



Propuesta de estructuración del sistema de cargue de ventas de los aliados estratégicos del

Grupo EDS Autogas S.A.S de la ciudad de Medellín.

Sandra Milena Jiménez Echeverri

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

noviembre de 2023

Propuesta de estructuración del sistema de cargue de ventas de los aliados estratégicos del
Grupo EDS Autogas S.A.S de la ciudad de Medellín.

Sandra Milena Jiménez Echeverri

Monografía presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor(a)

Astrid Carolina Agudelo Valencia

Docente

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

noviembre de 2023

Dedicatoria

Dedico este trabajo de grado a mi esposo Juan David porque ha sido un pilar fundamental para mi

Agradecimientos

Agradezco a todas aquellas personas que de alguna u otra manera me han motivado para hoy darle fin a mi proyecto de grado, el cual ha sido un largo periodo de aprendizaje tanto personal como académico.

En primer lugar, le agradezco enormemente a mi esposo Juan David Osorio Álvarez por ser un apoyo incondicional, gracias por tus consejos, por tus palabras, gracias por ayudarme y motivarme cada día a cumplir esta meta y comprender cada etapa de ella.

Le doy las gracias a la institución por permitirme formarme personal y profesionalmente, gracias a todos los profesores que me acompañaron durante todo el proceso, gracias por aportarme parte de ustedes para formar una profesional integra y ética.

Gracias a la profesora Astrid Carolina Agudelo, por ser mi tutora y por brindarme todas las herramientas necesarias para finalizar mi trabajo de grado.

Contenido

Lista de tablas	7
Lista de figuras	8
Lista de Ilustraciones.....	8
Lista de anexos.....	9
Resumen	10
Abstract.....	11
Introducción.....	12
CAPÍTULO I	15
1 Planteamiento del Problema	15
1.1 Descripción del Problema	15
1.2 Formulación del Problema.....	16
2 Objetivos	17
2.1 Objetivo General	17
2.1.1 Objetivos específicos	17
3 Justificación.....	18
CAPÍTULO II	20
4 Marco Referencial.....	20
4.1 Marco Conceptual.....	20
4.1.1 Proceso.....	20
4.1.2 Aliados Estratégicos	20
4.1.3 Acuerdos comerciales	20
4.2 Marco Contextual	21
4.3 Marco Legal.....	22
4.3.1 Ley 812 de 2003, Artículo 61.....	22
4.3.2 Ley 1480 de 2011	22
4.3.3 Resolución 40405 del 24 de diciembre de 2020.....	23
4.4 Marco Teórico	23
CAPÍTULO III	26
5 Diseño Metodológico.....	26

5.1	Línea de investigación institucional	26
5.2	Eje temático	26
5.3	Enfoque de investigación y paradigma investigativo.....	26
5.4	Diseño	26
5.4.1	Alcance	27
CAPÍTULO IV		30
6	Resultados y Discusiones	30
6.1	Objetivo 1: Diagnosticar a nivel interno y externo el proceso de ventas de los aliados estratégicos de la organización.	30
6.1.1	Resultados.....	30
6.2	Objetivo 2: Determinar las principales fallas en el proceso de cargue de ventas de los aliados estratégicos de la organización.....	34
6.2.1	Resultados.....	34
6.3	Objetivo 3: Proponer un flujograma del cargue de facturación de ventas para el área comercial de la organización.	37
6.3.1	Resultados.....	37
CAPÍTULO V		40
7	Conclusiones y/o recomendaciones	40
Referencias.....		42
Anexos.....		44

Lista de tablas

Tabla 1 Plan de acción del proyecto	29
Tabla 2 Análisis PESTEL.....	30
Tabla 3 Matriz DOFA	33
Tabla 4 Preguntas guía - Entrevista Líder Ventas Medellín.....	36
Tabla 5 Proceso Reporte de ventas.....	38

Lista de figuras

Figura 1 Propuesta Flujograma del proceso de cargue de ventas de los aliados estratégicos..... 37

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Diagrama de Ishikawa 35

Lista de anexos

Anexo 1 Entrevista 44

Resumen

La siguiente propuesta de estructuración del sistema de ventas de los aliados estratégicos del Grupo EDS Autogas de la ciudad de Medellín, busca la estandarización y documentación del proceso, esto con el fin de evitar reprocesos al momento del cargue de la información y facturación con las estaciones aliadas, bajo esta premisa se realiza un análisis interno y externo de la organización con herramientas y técnicas como son el análisis PESTEL, la Matriz DOFA y el diagrama de Ishikawa con el fin de identificar las fallas del proceso, motivando así el ajuste del proceso, partiendo del ajuste de las actividades, responsables y alcances.

Esta propuesta se realiza bajo acompañamiento del área comercial del Grupo Autogas y una investigación cualitativa, donde se resaltan como principales motivos de la falla del proceso: la mala comunicación entre procesos, los responsables de cada proceso y la baja cultura de calidad de la organización en materia de documentación.

Este ejercicio brinda una propuesta para el Grupo Autogas que permita crear sinergias en los procesos con el fin de mejorar el flujo de información, evitar errores de facturación y pertinencia en la respuesta para los aliados estratégicos.

Palabras clave: aliados; estaciones de servicio; acuerdos comerciales; proceso; plan de mejora.

