,00	0,00	0,00	13.300,00	83.300,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7829	*****	1.476.000,00	36.900,00	0,00	0,00	280.440,00	1.719.540,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7832	*****	43.735.000,00	1.100.000,00	19.320,00	0,00	3.013.450,00	46.948.770,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7833	*****	5.735.100,00	143.377,50	63.315,50	0,00	1.089.669,00	6.618.076,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7842	*****	320.400,00	0,00	0,00	0,00	60.876,00	381.276,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7843	*****	3.180.200,00	79,00	0,00	0,00	617.500,00	3.867.700,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7845	*****	48.310.261,58	1.207.756,68	0,00	0,00	9.178.949,70	56.281.454,60
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7850	*****	1.283.100,00	32.077,50	14.165,42	0,00	243.789,00	1.480.646,88
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7852	*****	30.459.800,00	770.459,80	14.529,00	0,00	5.828.200,00	37.069.088,80
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7858	*****	1.962.250,00	50.535,38	18.682,44	0,00	321.527,50	1.904.559,68
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7860	*****	1.810.500,00	45,00	0,00	0,00	302.050,00	2.157.245,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7860	*****	2.204.000,00	56,00	0,00	0,00	418.762,00	2.480.513,84
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7861	*****	60.639.300,00	3.244.202,55	669.457,87	0,00	11.251.467,00	68.247.106,58
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7862	*****	1.810.500,00	45,00	0,00	0,00	302.050,00	2.157.245,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7863	*****	3.599.000,00	92.546,50	39.732,96	0,00	683.810,00	4.050.530,50
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7864	*****	489.000,00	0,00	0,00	0,00	92.910,00	581.910,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7865	*****	368.500,00	9,00	0,00	0,00	67.826,00	436.326,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7918	*****	1.014.000,00	0,00	0,00	0,00	192.660,00	1.206.660,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7922	*****	960.000,00	0,00	0,00	0,00	182.400,00	1.142.400,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7923	*****	960.000,00	0,00	0,00	0,00	182.400,00	1.142.400,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7924	*****	5.180.000,00	129.500,00	0,00	0,00	984.200,00	6.034.700,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7925	*****	3.575.800,00	90,00	0,00	0,00	437.000,00	4.012.800,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7926	*****	8.950.000,00	223.750,00	0,00	0,00	1.700.500,00	10.426.750,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7927	*****	4.449.600,00	111.240,00	0,00	0,00	845.424,00	5.183.784,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7928	*****	3.238.000,00	82.850,00	36.586,50	0,00	624.250,00	3.941.686,50
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7929	*****	915.000,00	0,00	0,00	0,00	173.850,00	1.088.850,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7930	*****	26.934.800,00	673.370,00	0,00	0,00	5.116.612,00	31.379.042,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7932	*****	1.810.500,00	45,00	0,00	0,00	302.050,00	2.157.245,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7933	*****	6.711.100,00	167.100,00	0,00	0,00	1.275.109,00	7.818.412,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	7934	*****	3.600.000,00</					

0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	OTACC S.A.	F-002	8188 #####	331.778.000,00	8.294.450,00	3.662.829,12	63.037.820,00	382.858.540,88
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	PAVIMENTOS ANDINOS S.A	F-002	8189 #####	8.843.600,00	215.790,00	0,00	1.640.004,00	10.055.814,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	OTACC S.A.	F-002	8190 #####	107.490.000,00	2.696.125,00	1.190.608,80	20.490.550,00	124.448.816,20
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	PAVIMENTOS ANDINOS S.A	F-002	8191 #####	21.480.000,00	537.000,00	0,00	4.081.200,00	25.024.200,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	PAVIMENTOS ANDINOS S.A	F-002	8192 #####	24.775.800,00	619.395,00	0,00	4.707.402,00	28.863.807,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	PAVIMENTOS ANDINOS S.A	F-002	8193 #####	52.488.250,00	1.312.206,25	0,00	9.972.767,50	61.148.811,25
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	PAVIMENTOS ANDINOS S.A	F-002	8194 #####	87.210.525,00	2.180.263,13	0,00	16.569.999,75	101.600.261,62
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	PAVIMENTOS ANDINOS S.A	F-002	8195 #####	14.620.000,00	365.500,00	0,00	2.777.800,00	17.032.300,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	PAVIMENTOS ANDINOS S.A	F-002	8197 #####	148.714.000,00	3.717.850,00	0,00	28.255.660,00	173.251.810,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8200 #####	2.630.000,00	65.750,00	0,00	499.700,00	3.063.950,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8201 #####	2.257.000,00	56.443,00	0,00	428.830,00	2.680.405,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8202 #####	4.334.000,00	108.350,00	0,00	821.460,00	5.049.110,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8203 #####	8.963.700,00	224.092,50	0,00	1.703.103,00	10.442.710,50
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	PETROLABIN S.A.S	F-002	8206 #####	2.714.750,00	55.368,75	0,00	420.802,50	2.980.183,74
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	PETROLABIN S.A.S	F-002	8207 #####	4.750.000,00	118.750,00	0,00	902.500,00	5.533.750,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	PETROLABIN S.A.S	F-002	8208 #####	4.378.143,00	109.453,58	0,00	831.847,17	5.100.536,59
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	CESAR AUGUSTO JEREZ BERRIO-SOLUCIONES INTEGRALES DE COLOMBIA	F-002	8221 #####	77.022.432,00	1.925.569,80	0,00	14.634.262,08	89.731.133,28
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	GTC INGENIERIA SAS	F-002	8222 #####	15.340.000,00	383.500,00	169.353,60	2.914.600,00	17.701.746,40
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	GTC INGENIERIA SAS	F-002	8223 #####	198.000,00	0,00	0,00	37.000,00	235.000,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	GTC INGENIERIA SAS	F-002	8224 #####	2.980.000,00	74.500,00	32.899,20	566.200,00	3.438.800,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8225 #####	6.063.800,00	151.595,00	66.944,35	1.152.122,00	6.997.382,65
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8247 #####	742.500,00	0,00	0,00	141.075,00	883.575,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	RUIZ FAJARDO INGENIEROS ASOCIADOS S.A.S	F-002	8248 #####	799.992,00	0,00	0,00	151.998,48	951.990,48
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	CONSORCIO INEMEC - PYC	F-002	8256 #####	8.950.000,00	223.750,00	98.808,00	1.700.500,00	10.327.942,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	PETROLABIN S.A.S	F-002	8257 #####	2.488.000,00	62.200,00	0,00	472.720,00	2.898.520,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	PETROLABIN S.A.S	F-002	8259 #####	53.758.444,00	1.343.961,11	0,00	10.214.104,36	62.628.587,25
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	MORELCO S.A.S	F-002	8262 #####	7.333.500,00	392.342,25	80.961,84	1.393.365,00	8.253.560,91
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	PAVIMENTOS ANDINOS S.A	F-002	8281 #####	38.800.000,00	970.000,00	0,00	7.320.000,00	45.202.000,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	MECANICOS ASOCIADOS S.A.S	F-002	8283 #####	1.814.390,00	97.069,87	20.030,87	344.734,10	2.042.023,36
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	MECANICOS ASOCIADOS S.A.S	F-002	8284 #####	1.475.072,00	78.916,27	16.284,79	280.263,68	1.660.134,52
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	GTC INGENIERIA SAS	F-002	8285 #####	1.404.000,00	35.100,00	15.500,16	266.760,00	1.620.159,84
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8289 #####	50.748.652,00	1.268.716,30	0,00	9.642.243,88	59.122.179,58
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8290 #####	817.200,00	0,00	0,00	155.268,00	972.468,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8291 #####	12.673.600,00	316.840,00	0,00	2.407.984,00	14.764.744,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	RUIZ FAJARDO INGENIEROS ASOCIADOS S.A.S	F-002	8296 #####	2.184.740,00	54.618,50	0,00	415.100,60	2.545.222,10
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	RUIZ FAJARDO INGENIEROS ASOCIADOS S.A.S	F-002	8297 #####	150.132,00	0,00	0,00	28.325,08	178.657,08
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	RUIZ FAJARDO INGENIEROS ASOCIADOS S.A.S	F-002	8298 #####	456.029,00	0,00	0,00	86.645,51	542.674,51
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8299 #####	4.524.000,00	113.100,00	0,00	859.560,00	5.270.460,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	MORENO VARGAS SOCIEDAD ANONIMA	F-002	8304 #####	190.400.000,00	4.760.000,00	2.102.016,00	36.176.000,00	219.713.984,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8305 #####	410.538.480,00	10.263.462,00	0,00	78.002.311,20	478.277.329,20
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8306 #####	169.932.000,00	4.246.300,00	0,00	32.287.080,00	197.970.780,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8307 #####	282.100.000,00	7.052.500,00	0,00	53.599.000,00	328.646.500,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	J Y D SOLUCIONES INTEGRALES SAS	F-002	8309 #####	852.936,00	0,00	0,00	162.057,84	1.014.993,84
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	CONSORCIO BAQUIAS	F-002	8311 #####	179.776.966,00	4.494.424,15	0,00	34.157.623,54	209.440.165,39
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	GTC INGENIERIA SAS	F-002	8313 #####	3.810.000,00	95.250,00	42.062,40	723.900,00	4.396.587,60
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	GTC INGENIERIA SAS	F-002	8314 #####	2.655.800,00	66.395,00	29.320,03	504.602,00	3.064.686,97
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8315 #####	98.720.000,00	2.468.000,00	0,00	18.756.800,00	115.008.800,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8316 #####	57.067.200,00	1.426.680,00	0,00	10.842.768,00	66.483.288,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	OTACC S.A.	F-002	8317 #####	5.376.000,00	134.400,00	59.351,04	1.021.440,00	6.203.688,96
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	PAVIMENTOS ANDINOS S.A	F-002	8325 #####	21.180.000,00	529.500,00	0,00	4.024.200,00	24.674.700,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8326 #####	381.600,00	0,00	0,00	72.504,00	454.104,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8327 #####	67.500,00	0,00	0,00	12.825,00	80.325,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8328 #####	890.000,00	0,00	0,00	169.100,00	1.059.100,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8329 #####	442.750,00	0,00	0,00	84.122,50	526.872,50
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8330 #####	5.628.300,00	140.707,50	0,00	1.069.377,00	6.556.969,50
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8331 #####	3.589.300,00	89.732,50	0,00	681.534,50	4.181.534,50
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8332 #####	7.237.500,00	180.937,50	0,00	1.375.125,00	8.431.687,50
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8333 #####	23.502.012,00	587.550,20	0,00	4.465.382,18	27.379.843,98
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8334 #####	1.189.500,00	0,00	0,00	0,00	46.390.500,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8335 #####	154.126.080,00	3.853.152,00	0,00	0,00	150.272.928,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8340 #####	17.165.359,96	429.139,00	0,00	3.261.456,39	19.997.877,35
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8341 #####	9.991.500,00	249.787,00	0,00	1.898.385,00	11.640.097,50
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8342 #####	9.352.593,00	233.814,83	0,00	1.776.992,67	10.895.770,84
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8343 #####	6.980.100,00	174.507,50	0,00	1.326.219,00	8.131.815,50
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8347 #####	4.092.000,00	102.300,00	0,00	777.480,00	4.767.180,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8348 #####	22.830.200,00	570.755,00	0,00	4.337.738,00	26.597.183,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8349 #####	16.600.000,00	415.000,00	0,00	3.154.000,00	19.359.000,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8350 #####	4.206.000,00	105.150,00	0,00	799.140,00	4.899.990,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	OTACC S.A.	F-002	8351 #####	13.050.000,00	326.250,00	144.072,00	2.439.500,00	15.059.178,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8352 #####	391.000,00	0,00	0,00	74.290,00	465.290,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8353 #####	8.901.700,00	222.542,50	0,00	1.691.323,00	10.370.480,50
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8354 #####	1.380.000,00	34.500,00	0,00	263.200,00	1.607.700,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8355 #####	231.000,00	0,00	0,00	44.890,00	274.890,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8356 #####	3.151.350,00	78.783,75	0,00	598.756,50	3.671.322,75
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	METALPAR S.A.S	F-002	8357 #####	157.500,00	0,00	0,00	29.925,00	187.425,00
Total 0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE				5.366.625.564,26	140.354.244,59	41.284.670,74	981.334.702,01	6.186.251.905,28
Total general				10.475.817.472,16	293.854.224,67	1.927.741.562,28	12.068.420.139,03	

INFORME DE FACTURAS POR VENDEDOR

Procesado en: 2023/04/10 17:03:57:08

VENDEDOR	CLIENTE	TIP-COMP	NUMERO	FECHA	VALOR NETO	VR_RETENCION	retenc./retentiva	VR_RETENIDA	IVA	TOTAL
0001 VENDEDOR PRINCIPAL	TRANSPORTADORA DE GAS INTERNACIONAL S.A ESP	F-002	8889	#####	183.244.538,00	9.803.582,78	2.023.019,70	34.816.462,22	206.234.397,74	
Total 0001 VENDEDOR PRINCIPAL					183.244.538,00	9.803.582,78	2.023.019,70	34.816.462,22	206.234.397,74	
0002 CALL CENTER	FERRERIA PETROVAL SAS	F-002	8397	#####	183.244.538,00	162.196,13	71.625,81	1.732.131,65	206.234.397,74	
0002 CALL CENTER	SORC INGENIERIA SAS	F-002	8408	#####	213.600,00	0,00	0,00	40.584,00	254.184,00	
0002 CALL CENTER	SORC INGENIERIA SAS	F-002	8409	#####	472.700,00	0,00	0,00	89.813,00	562.513,00	
0002 CALL CENTER	SORC INGENIERIA SAS	F-002	8410	#####	6.487.845,00	1.269.986,80	0,00	9.651.899,60	12.290.441,40	
0002 CALL CENTER	SORC INGENIERIA SAS	F-002	8464	#####	105.571.200,00	2.639.280,00	0,00	20.058.528,00	122.990.448,00	
0002 CALL CENTER	PETROEX SAS	F-002	8466	#####	405.900,00	0,00	0,00	76.950,00	481.950,00	
0002 CALL CENTER	COMERCIALIZADORA DISTRIVAL SAS	F-002	8467	#####	1.026.600,00	0,00	0,00	195.050,00	1.221.650,00	
0002 CALL CENTER	ACEPETROL S.A.S	F-002	8468	#####	1.827.000,00	45.675,00	20.170,08	347.130,00	2.108.284,92	
0002 CALL CENTER	OSWALDO RUSTAMANTE OSPINA	F-002	8490	#####	92.300,00	0,00	0,00	17.480,00	109.780,00	