Abstract

The next proposal for structuring the sales system of the strategic allies of the EDS Autogas Group of the city of Medellín, seeks the standardization and documentation of the process, in order to avoid reprocesses when uploading the information and billing with the stations allies, under this premise an internal and external analysis of the organization is carried out with tools and techniques such as the PESTEL analysis, the SWOT Matrix and the Ishikawa diagram in order to identify the failures of the process, thus motivating the adjustment of the process, starting from the adjustment of activities, those responsible and scope.

This proposal is carried out under the accompaniment of the commercial area of the Autogas Group and a qualitative investigation, the main reasons for the failure of the process stand out: poor communication between processes, those responsible for each process and the low quality culture of the organization in documentation matter.

This exercise provides a proposal for the Autogas Group that allows creating synergies in the processes in order to improve the flow of information, avoid billing errors and relevance in the response for strategic allies.

Keywords: allies; service stations; trade agreements; process; improvement plan

Introducción

Las organizaciones crecen a un ritmo acelerado, donde el mercado y la competencia son cada vez mayores, pues la tecnología y la globalización están generando cambios muy rápidos en los procesos y procedimientos de las organizaciones, llevando a un crecimiento en la planta de cargos masificado, contratos comerciales más robustos y servicios con la mayor calidad y atención posible; los nuevos retos del mercado catapultan a las organizaciones a ser más ágiles, a tener sistemas de calidad y documentación que permitan reaccionar ante nuevos escenarios y tendencias.

El correcto desarrollo de la gestión por procesos en las organizaciones propicia un ambiente más competitivo y ágil en la toma de decisiones, donde se apoya por medio de un sistema de gestión de calidad y la estandarización de los procesos y procedimientos, llevando a un mejor manejo de los recursos y mejoras en los tiempos de ejecución, pues se mitiga el riesgo de reprocesos y errores en la ejecución.

La gestión por procesos es una estrategia que permite a las organizaciones tener control y estándares más altos de competitividad, calidad en el servicio al cliente, mayor conocimiento de sus clientes tanto internos como externos, lo cual permite lograr mayor eficiencia en sus procesos y posibilidades de expansión, crecimiento y permanencia en el mercado. No obstante, muchas organizaciones nuevas no toman en cuenta la importancia de la documentación, de saber ¿Quién? y ¿Cómo? se hace, dejando fugar conocimiento, algo sumamentepreciado en estos tiempos.

Para los tiempos modernos donde el mercado global de combustibles es fluctuante, pues se tienen múltiples factores que lo permean, esta adecuación de procesos en la organización es indispensable, pues si tomamos como referencia que las nuevas regulaciones en materia ambiental están catapultando el uso de vehículos eléctricos e híbridos, las empresas deben empezar a regular y estandarizar sus modelos de negocios en miras de nuevos mercados, sin embargo de acuerdo a la Administración de Información Energética de EEUU (EIA) los consumos durante el 2021 fueron

superiores a lo producido, en el primer trimestre de 2022 se dio el mismo fenómeno, donde se tiene mayor consumo que la producción generada (Roca, 2022)

Según la visión de la EIA, se espera que el año 2023 se repita el comportamiento del mercado, teniendo un mayor consumo de combustibles líquidos que la producción mundial, teniendo alto impacto en el precio, pues se entraría a tener mayor demanda, subiendo el precio de los líquidos, un fenómeno que ya se vive en muchos países del mundo. (Roca, 2022)

Así mismo, de acuerdo con información de la EIA, se espera que el petróleo y productos derivados del mismo producidos por Rusia, que viene incrementando su producción, lleguen a mercados diferentes a la UE y EEUU (debido a las sanciones que estaría acarreado por el conflicto político con Ucrania), generando una necesidad latente de producción de petróleo por parte de los aliados de la OTAN y demás países (Entre ellos los latinoamericanos). (Roca, 2022)

Desde el mercado nacional de los combustibles líquidos en Colombia se vienen generando cambios significativos, donde según datos del RUNT, el 96% del parque automotor usa gasolina y diésel, teniendo ya un 4% que viene usando combustibles alternativos o vehículos eléctricos, que, si bien no repercuten a gran escala en el mercado nacional, van propiciando un cambio en las dinámicas del mercado, pues si lo vemos desde la parte financiera, es un 4% que se estaría dejando de percibir. (Asociación Colombiana del Petróleo y Gas, 2023)

Ahora bien, desde el gobierno nacional colombiano se vienen generando diversos cambios en materia fiscal, donde se está incrementando el precio del combustible con el fin de ir disminuyendo el subsidio que se brinda a estos líquidos, teniendo así incrementos mensuales en el precio, que a mediano plazo va ir generando menor consumo del mismo y propiciando escenarios donde las personas busquen alternativas de transporte diferentes, caso que ya se están viendo con el uso de vehículos híbridos, eléctricos puros, transporte público, patinetas eléctricas, bicicletas eléctricas, etc.

El grupo EDS Autogas S.A.S tiene como actividad principal la comercialización de combustibles líquidos y Gas Natural Vehicular (GNV), estos servicios son prestados en todo el territorio colombiano por 40 estaciones de servicios propias y se cuenta con 28 estaciones de servicio aliadas, las cuales llevan las franquicias de las marcas: Primax, Texaco, Terpel, Vanti, EPM y Shell. Esta variedad de marcas genera un gran abanico comercial que se puede explotar, pero se encuentran limitantes en el desarrollo del modelo de negocio, pues la capacidad y estructura del modelo empresarial no permite estrategias de alto impacto y cambios drásticos del modelo.

Ahora bien, el propósito principal de esta propuesta de mejora para el Grupo EDS Autogas S.A.S. de la ciudad de Medellín es la intervención del proceso de cargue de ventas de los aliados estratégicos. Dicha propuesta se presenta por medio de la estructuración del procedimiento de cargue de ventas por el cual se debe regir el área comercial al momento de realizar un acuerdo con las Estaciones de Servicio Aliada (Aliados estratégicos).

Para el desarrollo de propuesta se hace uso de herramientas como el análisis DOFA, el cual sirve para identificar un contexto interno y externo de la organización con el fin de determinar estrategias en el corto, mediano y largo plazo; el análisis PESTEL que brinda un panorama externo del mercado y lugar donde se realiza la actividad económica y el Diagrama de Ishikawa una contextualización interna del desarrollo de las actividades que se realizan al interior de la organización, específicamente en el área comercial, identificando las fallas del proceso y creando un flujo de causa-raíz para determinar la estrategia a seguir. Esta propuesta se realiza bajo la metodología de investigación cualitativa, donde además por medio de la entrevista a la coordinadora comercial, se pudo evidenciar algunas falencias del proceso.

Finalmente, es imperante resaltar que el Grupo EDS Autogas S.A.S debería adoptar dentro de su Plan Estratégico Institucional la creación de un Sistema de Gestión de Calidad para el correcto desarrollo de la propuesta generada a partir del presente Plan de Mejora.

CAPÍTULO I

1 Planteamiento del Problema

1.1 Descripción del Problema

El grupo EDS Autogas S.A.S es una organización que tiene como actividad principal la comercialización de combustibles líquidos y Gas Natural Vehicular (GNV) en todo el territorio colombiano; este servicio se presta a través de 40 Estaciones de Servicio (EDS) propias y 28 Estaciones de Servicio Aliadas. El grupo EDS Autogas, busca brindar a la comunidad el mejor servicio, atendiendo a los usuarios con un trato amable, servicio de calidad y medidas exactas en el cargue de combustibles para vehículos livianos y de carga. Actualmente cuenta con una red de estaciones que llevan las marcas Primax, Texaco, Terpel, Vanti, EPM y Shell.

Adicional a la comercialización de combustibles líquidos y GNV, las estaciones propias y aliadas también ofrecen servicios adicionales de venta de lubricantes, insumos para el cuidado vehicular, artículos para celulares y bebidas. Desde la creación del grupo empresarial, se viene teniendo un crecimiento tanto en comercialización de combustibles como en su planta de cargos y desarrollo funcional, pues a medida que se van adquiriendo más EDS y se van firmando acuerdos con EDS Aliadas (Aliados Estratégicos), se presentan mayor volumen de trabajo e información, la cual debe ser cargada en el aplicativo MOL para realizar su debida facturación y posterior pago.

La organización al tener presencia en todo el territorio colombiano, tiene 2 oficinas administrativas, donde su sede principal es la ciudad capital de Bogotá y una sede administrativa en la ciudad de Medellín; ahora bien, desde el área comercial de la ciudad de Medellín, que es donde reposa la responsabilidad de la prestación del servicio de cargue de ventas, específicamente en el proceso de convenios con las EDS Aliadas, se viene presentando una serie de interrupciones al momento de la facturación, el control y registro de la información de los consumos y una débil comunicación, situación

que viene generando retrasos en la operación e impide el pago oportuno a los aliados estratégicos; así como, ocasionado retrasos en la facturación por parte del área contable del Grupo EDS Autogas en la ciudad de Medellín.

A partir de estos retrasos en la facturación, se presentan reclamos como: falta de oportunidad en los pagos y carteras vencidas, esto derivando en un cuello de botella por todas las facturas que se retrasan, donde se pierde la oportunidad del recaudo a tiempo y se disminuye el flujo de caja de la organización.

Ante esta problemática, se ve la necesidad de proponer una intervención al proceso de cargue de ventas de los aliados estratégicos con el fin de contribuir a una solución que responda a esta necesidad del área comercial

1.2 Formulación del Problema

¿Cómo estructurar el proceso de cargue de ventas de los aliados estratégicos del grupo EDS Autogas de la ciudad de Medellín?

2 Objetivos

2.1 Objetivo General

Contribuir al mejoramiento del proceso de cargue de facturación de ventas de los aliados estratégicos del Grupo EDS Autogas de la ciudad de Medellín – Antioquia.

2.1.1 *Objetivos específicos*

- Diagnosticar a nivel interno y externo el proceso de ventas de los aliados estratégicos de la organización.
- Determinar las principales fallas en el proceso de cargue de ventas de los aliados estratégicos de la organización.
- Proponer un flujograma del cargue de facturación de ventas para el área comercial de la organización.

3 Justificación

Presentar una propuesta de estructuración del proceso de cargue de ventas de los aliados estratégicos del Grupo EDS Autogas de la ciudad de Medellín, surge a partir de la necesidad de reducir las fallas y contratiempos que se presentan en el proceso de cargue de ventas del área comercial de la ciudad de Medellín, adicional surge también de la experiencia al interior de la organización, donde se logra evidenciar la alta carga de información, las constantes quejas y retrasos en los demás procesos que intervienen en la relación con los aliados estratégicos.