0002 CALL CENTER	DICE MEDIA SAS	F-002	8491	#####	96.000,00	0,00	0,00	18.240,00	114.240,00	
0002 CALL CENTER	FERRERIA PETROVAL SAS	F-002	8510	#####	2.548.160,00	0,00	0,00	484.150,40	3.032.310,40	
0002 CALL CENTER	COMERCIALIZADORA INDUSTRIAL FERRERIA COLOMBIANA S.A.S	F-002	8516	#####	2.100.000,00	52.500,00	23.184,00	399.000,00	2.423.316,00	
0002 CALL CENTER	SUMINISTROS PETROLEROS COLOMBIANOS S.A.S	F-002	8525	#####	880.000,00	0,00	0,00	167.200,00	1.047.200,00	
0002 CALL CENTER	COMERCIALIZADORA DISTRIVAL SAS	F-002	8527	#####	2.729.900,00	68.247,50	30.138,10	518.881,00	3.150.195,40	
0002 CALL CENTER	SERVICIOS GENERALES DE FERRERIA LTDA SEGEFER LTDA	F-002	8528	#####	1.394.364,00	147.934,10	65.327,70	1.124.290,16	6.828.401,36	
0002 CALL CENTER	VENTAS INDUSTRIALES DE COLOMBIA S.A.S	F-002	8532	#####	599.230,00	0,00	0,00	113.857,70	713.087,70	
0002 CALL CENTER	VENTAS INDUSTRIALES DE FERRERIA LTDA SEGEFER LTDA	F-002	8533	#####	5.080.000,00	127.000,00	56.083,20	965.200,00	5.862.116,80	
0002 CALL CENTER	ACEPETROL S.A.S	F-002	8561	#####	1.842.100,00	46.052,50	20.336,78	349.999,00	2.155.799,72	
0002 CALL CENTER	ACEPETROL S.A.S	F-002	8562	#####	6.924.000,00	173.100,00	76.440,96	1.315.560,00	7.990.019,04	
0002 CALL CENTER	COLVAL S.A.S	F-002	8563	#####	4.683.400,00	117.085,00	0,00	889.846,00	5.456.161,00	
0002 CALL CENTER	SERVICIAKOPES Y MANGUERAS DEL LLANO LTDA	F-002	8566	#####	1.588.200,00	0,00	0,00	78.338,00	200.158,00	
0002 CALL CENTER	ACEPETROL S.A.S	F-002	8625	#####	680.000,00	0,00	0,00	129.200,00	809.200,00	
0002 CALL CENTER	VENTAS INDUSTRIALES DE COLOMBIA S.A.S	F-002	8626	#####	456.800,00	0,00	0,00	86.640,00	543.440,00	
0002 CALL CENTER	HYDROMERA SAS	F-002	8629	#####	436.600,00	0,00	0,00	82.954,00	519.554,00	
0002 CALL CENTER	SERVICIOS GENERALES DE FERRERIA LTDA SEGEFER LTDA	F-002	8630	#####	9.348.360,00	233.709,00	103.205,89	1.776.188,40	10.787.633,51	
0002 CALL CENTER	HYDROMERA SAS	F-002	8631	#####	270.300,00	0,00	0,00	51.357,00	321.657,00	
0002 CALL CENTER	SERVICIOS GENERALES DE FERRERIA LTDA SEGEFER LTDA	F-002	8686	#####	2.762.160,00	69.054,20	30.494,25	524.810,00	3.187.422,15	
0002 CALL CENTER	ACEPETROL S.A.S	F-002	8709	#####	909.998,00	0,00	0,00	172.899,62	1.082.897,62	
0002 CALL CENTER	PETROFER Y G S A S	F-002	8710	#####	4.820.800,00	0,00	0,00	44.642,00	279.471,50	
0002 CALL CENTER	VENTAS INDUSTRIALES DE COLOMBIA S.A.S	F-002	8711	#####	2.267.800,00	56.695,00	0,00	430.882,00	2.641.987,00	
0002 CALL CENTER	FERRERIA GRANADA	F-002	8726	#####	1.167.900,00	0,00	0,00	221.901,00	1.389.801,00	
0002 CALL CENTER	SERVICIOS GENERALES DE FERRERIA LTDA SEGEFER LTDA	F-002	8728	#####	6.378.600,00	159.390,00	73.378,62	1.857.187,38	8.295.165,00	
0002 CALL CENTER	PETROEX SAS	F-002	8748	#####	361.402,00	0,00	0,00	68.666,38	430.068,38	
0002 CALL CENTER	DISTRIBUIDORA FERRERIA COLOMBIANA S.A.S	F-002	8757	#####	577.500,00	14.300,00	255.624,00	4.755.624,00	5.456.476,00	
0002 CALL CENTER	PETROFER Y G S A S	F-002	8768	#####	25.600,00	640,000,00	282.624,00	4.884,000,00	29.541.376,00	
0002 CALL CENTER	INSTRUMENTACION TUBERIAS Y ACCESORIOS PETROLEROS SAS	F-002	8769	#####	2.702.592,00	67.564,80	29.836,62	513.492,48	3.118.683,06	
0002 CALL CENTER	SERVICIOS GENERALES DE FERRERIA LTDA SEGEFER LTDA	F-002	8770	#####	773.600,00	14.300,00	0,00	143.200,00	931.100,00	
0002 CALL CENTER	PETROEX SAS	F-002	8771	#####	175.300,00	0,00	0,00	33.314,60	208.614,60	
0002 CALL CENTER	PETROEX SAS	F-002	8782	#####	78.000,00	0,00	0,00	14.820,00	92.820,00	
0002 CALL CENTER	PETROEX SAS	F-002	8783	#####	1.573.200,00	188.433,00	0,00	1.432.000,00	8.780.977,80	
0002 CALL CENTER	ACEPETROL S.A.S	F-002	8785	#####	4.013.940,00	100.348,50	44.313,90	762.648,60	4.631.926,20	
0002 CALL CENTER	COPIFER SAS	F-002	8786	#####	1.171.800,00	62.691,30	12.936,67	222.642,00	1.318.814,03	
0002 CALL CENTER	DISTRIBUIDORA FERRERIA COLOMBIANA S.A.S	F-002	8788	#####	6.378.600,00	164.777,50	72.745,74	1.857.187,38	7.605.665,76	
0002 CALL CENTER	ACEPETROL S.A.S	F-002	8800	#####	435.100,00	0,00	0,00	82.669,00	517.769,00	
0002 CALL CENTER	PETROFER Y G S A S	F-002	8824	#####	105.850,00	0,00	0,00	20.111,50	125.961,50	
0002 CALL CENTER	INSTRUMENTACION TUBERIAS Y ACCESORIOS PETROLEROS SAS	F-002	8825	#####	1.012.350,00	0,00	0,00	192.346,50	1.204.696,50	
0002 CALL CENTER	ACEPETROL S.A.S	F-002	8854	#####	585.858,00	0,00	0,00	111.313,02	697.171,02	
0002 CALL CENTER	FERRITINEZ SAS	F-002	8872	#####	1.177.840,00	0,00	0,00	211.629,60	1.389.469,60	
0002 CALL CENTER	UNIPETROL S.A.S	F-002	8898	#####	3.925.740,00	98.143,50	0,00	745.899,60	4.573.487,10	
0002 CALL CENTER	VALVULAS Y FERRERIA DE COLOMBIA SAS	F-002	8908	#####	16.056.000,00	401.400,00	0,00	3.050.640,00	18.705.240,00	
0002 CALL CENTER	GASES DEL LLANO S.A. EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS BIC	F-002	8938	#####	1.900,00	0,00	0,00	20.900,00	23.800,00	
0002 CALL CENTER	HYDROMERA SAS	F-002	8945	#####	43.776,00	0,00	0,00	8.317,44	52.093,44	
0002 CALL CENTER	FERRERIA GRANADA	F-002	8947	#####	3.009.650,00	161.016,28	0,00	571.833,50	3.420.467,22	
0002 CALL CENTER	PETROFER Y G S A S	F-002	8948	#####	7.700.000,00	192.500,00	85.068,00	1.463.932,00	8.885.492,00	
0002 CALL CENTER	INSTRUMENTACION TUBERIAS Y ACCESORIOS PETROLEROS SAS	F-002	8960	#####	594.750,00	0,00	0,00	113.025,50	707.775,50	
0002 CALL CENTER	DISTRIBUIDORES INDUSTRIALES Y PETROLEROS DE COLOMBIA S.A.S	F-002	8969	#####	345.000,00	0,00	0,00	65.550,00	410.550,00	
0002 CALL CENTER	PETROEX SAS	F-002	8976	#####	1.820.000,00	72.187,50	31.878,00	323.345,00	2.193.322,50	
0002 CALL CENTER	PETROEX SAS	F-002	8983	#####	526.020,00	0,00	0,00	99.943,80	625.963,80	
0002 CALL CENTER	DISTRIBUIDORES INDUSTRIALES Y PETROLEROS DE COLOMBIA S.A.S	F-002	8984	#####	2.834.200,00	71.905,25	31.753,25	1.319.478,00	3.245.619,75	
0002 CALL CENTER	PETROEX SAS	F-002	8988	#####	1.921.200,00	48.030,00	21.105,00	365.028,00	2.216.987,95	
0002 CALL CENTER	FERRERIA GRANADA	F-002	8994	#####	2.335.800,00	124.965,30	25.787,23	443.802,00	2.628.949,47	
Total 0002 CALL CENTER					342.143.425,00	8.339.366,91	1.460.533,65	65.004.225,65	397.233.559,89	
0003 JIMENEZ REYES JULIO CESAR	MONTAJES Y CONSTRUCCIONES FERMAR S.A.S	F-002	8373	#####	3.381.000,00	84,250,00	0,00	9.338.000,00	13.803.250,00	
0003 JIMENEZ REYES JULIO CESAR	MONTAJES Y CONSTRUCCIONES FERMAR S.A.S	F-002	8374	#####	420.373,00	0,00	0,00	79.870,87	500.243,87	
0003 JIMENEZ REYES JULIO CESAR	RHEMA INTERNACIONAL SAS	F-002	8395	#####	50.763,00	22.417,96	0,00	2.843.245,02	2.916.425,98	
0003 JIMENEZ REYES JULIO CESAR	MONTAJES Y CONSTRUCCIONES FERMAR S.A.S	F-002	8444	#####	17.980.840,00	449.521,00	0,00	3.416.359,60	20.947.678,20	
0003 JIMENEZ REYES JULIO CESAR	MONTAJES Y CONSTRUCCIONES FERMAR S.A.S	F-002	8445	#####	6.269.941,00	156.748,53	0,00	1.191.288,79	7.504.481,26	
0003 JIMENEZ REYES JULIO CESAR	MONTAJES Y CONSTRUCCIONES FERMAR S.A.S	F-002	8450	#####	38.425,00	0,00	0,00	7.400,00	45.825,00	
0003 JIMENEZ REYES JULIO CESAR	MONTAJES Y CONSTRUCCIONES FERMAR S.A.S	F-002	8451	#####	2.016.000,00	50.400,00	0,00	383.040,00	2.348.640,00	
0003 JIMENEZ REYES JULIO CESAR	OBICPOL SAS	F-002	8452	#####	1.722.000,00	43.000,00	0,00	327.180,00	2.068.180,00	
0003 JIMENEZ REYES JULIO CESAR	MONTAJES Y CONSTRUCCIONES FERMAR S.A.S	F-002	8453	#####	4.089.056,64	102.226,41	45,14	741.819,19	4.916.602,24	
0003 JIMENEZ REYES JULIO CESAR	MONTAJES Y CONSTRUCCIONES FERMAR S.A.S	F-002	8454	#####	1.180.445,00	0,00	0,00	224.284,55	1.404.729,55	
0003 JIMENEZ REYES JULIO CESAR	RMC-INDUSTRIALES DE COLOMBIA S.A.S	F-002	8455	#####	6.297.800,00	152.300,00	0,00	1.227.430,00	7.677.530,00	