La estandarización de procesos se puede definir como: "La estandarización de procesos consiste en establecer una metodología de trabajo estricta, en la cual se definen los pasos a seguir para llevar a cabo una tarea. Se trata de construir un «método» estándar que optimice el desempeño de la tarea, reduzca errores y mejore la calidad del trabajo". (Empresas, 2023), bajo esta premisa múltiples organizaciones desarrollan sus Sistemas de Gestión de la Calidad, donde se estructuran los procesos con el fin de robustecer su actividad económica, mejorando los tiempos de respuesta, cumplimiento de metas, reducción de reprocesos, etc.

De acuerdo a las características del negocio del Grupo EDS Autogas S.A.S y su crecimiento constante, es importante presentar la propuesta de intervención al proceso de cargue de ventas, pues al ser una organización que está en la búsqueda de ser líder del mercado de combustibles, se hace necesario establecer y estructurar los procesos para un correcto desarrollo de sus labores, ejecutando los procesos y procedimiento de forma ágil y sin contratiempos.

Debido a la gran cantidad de contratos comerciales con las Estaciones de Servicio Aliadas, se están generando grandes volúmenes de cuentas, facturas y cruce de información de forma constante, es por

esto que con la propuesta en el proceso se busca disminuir los reprocesos y contratiempos con el fin de generar información de calidad para los demás procesos de la organización.

Llevando a cabo esta propuesta, se pretenden mejorar en cuanto a disminución de tiempo de reporte de información, claridad en las funciones y obligaciones de los procesos, disminución de carga laboral en el proceso del área comercial que permitiría evitar los cuellos de botella en el proceso de ventas de los aliados estratégicos de Autogas.

CAPÍTULO II

4 Marco Referencial

4.1 Marco Conceptual

4.1.1 *Proceso*

Para determinar un proceso debemos tener claro que este se compone de unas entradas, una transformación y unas salidas, las cuales pueden ser productos tangibles o no tangibles, además podemos determinar que es un proceso porque: “Se llama proceso administrativo porque dentro de las organizaciones se sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de objetivos: en primer lugar estos se fijan, después se delimitan los recursos necesarios, se coordinan actividades y por último se verifica el cumplimiento de los objetivos.” (Blandez Ricalde, 2014)

4.1.2 *Aliados Estratégicos*

Los aliados estratégicos los podemos definir como piezas fundamentales en el crecimiento de un negocio, esto toda vez que son parte del funcionamiento y ampliación de la capacidad productiva de la organización, donde además según el Grupo Consultor EFE se definen como: “Un aliado estratégico es otra organización que se dirige al mismo mercado que tú, ambas partes aportan beneficios para las estrategias individuales puestas en marcha, sin embargo, las organizaciones que hacen alianza no son competencia directa.” (Haro Ceballos, 2022)

4.1.3 *Acuerdos comerciales*

Los acuerdos comerciales se realizan entre 2 o más partes como muestra de una alianza o prestación de servicios que beneficie a todos, por lo que se puede definir como: “Un acuerdo comercial es un tratado entre dos o más partícipes con el propósito de incrementar el intercambio de bienes, servicios o inversiones entre ellos.” (Euroinnova International Online Education, 2023)

4.2 Marco Contextual

El grupo EDS Autogas S.A.S es empresa antioqueña que nació en el año 2006 en Medellín; donde a través de los años se ha consolidado en el territorio nacional como una empresa que garantiza el mejor servicio, una medida exacta y calidad de sus productos; trabajando siempre con los mejores estándares de calidad y seguridad.

El Grupo Autogas tiene como actividad principal la comercialización de combustibles líquidos y Gas Natural Vehicular (GNV), estos servicios son prestados en todo el territorio colombiano por 40 estaciones de servicios propias y se cuenta con 28 estaciones de servicio aliadas, las cuales llevan las franquicias de las marcas: Primax, Texaco, Terpel, Vanti, EPM y Shell. Actualmente su parte administrativa se desarrolla en las ciudades de Bogotá y Medellín, pues son en estas ciudades donde se concentra la mayor cantidad de estaciones de servicio de combustible.

En la ciudad de Medellín se cuenta con una Gerencia General, una Gerencia Administrativa y Financiera, un Oficial de Cumplimiento y una Líder de Ventas como principales responsables de la operación en la ciudad; en este ejercicio se realiza una propuesta de mejora del área comercial, en cabeza de la Líder de Ventas, dentro de esta área se encuentra el proceso de carga de ventas de los aliados estratégicos que es la principal fuente de información e intervención de esta propuesta.

Este ejercicio se realiza bajo la metodología cuantitativa, con una población definida y utilizando herramientas como la entrevista, la observación, matriz DOFA, análisis PESTEL y diagrama de Ishikawa, esto con el fin de poder determinar el estado actual del proceso, sus falencias y posibles acciones de mejora.

Con la ejecución de esta propuesta se busca obtener un desarrollo en la estandarización del proceso de cargue de ventas de los aliados estratégicos de la ciudad de Medellín, esto por medio de la

creación de un flujograma y paso a paso de actividades, cada una de ellas con la definición del responsable y alcance de esta.