0003 JIMENEZ REYES JULIO CESAR	RHEMA INTERNACIONAL SAS	F-002	8456	#####	24.863.729,00	621.593,23	0,00	4.724.108,51	28.966.244,28	
0003 JIMENEZ REYES JULIO CESAR	UT OBRAS BARRANCABERMEJA	F-002	8457	#####	1.517.316,00	37.932,90	0,00	288.290,04	1.673.677,34	
0003 JIMENEZ REYES JULIO CESAR	MONTAJES Y CONSTRUCCIONES FERMAR S.A.S	F-002	8458	#####	6.989.080,43	173.200,00	0,00	5.085.011,00	12.247.291,43	
0003 JIMENEZ REYES JULIO CESAR	MONTAJES Y CONSTRUCCIONES FERMAR S.A.S	F-002	8469	#####	11.100.000,00	277.500,00	0,00	2.109.000,00	12.351.500,00	
0003 JIMENEZ REYES JULIO CESAR	RHEMA INTERNACIONAL SAS	F-002	8476	#####	278.400,00	0,00	0,00	52.896,00	331.296,00	
0003 JIMENEZ REYES JULIO CESAR	RMC-INDUSTRIALES DE COLOMBIA S.A.S	F-002	8488	#####	13.428.000,00	335.892,07	0,00	6.392.777,00	19.856.669,07	
0003 JIMENEZ REYES JULIO CESAR	RMC-INDUSTRIALES DE COLOMBIA S.A.S	F-002	8513	#####	667.780,00	0,00	0,00	126.878,20	794.658,20	
0003 JIMENEZ REYES JULIO CESAR	RMC-INDUSTRIALES DE COLOMBIA S.A.S	F-002	8514	#####	1.046.100,00	0,00	0,00	198.759,00	1.244.859,00	
0003 JIMENEZ REYES JULIO CESAR										

0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8438	*****	38.394.000,00	959.850,00	423.869,76	7.294.860,00	44.305.140,24
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8439	*****	175.000,00	474.375,00	209.484,00	3.705.000,00	23.091.390,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8440	*****	165.000,00	6.650.000,00	72.864,00	1.254.000,00	7.616.136,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8441	*****	4.230.000,00	105.750,00	46.699,20	803.700,00	4.881.250,80
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8442	*****	4.443.000,00	2.911.675,75	9.204.800,00	524.800,00	20.926.000,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8447	*****	9.122.440,00	488.050,54	100.711,40	1.733.263,60	10.266.941,32
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8489	*****	19.734.000,00	493.350,00	0,00	3.749.460,00	22.990.110,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8550	*****	7.260.000,00	194.000,00	85.870,40	1.474.800,00	8.514.779,60
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8564	*****	19.055.100,00	476.377,50	0,00	3.620.469,00	22.199.191,50
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8565	*****	39.166.900,00	979.172,50	0,00	7.441.711,00	45.629.438,50
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8568	*****	17.582.000,00	426.140,00	188.183,42	3.236.660,00	19.669.940,38
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8569	*****	6.000.000,00	150.000,00	0,00	662.400,00	6.923.760,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8570	*****	5.590.000,00	139.750,00	61.713,60	1.062.100,00	6.450.836,40
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8571	*****	2.980.000,00	501.333,00	139.932,08	1.154.880,00	7.094.151,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8572	*****	27.948.000,00	698.700,00	0,00	5.310.120,00	32.559.420,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8574	*****	4.695.000,00	251.182,50	0,00	892.050,00	5.284.034,70
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8575	*****	22.967.000,00	1.228.734,50	253.555,68	4.363.730,00	28.848.439,82
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8633	*****	77.300,00	0,00	0,00	14.630,00	91.630,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8634	*****	9.600.000,00	240.000,00	105.984,00	1.824.000,00	11.078.016,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8635	*****	2.000.000,00	50.000,00	22.080,00	380.000,00	2.307.920,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8637	*****	2.142.000,00	53.530,00	0,00	408.900,00	2.498.830,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8638	*****	3.834.000,00	95.850,00	0,00	728.460,00	4.466.610,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8664	*****	171.000,00	0,00	0,00	32.490,00	203.490,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8666	*****	274.000,00	0,00	0,00	52.000,00	326.000,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8678	*****	108.492.000,00	2.712.300,00	1.197.751,68	20.611.480,00	125.195.428,32
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8692	*****	1.655.957,00	48.591,71	18.281,77	314.631,83	1.863.713,35
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8703	*****	1.895.400,00	47.385,00	20.925,22	360.126,00	2.187.215,78
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8711	*****	4.760.000,00	119.000,00	52.550,40	904.400,00	5.492.849,60
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8738	*****	4.047.120,00	101.176,00	44.680,20	1.156.800,00	4.670.214,60
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8750	*****	874.000,00	0,00	0,00	166.060,00	1.040.060,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8755	*****	18.341.441,00	458.536,04	0,00	3.484.873,79	21.367.778,75
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8781	*****	81.600,00	0,00	0,00	1.410.560,00	1.592.160,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8802	*****	4.740.000,00	118.500,00	53.239,60	5.469.770,40	10.328.270,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8823	*****	1.112.800,00	0,00	0,00	211.432,00	1.324.232,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8826	*****	8.600.000,00	2.025.000,00	894.240,00	15.390.000,00	19.470.760,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8860	*****	38.847.000,00	2.078.314,50	428.870,88	7.380.930,00	43.720.744,62
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8890	*****	81.000.000,00	2.025.000,00	894.240,00	15.390.000,00	93.470.760,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8891	*****	501.333,00	0,00	0,00	9.282.094,25	9.783.427,25
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8903	*****	1.067.500,00	0,00	0,00	202.825,00	1.270.325,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8910	*****	4.158.000,00	222.450,00	45.904,32	799.662,68	4.981.017,68
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8919	*****	144.100,00	0,00	0,00	2.379,00	171.479,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8926	*****	4.100.700,00	102.517,50	45.271,79	779.133,00	4.723.043,77
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8927	*****	2.500.000,00	139.875,00	0,00	2.409.160,00	5.049.030,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8928	*****	3.960.000,00	99.000,00	43.718,40	752.400,00	4.569.681,60
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8940	*****	4.158.000,00	222.450,00	45.904,32	790.020,00	4.979.662,68
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8951	*****	64.592.500,00	28.524,05	0,00	496.245,00	93.141.261,55
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8955	*****	468.380,00	0,00	0,00	89.922,20	557.372,20
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8959	*****	3.081.000,00	77.025,00	0,00	585.390,00	3.593.365,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8961	*****	754.000,00	0,00	0,00	143.760,00	897.760,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8970	*****	1.428.000,00	35.700,00	15.765,12	271.320,00	1.644.854,88
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8971	*****	743.000,00	0,00	0,00	140.000,00	883.000,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8975	*****	653.000,00	0,00	0,00	123.690,00	776.690,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8979	*****	2.280.000,00	57.000,00	0,00	433.200,00	2.656.200,00
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8982	*****	1.330.000,00	1.044.855,00	215.611,20	3.719.120,00	6.124.630,20
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8986	*****	29.475.000,00	1.576.912,50	325.404,00	5.600.250,00	33.172.933,50
0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL	F-002	8989	*****	1.530.000,00	38.250,00	16.891,20	290.700,00	1.758.588,00
Total 0005 RAMOS RODRIGUEZ JAIME LEONEL				835.631.138,00	26.686.289,54	7.233.732,77	158.767.269,91	966.879.291,01
0006 MARTINEZ RINCON CESAR AUGUSTO	F-002	8421	*****	1.070.600,00	0,00	0,00	203.414,00	1.274.014,00
0006 MARTINEZ RINCON CESAR AUGUSTO	F-002	8442	*****	6.757.500,00	168.937,50	0,00	1.283.925,00	7.927.842,50
0006 MARTINEZ RINCON CESAR AUGUSTO	F-002	8443	*****	5.204.371,92	1.109.300,00	0,00	1.004.038,00	6.146.299,92
0006 MARTINEZ RINCON CESAR AUGUSTO	F-002	8465	*****	43.844.000,00	1.096.100,00	0,00	8.330.360,00	51.078.260,00
0006 MARTINEZ RINCON CESAR AUGUSTO	F-002	8473	*****	664.200,00	0,00	0,00	126.198,00	790.398,00
0006 MARTINEZ RINCON CESAR AUGUSTO	F-002	8474	*****	1.372.000,00	39.300,00	0,00	298.680,00	1.831.380,00
0006 MARTINEZ RINCON CESAR AUGUSTO	F-002	8475	*****	1.124.000,00	0,00	0,00	213.560,00	1.337.560,00
0006 MARTINEZ RINCON CESAR AUGUSTO	F-002	8503	*****	2.626.126,00	240.055,00	0,00	1.824.400,00	4.790.581,00
0006 MARTINEZ RINCON CESAR AUGUSTO	F-002	8504	*****	412.960,00	0,00	0,00	78.462,40	491.422,40
0006 MARTINEZ RINCON CESAR AUGUSTO	F-002	8525	*****	4.091.575,00	65.699,00	0,00	36.399,25	4.253.673,25
0006 MARTINEZ RINCON CESAR AUGUSTO	F-002	8677	*****	115.800,00	0,00	0,00	22.002,00	137.802,00
0006 MARTINEZ RINCON CESAR AUGUSTO	F-002	8685	*****	62.710,00	0,00	0,00	11.914,90	74.624,90
0006 MARTINEZ RINCON CESAR AUGUSTO	F-002	8697	*****	40.734.000,00	1.018.850,00	0,00	7.743.760,00	47.476.610,00
0006 MARTINEZ RINCON CESAR AUGUSTO	F-002	8720	*****	76.077.264,00	1.901.931,60	839.892,99	14.454.680,16	87.790.119,57
0006 MARTINEZ RINCON CESAR AUGUSTO	F-002	8753	*****	2.256.900,00	56.422,50	24.916,18	428.811,00	2.666.372,32
0006 MARTINEZ RINCON CESAR AUGUSTO	F-002	8761	*****	1.783.800,00	754.000,00	0,00	1.506.131,99	3.043.931,99
0006 MARTINEZ RINCON CESAR AUGUSTO	F-002	8858	*****	754.000,00	0,00	0,00	141.260,00	895.260,00
0006 MARTINEZ RINCON CESAR AUGUSTO	F-002	8875	*****	13.311.249,00	335.787,00	148.280,98	2.551.937,14	15.469.254,92
0006 MARTINEZ RINCON CESAR AUGUSTO	F-002	8893	*****	24.277.920,00	608.948,00	0,00	4.854.868,80	28.254.820,80
0006 MARTINEZ RINCON CESAR AUGUSTO	F-002	8906	*****	759.500,00	0,00	0,00	144.305,00	903.805,00
0006 MARTINEZ RINCON CESAR AUGUSTO	F-002	8909	*****	52.127.271,00	1.304.756,83	0,00	9.916.157,00	60.801.672,00
0006 MARTINEZ RINCON CESAR AUGUSTO	F-002	8914	*****	69.500,00	0,00	0,00	13.205,00	82.705,00
0006 MARTINEZ RINCON CESAR AUGUSTO	F-002	8962	*****	6.915.580,00	172.889,51	0,00	1.313.960,00	8.056.650,69
0006 MARTINEZ RINCON CESAR AUGUSTO	F-002	8971	*****	2.624.000,00	567.233,38	0,00	4.291.660,00	7.482.900,00
0006 MARTINEZ RINCON CESAR AUGUSTO	F-002	8990	*****	596.400,00	0,00	0,00	113.316,00	709.716,00
0006 MARTINEZ RINCON CESAR AUGUSTO	F-002	8992	*****	45.611.316,00	1.140.282,90	0,00	8.666.150,04	53.137.183,14
Total 0006 MARTINEZ RINCON CESAR AUGUSTO				465.138.239,92	8.982.450,57	1.013.900,00	69.237.432,59	494.667.572,59
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	8379	*****	1.176.000,00	0,00	0,00	223.440,00	1.399.440,00
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	8392	*****	171.039.000,00	4.275.975,00	0,00	32.497.410,00	196.260.435,00
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	8393	*****	1.986.225,00	0,00	0,00	356.110,00	2.342.335,00
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	8400	*****	784.000,00	0,00	0,00	148.960,00	932.960,00
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	8401	*****	15.439.000,00	385.950,00	0,00	2.933.560,00	17.868.510,00
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	8402	*****	320.000,00	0,00	0,00	60.800,00	380.800,00
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	8534	*****	7.519.000,00	187.975,00	83.009,76	1.428.610,00	8.676.625,24
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	8538	*****	2.500.000,00	63.550,00	0,00	483.268,00	2.933.368,00
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	8567	*****	267.500,00	0,00	0,00	50.825,00	318.325,00
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	8667	*****	19.000.000,00	1.016.500,00	209.760,00	3.610.000,00	21.386.740,00
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	8668	*****	3.000.000,00	0,00	0,00	586.280,00	3.586.280,00
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	8669	*****	1.302.000,00	0,00	0,00	247.380,00	1.549.380,00
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	8670	*****	963.000,00	0,00	0,00	182.970,00	1.145.970,00
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	8672	*****	754.000,00	0,00	0,00	87.133,00	841.133,00
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	8694	*****	9.106.400,00	227.660,00	0,00	1.730.216,00	10.608.956,00
0011 CALLEAS EDISON YAMID	F-002	8745	*****	10.105.874,00	252.646,85	0,00	1.920.116,00	11.773.740,00
0011 CALLEAS								

0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8610	675.000,00	0,00	0,00	128.250,00	803.250,00
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8611	5.095.720,00	272.622,02	56.236,75	5.675.009,03	5.735.009,03
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8612	1.144.398,00	0,00	0,00	21.739,62	137.133,62
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8613	888.000,00	0,00	0,00	188.720,00	1.056.720,00
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8614	2.016.000,00	0,00	0,00	20.500,00	128.822,42
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8632	1.534.204,00	38.355,10	16.937,61	291.498,76	1.770.410,05
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8652	10.538.000,00	263.950,00	116.560,32	2.006.020,00	12.183.509,68
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8654	76.180,00	0,00	0,00	146.339,29	1.685.680,80
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8655	2.664.000,00	154.254,00	29.410,56	506.160,00	2.998.225,44
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8656	6.466,00	0,00	0,00	1.228,54	7.694,54
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8657	124.484,00	0,00	0,00	24.648,16	148.117,16
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8658	3.123.990,00	167.133,47	34.488,85	593.558,10	3.515.925,78
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8684	6.031.000,00	150.775,00	0,00	1.145.890,00	7.026.115,00
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8695	1.856.000,00	79.180,00	0,00	383.000,00	3.236.396,36
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8696	24.531.000,00	613.275,00	270.822,24	4.660.890,00	28.307.792,76
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8704	325.000,00	0,00	0,00	61.750,00	386.750,00
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8705	19.702.540,00	492.563,65	0,00	3.743.483,74	22.953.466,09
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8790	1.856.000,00	46.650,00	20.640,00	354.540,00	2.153.289,36
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8797	22.555.300,00	563.882,50	0,00	0,00	20.191.417,50
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8798	844.965,00	0,00	0,00	160.543,35	1.005.508,35
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8810	1.275.998,00	34.399,95	15.191,02	261.430,62	1.587.846,65
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8831	630.000,00	0,00	0,00	119.700,00	749.700,00
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8832	1.132.550,00	0,00	0,00	215.184,00	1.347.734,50