4.3 Marco Legal

4.3.1 Ley 812 de 2003, Artículo 61

Cadena de distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo. Reglamentado por el Decreto Nacional 4299 de 2005. El artículo 2º de la Ley 39 de 1987 quedará así: "Artículo 2º. Los agentes de la cadena de distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, con la excepción del gas licuado de petróleo, solamente serán el Refinador, el Importador, el Almacenador, el Distribuidor Mayorista, el transportador, el Distribuidor Minorista y el Gran Consumidor. "

De acuerdo con esta Ley se dispone la cadena de distribución de combustibles líquidos, en los cuales participa el Grupo Autogas de forma permanente por su actividad comercial, siendo esta, su fuente principal de consulta en su ejercicio comercial.

4.3.2 Ley 1480 de 2011

Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones

Artículo 2º. Objeto. Las normas de esta ley regulan los derechos y las obligaciones surgidas entre los productores, proveedores y consumidores y la responsabilidad de los productores y proveedores tanto sustancial como procesalmente.

Las normas contenidas en esta ley son aplicables en general a las relaciones de consumo y a la responsabilidad de los productores y proveedores frente al consumidor en todos los sectores de la economía respecto de los cuales no exista regulación especial, evento en el cual aplicará la regulación especial y suplementariamente las normas establecidas en esta Ley.

Esta Ley es mejor conocida como el estatuto del consumidor, proporciona las normas que se deben cumplir tanto de los proveedores como de los consumidores, donde se da una mirada firme al ejercicio del Grupo EDS Autogas, pues todos los parámetros consignados en dicha Ley deben ser aplicados a cabalidad.

4.3.3 Resolución 40405 del 24 de diciembre de 2020

Por la cual se expide el reglamento técnico aplicable a las Estaciones de Servicio, Plantas de Abastecimiento, Instalaciones del Gran Consumidor con Instalación Fija y Tanques de Almacenamiento del consumidor final, que sean nuevos o existentes, que almacenen biocombustibles, crudos y/o combustibles líquidos derivados del petróleo, y sus mezclas de los mismos con biocombustibles, excepto GLP

Esta Resolución da los parámetros técnicos que se deben aplicar en las estaciones de servicio del Grupo Autogas y de sus estaciones de servicio alidadas.

4.4 Marco Teórico

Para esta propuesta de mejoramiento se hace uso de la teoría de gestión por procesos, toda vez que se pretende realizar una acción de mejora que permita tener una sinergia entre las áreas de la organización para maximizar su desempeño; la gestión por procesos es una técnica usada con el fin de mejorar la eficiencia y la efectividad dentro de las organizaciones donde permanece la identificación de falencias y la mejora continua.

Muchos autores han realizado acercamientos y estudios diversos en la definición de la gestión por procesos, sin embargo, se puede decir que una definición clara es: “Un nuevo concepto de estructura organizativa que considera que toda organización se puede concebir como una red de procesos

interrelacionados o interconectados, a la cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado "Gestión basada en los Procesos (GbP)" (Mallar, 2010).

Las organizaciones actuales y de acuerdo con la anterior descripción, se pueden identificar como una red de tareas que se ejecutan en conjunto para una cumplir determinada meta, ahora bien, estas organizaciones, donde los procesos deben ser ágiles, con una estructura definida con el fin de no tener reprocesos y dar cumplimiento y correcto desarrollo de su actividad, empiezan a tener una mirada clara sobre la Gestión por procesos, donde se estipula unos apartados que la comprenden como lo son: Inputs, Recursos, Transformación y Outputs.

Este proceso dentro de las organizaciones debe contener unas reglas claras para poder ser ejecutado, tal y como se muestra a continuación según Miguel Ángel Mallar, en su Artículo "La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente":

- La actividad debe tener una misión o propósito claro.
- Contiene entradas y salidas.
- Se pueden identificar los clientes, proveedores y el producto final.
- Debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- Puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempos, recursos, costos).
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

Una vez identificados estas reglas, se puede determinar que actividades dentro de la organización se puede considerar un proceso, pues de esta forma se pueden agilizar los mismos, dar responsables, y

encontrar fallas, las cuales se deben corregir por medio de acciones rápidas con el fin de no entorpecer la operación.

Las organizaciones cada día piensan en mejorar, en tener productos y servicios de calidad, pensando siempre en tener mejor rentabilidad y asegurar un mercado amplio que les permita ser competitivos, llevándolos a una situación de preferencia por el cliente; ahora bien también deben pensar que estos apartados de tener calidad y rentabilidad vienen acompañados de mejoras continuas, de estrategias que permitan el correcto desarrollo de la actividad comercial y de potenciar los procesos actuales y futuros de la organización, con metodologías ágiles y procesos estructurados, donde se tenga identificado cada aspecto de la operación, minimizando al máximo los riesgos operativos inherentes en el proceso y previendo los cuellos de botella.

CAPÍTULO III

5 Diseño Metodológico

5.1 Línea de investigación institucional

Innovaciones sociales y productivas

5.2 Eje temático

Gestión Estratégica para la globalidad

5.3 Enfoque de investigación y paradigma investigativo

Este plan de mejora se realiza bajo el enfoque cualitativo, donde se analizarán aspectos no numéricos y variables internas y externas del contexto de la organización; las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (Hernandez Sampieri y otros, 2006)

El enfoque cualitativo permite desde el análisis de la entrevista y la observación evaluar el desarrollo del objeto de estudio, teniendo una percepción más amplia de las variables que allí convergen, explorando el contexto interno y externo para dar una respuesta acertada en la propuesta de plan de mejora.