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8833	225.000,00	0,00	0,00	42.750,00	269.900,00
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8834	4.038.384,00	216.053,54	44.583,76	767.292,96	4.545.039,66
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8835	393.997,00	0,00	0,00	159.599,43	599.596,43
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8836	53.000,00	0,00	0,00	10.070,00	63.070,00
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8837	502.216,00	0,00	0,00	95.421,04	597.637,04
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8838	225.000,00	0,00	0,00	44.380,00	916.680,00
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8839	1.199.262,00	0,00	0,00	227.859,78	1.427.121,78
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8840	240.000,00	0,00	0,00	45.600,00	285.600,00
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8841	2.912.076,00	0,00	0,00	49.980,00	3.133.644,44
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8842	215.540,00	0,00	0,00	40.952,60	256.492,60
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8843	1.482.350,00	79.305,73	16.365,14	281.646,50	1.668.325,63
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8844	1.932.800,00	0,00	0,00	355.975,00	1.903.325,00
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8845	1.776.000,00	95.016,00	19.607,04	337.440,00	1.998.816,96
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8846	98.554,00	0,00	0,00	18.725,26	117.279,26
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8847	884.200,00	0,00	0,00	168.720,00	1.056.720,00
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8848	39.990,00	0,00	0,00	7.598,10	47.588,10
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8849	1.016.000,00	0,00	0,00	193.800,00	1.213.800,00
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8853	12.140.000,00	303.500,00	134.025,60	2.306.600,00	14.009.074,40
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8855	155.184,00	0,00	0,00	29.484,96	184.668,96
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8874	259.800,00	0,00	0,00	146.652,00	931.036,96
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8877	2.235.371,00	55.884,29	24.678,50	424.720,49	2.579.528,70
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8878	3.332.000,00	83.300,00	36.785,28	633.000,00	3.844.994,72
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8920	1.000.725,00	0,00	0,00	185.322,75	1.650.322,75
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8921	164.992,00	0,00	0,00	32.348,48	77.340,48
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8922	466.662,00	0,00	0,00	86.665,78	555.327,78
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8923	770.310,00	0,00	0,00	146.358,00	916.680,00
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8933	752.200,00	0,00	0,00	146.358,00	916.680,00
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8934	214.044,00	53.121,00	0,00	101.272,90	2.071.772,90
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8935	16.326.504,00	873.467,96	0,00	3.102.033,76	18.555.074,80
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8938	1.905.844,00	0,00	0,00	360.000,00	1.905.844,00
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8939	1.500.400,00	0,00	0,00	293.840,00	1.500.400,00
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8956	1.403.540,00	75.089,39	0,00	266.672,60	1.595.123,21
0012 MELLIZO ADA BEATRIZ	F-002	8963	78.325.000,00	1.958.125,00	864.700,00	14.881.750,00	90.383.917,00
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8394	5.996.610,00	464.248.866,86	12.845.033,86	72.383.997,81	52.393.997,81
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8395	40.596.000,00	1.014.900,00	448.179,84	7.713.240,00	46.846.160,16
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8420	2.079.000,00	51.975,00	22.952,16	393.200,00	2.399.082,84
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8511	74.474.438,00	1.861.860,96	0,00	14.150.143,22	86.762.720,26
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8512	19.468,00	0,00	0,00	3.677,92	23.642,92
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8520	2.181.300,00	54.532,50	0,00	414.447,00	2.541.214,50
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8521	2.370.500,00	71.370,50	0,00	542.416,00	3.265.386,50
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8536	14.944.180,00	373.634,50	0,00	2.839.394,20	17.409.969,70
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8651	345.600,00	0,00	0,00	65.664,00	411.264,00
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8668	3.940.000,00	0,00	0,00	40.698,00	254.898,00
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8672	621.300,00	0,00	0,00	118.047,00	739.347,00
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8680	7.002.190,00	175.054,75	0,00	1.330.416,10	8.157.551,35
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8681	5.099.300,00	127.484,50	0,00	968.880,00	5.940.777,00
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8683	1.893.480,00	47.337,00	0,00	359.761,20	2.205.904,20
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8689	7.000.000,00	187.000,00	0,00	1.421.200,00	8.174.200,00
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8709	474.184,00	0,00	0,00	94.512,00	465.778,00
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8707	338.000,00	0,00	0,00	64.220,00	402.220,00
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8721	3.924.000,00	0,00	0,00	70.725,60	442.365,60
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8722	1.901.984,00	47.549,60	0,00	361.376,96	2.215.811,36
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8729	42.100,00	0,00	0,00	1.999,00	50.099,00
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8730	2.431.800,00	60.787,00	0,00	457.980,00	2.824.777,00
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8731	430.800,00	0,00	0,00	81.852,00	512.652,00
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8732	229.800,00	0,00	0,00	43.662,00	273.462,00
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8747	4.603.000,00	117.325,00	0,00	891.675,00	5.467.945,00
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8749	84.220,00	0,00	0,00	16.801,00	100.221,80
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8758	2.118.720,00	52.968,00	0,00	402.558,80	2.468.308,80
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8759	1.532.800,00	38.815,50	0,00	294.990,00	1.869.330,00
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8784	1.083.800,00	0,00	0,00	205.922,00	1.289.722,00
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8801	1.223.900,00	0,00	0,00	232.541,00	1.456.441,00
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8805	1.954.100,00	48.852,50	0,00	362.520,00	2.345.372,50
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8856	44.000,00	0,00	0,00	8.360,00	52.360,00
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8857	3.379.676,00	0,00	0,00	64.512,00	464.138,28
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8883	932.400,00	0,00	0,00	177.156,00	1.109.556,00
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8900	1.732.695,00	43.317,38	19.128,95	329.212,05	1.999.460,72
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8912	675.000,00	0,00	0,00	117.120,00	692.720,00
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8941	44.954.000,00	1.123.850,00	0,00	8.541.260,00	52.371.410,00
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8946	3.400.240,00	85.006,00	0,00	646.045,60	3.961.279,60
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8928	6.850.000,00	168.500,00	0,00	16.831,00	105.134,00