5.4 Diseño

Esta investigación se fundamenta en un diseño no experimental donde se pretende realizar una acción de mejora a un proceso de la organización, sin embargo, se realiza desde la observación y registro de la información sin intervenir en las variables.

5.4.1 Alcance

Esta investigación es de tipo descriptiva, ya que su principal propósito es realizar una acción de mejora en el proceso comercial con las estaciones aliadas del grupo EDS Autogas S.A.S en la ciudad de Medellín, a partir de la identificación de las fallas en el procedimiento de recuperación de ventas y análisis de las variables internas y externas de la organización, se esquematizara una propuesta para el procedimiento de recuperación de ventas, mejorando el flujo de la información y generando beneficios económicos para la organización.

5.4.1.1 Población

La población de esta investigación es finita, teniendo como objeto de análisis las personas involucradas en el proceso de recuperación de ventas de las estaciones aliadas del Grupo EDS Autogas S.A.S.

5.4.1.2 Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos.

Las fuentes de información serán primarias, donde se utilizará las técnicas de observación y entrevista con el fin de determinar el estado actual del proceso comercial de la recuperación de ventas, esta información será proporcionada directamente por la Líder de ventas de la ciudad de Medellín.

5.4.1.2.1 La observación

La técnica de la observación será utilizada con el fin de identificar las variables que afectan el proceso de cargue de ventas del área comercial, donde se podrá ver un contexto más amplio del cómo se ejecutan las actividades y permitiendo determinar los factores que intervienen tanto de forma positiva como negativa. La observación estimula la curiosidad, impulsa el desarrollo de nuevos hechos

que pueden tener interés científico, provoca el planteamiento de problemas y de la hipótesis correspondiente. (Ramos Chagoya, 2008)

5.4.1.2.2 Entrevista

Se usa la entrevista con el fin de conocer el funcionamiento del proceso y las variables que lo afectan, donde permitirá identificar las causales de los inconvenientes en el cargue de ventas. La autora (Ramos Chagoya, 2008) nos dice:

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.

Mediante esta técnica y junto con la observación se podrá determinar un contexto amplio de las variables internas y externas que dificultan la recuperación de las ventas en el área comercial del Grupo EDS Autogas.

5.4.1.3 Análisis y tratamiento de datos.

Para el ejercicio de esta investigación se diseñó una entrevista, la cual será realizada a la Líder de ventas de la ciudad de Medellín.

Para la investigación es necesario hacer uso de información confidencial del Grupo EDS Autogas S.A.S, la cual es suministrada por la Líder de ventas y por la analista comercial de la ciudad de Medellín.

Por lo anterior, y conforme a la Ley 1581 de 2012, toda la información suministrada y observada en el desarrollo de este Plan de Mejora es de carácter confidencial y solo puede ser usada en el presente ejercicio.

5.4.1.4 Plan de acción del proyecto

El plan de acción de un proyecto es de suma importancia para realizar un plan de mejora, este otorga variedad de propuestas las cuales se analizan y se determina la mejor estrategia para ser implementada.

Tabla 1 Plan de acción del proyecto

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	FUENTES DE INVESTIGACIÓN	RESULTADOS
Diagnosticar a nivel interno y externo el proceso de ventas de los aliados estratégicos de la organización.	Diagnóstico y análisis de variables internas y externas	Matriz DOFA, Análisis PESTEL	Área comercial de la ciudad de Medellín	Identificación de las variables internas y externas que afectan la organización
Determinar las principales fallas en el proceso de cargue de ventas de los aliados estratégicos de la organización.	Entrevista a la líder de ventas de la ciudad de Medellín	Observación y entrevista	Área comercial de la ciudad de Medellín	Determinar las fallas del proceso de cargue de ventas
	Causa – Raíz de las fallas del proceso de cargue de ventas	Diagrama de Ishikawa	Área comercial de la ciudad de Medellín	Determinar las fallas del proceso de cargue de ventas
Proponer un flujograma del cargue de facturación de ventas para el área comercial de la organización.	Estructurar el proceso de cargue de ventas por medio de un flujo grama	Flujograma	Área comercial de la ciudad de Medellín	Flujograma del proceso de cargue de ventas

CAPÍTULO IV

6 Resultados y Discusiones

6.1 Objetivo 1: Diagnosticar a nivel interno y externo el proceso de ventas de los aliados estratégicos de la organización.

6.1.1 Resultados

6.1.1.1 Análisis PESTEL

Desde el Análisis PESTEL se buscan dar un dimensionamiento del entorno que el grupo EDS Autogas se encuentra, dando una mirada a los factores que afectan el desarrollo de la actividad económica; este análisis se realiza también bajo la mirada de los stakeholders de la organización.

En este análisis se tiene en cuenta variables Políticas, Económicas, Sociales, Tecnologías, Ecológicas y Legales, las cuales se desarrollan en el marco del territorio nacional colombiano.