0013 PINTO USME ANGIE KATHERINE	F-002	8938	238.700.521,00	5.796.427,44	584.249,65	45.353.098,99	277.624.995,22
0014 HERNANDEZ MARTINEZ ANDRES FELI	F-002	8368	6.473.895,00	161.847,38	0,00	1.230.040,50	7.542.087,67
0014 HERNANDEZ MARTINEZ ANDRES FELI	F-002	8396	2.029.300,00	0,00	0,00	383.300,00	6.753.000,00
0014 HERNANDEZ MARTINEZ ANDRES FELI	F-002	8403	1.157.520,00	0,00	0,00	219.928,80	1.377.448,80
0014 HERNANDEZ MARTINEZ ANDRES FELI	F-002	8461	211.162.000,00	5.279.183,63	0,00	40.121.795,50	246.009.556,82
0014 HERNANDEZ MARTINEZ ANDRES FELI	F-002	8462	570.000,00	0,00	0,00	108.300,00	678.300,00
0014 HERNANDEZ MARTINEZ ANDRES FELI	F-002	8463	68.319.000,00	1.707.975,00	0,00	12.980.610,00	79.591.635,00
0014 HERNANDEZ MARTINEZ ANDRES FELI	F-002	8492	832.000,00	0,00	0,00	191.520,00	1.099.520,00
0014 HERNANDEZ MARTINEZ ANDRES FELI	F-002	8509	832.000,00	0,00	0,00	158.080,00	990.080,00
0014 HERNANDEZ MARTINEZ ANDRES FELI	F-002	8518	10.556.000,00	263.900,00	0,00	2.005.640,00	12.297.740,00
0014 HERNANDEZ MARTINEZ ANDRES FELI	F-002	8624	1.500.000,00	37.500,00	0,00	319.000,00	1.650.000,00
0014 HERNANDEZ MARTINEZ ANDRES FELI	F-002	8649	5.945.000,00	148.625,00	0,00	1.129.550,00	6.925.925,00
0014 HERNANDEZ MARTINEZ ANDRES FELI	F-002	8650	31.793.000,00	794.825,00	0,00	6.040.670,00	37.038.845,00
0014 HERNANDEZ MARTINEZ ANDRES FELI	F-002	8652	2.000.000,00	50.000,00	0,00	1.900.000,00	2.400.000,00
0014 HERNANDEZ MARTINEZ ANDRES FELI	F-002	8738	3.445.000,00	86.125,00	0,00	654.550,00	4.013.425,00
0014 HERNANDEZ MARTINEZ ANDRES FELI	F-002	8754	6.284.724,00	156.618,00	0,00	1.190.297,56	7.298.403,46
0014 HERNANDEZ MARTINEZ ANDRES FELI	F-002	8759	1.954.100,00	48.852,50	0,00	76.380,00	478.380,00
0014 HERNANDEZ MARTINEZ ANDRES FELI							

0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8495	CONSORCIO BAQUIAS	46.911.000,00	1.172.775,00	0,00	8.913.090,00	54.651.315,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8497	CONSORCIO INEMEC - PYC	5.200.000,00	131.630,50	50,32	1.000,00	6.032.661,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8498	CONSORCIO INEMEC - PYC	269.672.669,00	6.741.815,74	2.977.186,27	51.237.801,11	311.914.473,10
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8499	CONSORCIO INEMEC - PYC	658.200,00	0,00	0,00	125.058,00	783.258,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8500	MORENO S.A.S	11.000,00	212.407,84	43.821,45	754,00	1.268.346,31
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8506	RUIZ FAJARDO INGENIEROS ASOCIADOS S.A.S	161.132.800,00	0,00	0,00	30.615.247,20	187.719.805,20
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8507	J Y D SOLUCIONES INTEGRALES SAS	305.000,00	0,00	0,00	57.950,00	362.950,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8508	GASES DEL LLANO S.A. EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS BIC	11.000,00	0,00	0,00	21.106,20	131.947,20
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8512	J Y D SOLUCIONES INTEGRALES SAS	174.000,00	0,00	0,00	33.060,00	207.060,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8526	PETROEXA SAS	229.925,00	0,00	0,00	43.685,75	273.610,75
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8537	EMPORIO INGENIERIA SAS - BIC	3.764.000,00	94.107,50	0,00	715.211,00	4.549.317,50
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8538	EMPORIO INGENIERIA SAS - BIC	400.000,00	0,00	0,00	83.600,00	523.600,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8539	EMPORIO INGENIERIA SAS - BIC	799.000,00	0,00	0,00	149.910,00	938.910,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8540	EMPORIO INGENIERIA SAS - BIC	6.411.000,00	160.275,00	0,00	2.189.090,00	7.468.315,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8541	EMPORIO INGENIERIA SAS - BIC	8.082.000,00	202.050,00	0,00	1.535.580,00	9.415.330,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8542	EMPORIO INGENIERIA SAS - BIC	9.552.000,00	236.800,00	0,00	1.814.880,00	11.128.080,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8543	EMPORIO INGENIERIA SAS - BIC	1.701.000,00	42.525,00	0,00	323.190,00	1.081.665,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8544	EMPORIO INGENIERIA SAS - BIC	590.200,00	0,00	0,00	112.138,00	702.338,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8545	EMPORIO INGENIERIA SAS - BIC	249.000,00	0,00	0,00	47.310,00	296.310,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8546	EMPORIO INGENIERIA SAS - BIC	3.800.000,00	95.000,00	0,00	722.000,00	4.427.000,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8547	EMPORIO INGENIERIA SAS - BIC	25.081.600,00	627.040,00	0,00	4.765.504,00	29.220.064,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8548	EMPORIO INGENIERIA SAS - BIC	2.193.818,00	54.545,45	0,00	44.545,42	2.541.817,97
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8549	EMPORIO INGENIERIA SAS - BIC	11.590.876,00	289.771,91	0,00	2.202.266,44	15.303.370,53
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8551	EMPORIO INGENIERIA SAS - BIC	2.150.000,00	53.750,00	0,00	408.500,00	2.504.750,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8552	CESAR AUGUSTO JEREZ BERRIO-SOLUCIONES INTEGRALES DE COLOMBIA	9.834.000,00	248.350,00	0,00	1.887.460,00	11.573.110,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8553	GTC INGENIERIA SAS	3.525.900,00	88.147,50	38.925,94	669.921,00	4.068.747,56
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8554	CONSORCIO BAQUIAS	259.787.000,00	6.494.675,00	0,00	49.359.530,00	302.651.855,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8555	PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES ANDINOS S.A	10.247.520,00	256.188,00	0,00	1.947.028,80	11.938.360,80
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8556	PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES ANDINOS S.A	256.000,00	0,00	0,00	48.640,00	304.640,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8557	RUIZ FAJARDO INGENIEROS ASOCIADOS S.A.S	435.542,00	33,00	0,00	82.752,98	518.294,98
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8558	RUIZ FAJARDO INGENIEROS ASOCIADOS S.A.S	14.472.583,00	361.814,58	0,00	2.749.790,77	16.860.559,19
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8559	OTACC S.A.S	286.500,00	0,00	0,00	54.435,00	340.935,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8560	RUIZ FAJARDO INGENIEROS ASOCIADOS S.A.S	1.358.000,00	436.446,00	0,00	3.332.159,20	4.746.645,20
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8578	CONSORCIO INTEGRAL MANACACIAS	1.656.800,00	41.420,00	0,00	314.792,00	1.930.172,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8580	CONSORCIO INEMEC - PYC	9.426.200,00	235.655,00	104.065,25	1.790.978,00	10.877.457,75
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8581	CONSORCIO INEMEC - PYC	4.482.300,00	112.057,50	49.484,59	851.637,00	5.172.394,91
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8583	CONSORCIO INTEGRAL MANACACIAS	9.428.500,00	235.712,50	0,00	1.791.415,00	10.984.202,50
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8586	RHEMA INTERNACIONAL SAS	2.640.000,00	29,46	0,00	302,46	3.064.454,46
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8589	RHEMA INTERNACIONAL SAS	153.175.000,00	3.829.375,00	1.691.052,00	29.103.250,00	176.737.823,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8593	OTACC S.A.S	3.706.000,00	39.800,00	17.875,68	30,00	4.181.104,32