Tabla 2 Análisis PESTEL

Político y legal	<ul style="list-style-type: none"> • Ley 1480 de 2011 “Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones” • Decreto 733 de 2008: “por el cual se modifican transitoriamente los Decretos 386 de 2007, 4299 de 2005 y se establecen otras disposiciones.” • Resolución 40405 del 24 de diciembre de 2020: “Por la cual se expide el reglamento técnico aplicable a las Estaciones de Servicio, Plantas de Abastecimiento, Instalaciones del Gran Consumidor con Instalación Fija y Tanques de Almacenamiento del consumidor final, que sean nuevos o existentes, que almacenen biocombustibles, crudos y/o combustibles líquidos derivados del petróleo, y sus mezclas de los mismos con biocombustibles, excepto GLP”
------------------	--

Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuste en precio de la gasolina para disminuir el impacto fiscal en el gobierno nacional • La inflación en Colombia viene en aumento • Precio de los vehículos aumento en Colombia
Social	<ul style="list-style-type: none"> • La gasolina colombiana está dentro de las más baratas del continente y del mundo • Se está incentivando el uso de transporte público, biocombustibles y vehículos eléctricos
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Se están generando desarrollos en vehículos que funcionen con hidrogeno • Se están desarrollando tecnologías con mayor duración para la carga de vehículos eléctricos • Se desarrollan biocombustibles con mayor eficiencia
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> • Desde el gobierno nacional se busca alternativas al consumo de combustibles que afecten el ecosistema • El gobierno nacional no ejecutara búsquedas de nuevas exploraciones petroleras

Jimenez, S. (2023). Configuración del sistema de ventas de los aliados estratégicos de Autogas. Colombia: UNIMINUTO.

Desde el análisis PESTEL podemos inferir que el Grupo EDS Autogas podría verse afectado por variables externas, partiendo desde el análisis político y ecológico, donde el Gobierno Nacional de Colombia busca crear una economía que no dependa de los hidrocarburos, situación que lleva al país a la no exploración de gas y petróleo, y de esta forma teniendo repercusión sobre las visiones del grupo en materia de su actividad económica, llevando a replantear o considerar nuevas alternativas ante posibles escenarios.

Ahora bien, dentro del país también se tiene un gran parque automotor que supera los 18 millones de vehículos (Bohórquez, 2023), situación que favorece el consumo de los combustibles líquidos y GNV, propiciando un mercado robusto y que Autogas aprovecha para generar beneficios y crecimiento de su organización, sin embargo, el caos de las grandes ciudades y nuevas alternativas como vehículos eléctricos, despiertan también alarmas, pues no es desconocimiento que el servicio público toma relevancia al momento de querer un viaje más rápido y los vehículos eléctricos una apuesta a futuro para mejorar el ambiente y ahorro en combustible.

Se puede determinar que las variables analizadas a largo plazo pueden generar un cambio en la idea de negocio del grupo EDS Autogas, sin embargo, en el presente se tiene un mercado fuerte, donde el uso de combustibles líquidos y GNV es primordial para el desarrollo del país y se siguen obteniendo beneficios económicos de esta actividad comercial.

6.1.1.2 Matriz DOFA

Con el fin de diagnosticar la situación del Grupo EDS Autogas en un ámbito mas local y con una mirada más al interior de la organización, se realiza la Matriz DOFA, la cual nos permite identificar las variables de: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Adicional, dentro de este ejercicio se realiza un cruce de variables con el fin de establecer estrategias que permitan intervenir estas situaciones, las cuales pueden ser favorables o desfavorables para la organización.

Tabla 3 Matriz DOFA

Matriz DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Combustible ecológico	Rotación de personal
	Amplia red de estaciones de servicio	Problemas de mantenimiento Problemas de suministro
	Personal capacitado y experimentado	Débil documentación de proceso
	Adopción de tecnología avanzada	Débil estructuración de las funciones
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Creciente demanda	Campañas publicitarias del beneficio de usar combustible ecológico	Plan de mantenimientos con terceros
Expansión de servicios	Acuerdos comerciales en todo el territorio nacional	Diversificación de fuente de insumos
Mejora de la infraestructura	Certificaciones de calidad en el manejo de hidrocarburos	Estructuración y documentación de los procesos
Colaboración con otros negocios	Ampliación de nuevos mercados	Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad
Promoción de incentivos gubernamentales		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Competencia	Publicidad en la diferenciación de la competencia con combustible ecológico y medidas exactas	Plan de incentivos para los empleados
Cambios en la política gubernamental		Contratos de suministro con vigencias a largo plazo
Cambios en las tendencias del mercado	Planeación estratégica por escenarios	Diversificación de mercado
Riesgos de seguridad		Estructuración y documentación de los procesos
Precios volátiles de los combustibles		

Jimenez, S. (2023). Configuración del sistema de ventas de los aliados estratégicos de Autogas. Colombia: UNIMINUTO.

Una vez analizadas las cuatro variables de la Matriz DOFA, se realiza el cruce de variables (FO, FA, DO, DA) las cuales dan como resultado estrategias que están orientas a mejorar los procesos del Grupo EDS Autogas, donde se tiene la creación de acuerdos comerciales en todo el territorio nacional con el fin de ampliar nuevos mercados, así pudiendo incluir contratos de suministro con vigencias a largo plazo y diversificando el mercado; se tiene además que para la organización la Planeación Estratégica debe efectuarse por escenarios, esto debido a los cambios gubernamentales y nuevas fuentes de energía para vehículos, permitiendo explorar nuevas fuentes de insumos y materia prima.