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8616	METALPAR S.A.S	3.706.000,00	92.650,00	0,00	704.140,00	4.317.490,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8617	METALPAR S.A.S	4.705.000,00	0,00	0,00	90.250,00	5.652.500,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8618	METALPAR S.A.S	3.706.000,00	92.650,00	0,00	699.580,00	4.198.230,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8621	METALPAR S.A.S	1.309.995,95	0,00	0,00	248.899,99	1.558.899,94
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8627	OTACC S.A.S	2.290.400,00	0,00	0,00	55.176,00	2.345.576,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8628	OTACC S.A.S	14.835.900,00	370.899,75	163.789,33	2.818.838,10	17.021.139,02
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8638	METALPAR S.A.S	570.000,00	0,00	0,00	108.300,00	678.300,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8639	PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES ANDINOS S.A	1.434.600,00	35.865,00	0,00	272.574,00	1.671.309,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8640	CONSORCIO INTEGRAL MANACACIAS	1.245.200,00	33.647,50	0,00	255.721,00	1.507.973,50
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8641	PETROLABIN S.A.S	1.657.842,00	41.446,00	0,00	314.989,98	1.931.385,93
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8642	J Y D SOLUCIONES INTEGRALES SAS	5.322.000,00	146.050,00	65.378,68	1.123.165,00	6.597.583,68
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8647	RHEMA INTERNACIONAL SAS	1.934.936,00	48.373,40	0,00	367.637,84	2.254.204,44
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8653	RHEMA INTERNACIONAL SAS	28.800.000,00	720.000,00	317.952,00	5.472.000,00	33.234.000,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8662	CONSORCIO INTEGRAL MANACACIAS	2.002.000,00	125.567,50	0,00	1.007,00	2.128.574,50
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8663	PETROLABIN S.A.S	17.553.560,00	438.839,00	0,00	3.335.176,40	20.048.897,40
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8671	PETROEXA SAS	1.476.000,00	36.900,00	0,00	280.440,00	1.719.540,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8672	RUIZ FAJARDO INGENIEROS ASOCIADOS S.A.S	2.588.883,00	66.000,00	0,00	486.169,00	3.081.069,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8676	IMPORTACIONES BV SAS	1.842.290,00	46.057,25	0,00	350.035,10	2.146.267,85
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8682	EMPORIO INGENIERIA SAS - BIC	4.360.470,00	109.011,75	0,00	828.489,30	5.079.947,55
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8687	CONSORCIO INEMEC - PYC	5.614.000,00	134.200,00	235.902,72	4.059,24	6.047.817,28
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8688	CONSORCIO INEMEC - PYC	55.614.000,00	1.390.350,00	613.978,56	10.566.660,00	64.176.331,44
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8690	PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES ANDINOS S.A	32.759.200,00	818.980,00	0,00	6.224.248,00	38.164.488,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8699	PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES ANDINOS S.A	3.777.616,00	34.440,40	0,00	261,74	3.812.302,14
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8700	PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES ANDINOS S.A	94.000,00	0,00	0,00	17.936,00	112.336,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8701	PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES ANDINOS S.A	1.325.400,00	0,00	0,00	75.050,00	1.370.450,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8708	VALFER SUMINISTROS IND S A S	1.325.400,00	0,00	0,00	251.826,00	1.577.226,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8712	RUIZ FAJARDO INGENIEROS ASOCIADOS S.A.S	129.700,00	0,00	0,00	24.643,00	154.343,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8714	MECANICOS ASOCIADOS S.A.S	10.260.000,00	548.910,00	113.270,40	1.945.400,00	11.747.580,40
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8715	MECANICOS ASOCIADOS S.A.S	1.140.000,00	0,00	0,00	216.600,00	1.356.600,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8716	MECANICOS ASOCIADOS S.A.S	31.500.000,00	1.685.250,00	347.760,00	5.985.000,00	35.451.990,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8717	MECANICOS ASOCIADOS S.A.S	0,00	0,00	0,00	226,00	1.488.480,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8718	MECANICOS ASOCIADOS S.A.S	178.150,00	0,00	0,00	33.848,50	211.998,50
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8723	GTC INGENIERIA SAS	19.986.633,00	499.666,33	220.652,65	3.797.464,07	23.063.798,09
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8724	MECANICOS ASOCIADOS S.A.S	0,00	0,00	0,00	526,00	1.488.480,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8725	PETROEXA SAS	16.536.000,00	413.400,00	0,00	3.141.840,00	19.264.440,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8726	PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES ANDINOS S.A	99.276.883,00	2.493.180,00	0,00	116.180.790,00	116.180.790,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8734	PETROLABIN S.A.S	47.619.000,00	1.190.475,00	0,00	9.047.610,00	55.479.145,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8737	PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES ANDINOS S.A	2.181.000,00	54.525,00	0,00	414.390,00	2.540.965,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8739	MECANICOS ASOCIADOS S.A.S	14.255.000,00	334.087,40	157.854,22	2.703.465,00	16.110.416,62
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8740	MECANICOS ASOCIADOS S.A.S	2.831.984,00	151.111,14	31.265,10	538.076,00	3.187.284,72
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8741	MECANICOS ASOCIADOS S.A.S	32.400.000,00	1.733.400,00	357.896,00	6.156.000,00	36.464.900,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8742	INSTRUMENTACION Y CONTROL INGENIERIA SAS	9.769.225,00	69.225,00	0,00	526,00	10.308.276,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8743	CESAR AUGUSTO JEREZ BERRIO-SOLUCIONES INTEGRALES DE COLOMBIA	1.578.000,00	39.450,00	0,00	299.820,00	1.883.370,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8744	PETROLABIN S.A.S	733.100,00	0,00	0,00	139.289,00	872.389,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8751	RUIZ FAJARDO INGENIEROS ASOCIADOS S.A.S	752.340,00	0,00	0,00	86.731,00	839.071,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8756	MECANICOS ASOCIADOS S.A.S	752.340,00	0,00	0,00	142.944,60	895.284,60
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8762	EMPORIO INGENIERIA SAS - BIC	5.750.000,00	143.750,00	0,00	1.092.500,00	6.686.750,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8766	EMPORIO INGENIERIA SAS - BIC	12.000.000,00	300.000,00	132.480,00	2.280.000,00	13.847.520,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8765	OTACC S.A.S	19.800.000,00	495.000,00	218.592,00	3.762.102,64	22.861.698,24
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8766	OTACC S.A.S	325.800,00	0,00	0,00	61.902,00	387.702,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8772	PETROEXA SAS	78.000,00	0,00	0,00	14.820,00	92.820,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8778	PETROLABIN S.A.S	1.564.964,00	39.124,00	0,00	297,34	1.604.091,34
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8779	PETROLABIN S.A.S	2.293.961,00	57.349,03	0,00	435.852,59	2.672.464,56
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8799	PETROEXA SAS	255.200,00	0,00	0,00	48.488,00	303.688,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8800	PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES ANDINOS S.A	164.750,00	164.750,00	0,00	1.252.100,00	1.677.350,00
0100 HERNANDEZ LINARES CARLOS ANDRE	F-002	8808	PROYECT					