Finalmente, dando respuesta al objetivo mediante el análisis de ambas herramientas de diagnóstico, se presenta este cruce de variables con la propuesta de estrategias como: la estructuración y documentación de los procesos que debe ir acompañada de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, pues de esta forma se estandarizaría los procesos y permitiría un manejo más minucioso en la toma de decisiones, donde se tendría insumos como manuales, protocolos, procedimientos, indicadores y planes de mejora; esta documentación propiciaría un nuevo modelo de gestión de la organización, llevándola a tener mejores resultado tanto en calidad del servicio como en utilidades económicas.

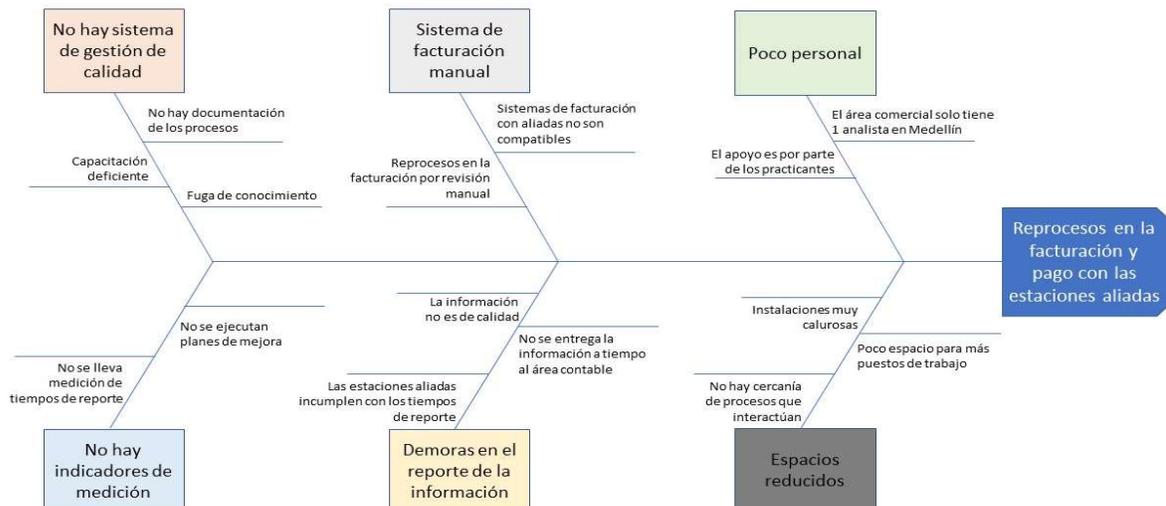
6.2 Objetivo 2: Determinar las principales fallas en el proceso de cargue de ventas de los aliados estratégicos de la organización.

6.2.1 Resultados

El área comercial del Grupo EDS Autogas – sede Medellín viene presentando una serie de dificultades al momento de realizar el reporte de la información al área contable, es por esto que desde la herramienta de análisis diagrama de Ishikawa se identifican diversas situaciones y variables que se presentan, lo anterior con el fin de identificar el problema y su planteamiento.

Con el diagrama de Ishikawa. que se conoce también como la espina de pescado, se pretende identificar las posibles fallas en el proceso, donde se muestra una interacción de y se relacionan las causas y los efectos que este genera.

Ilustración 1 Diagrama de Ishikawa



Jimenez, S. (2023). Configuración del sistema de ventas de los aliados estratégicos de Autogas. Colombia: UNIMINUTO.

De acuerdo al análisis realizado por medio del diagrama de Ishikawa, se identificó el problema de reprocesos en la facturación y pago con las estaciones aliadas, situación que se presenta debido al poco personal con el que cuenta el área comercial de la ciudad de Medellín, pues se tiene una analista comercial y un practicante Sena como apoyo para toda la carga laboral que se presenta, donde en múltiples momentos no es suficiente para cubrir el ejercicio del área; en la parte de sistema de facturación, se tiene una revisión y reporte manual de la información, pues los software utilizados por las estaciones aliadas y Autogas no son compatibles.

De acuerdo a lo anterior, se hace evidente la falta de un sistema de calidad que permita la documentación de los procesos, fuga de conocimiento y medición de los procesos, pues no se realizan seguimientos, indicadores y planes de mejora que permitan cerrar las brechas entre los procesos; las demoras en el reporte de la información, también son situaciones que agravan la situación problema, pues no se puede ejecutar en los tiempos establecidos los reportes y en múltiples ocasiones la información no es de calidad.

Adicionalmente, se realiza la entrevista a la Líder de ventas de la ciudad de Medellín, esto con el fin de conocer de primera mano la realidad del proceso de cargue de ventas de los aliados estratégicos; para esta entrevista se cuenta con 5 preguntas, las cuales están orientadas a conocer y ejemplificar como se realiza el proceso de cargue de ventas, con el fin de identificar las posibles fallas y reprocesos.

Tabla 4 Preguntas guía - Entrevista Líder Ventas Medellín

1. ¿Cómo es el proceso de reporte de ventas con las estaciones aliadas?	Las aliadas envían las ventas con corte quincenal a la analista comercial de Medellín; ella verifica que la estación nos de el descuento pactado, carga las ventas al sistema MOL y se pasa la información a cartera para que sea facturado al cliente.
2. ¿El reporte de la información es manual o automatizado?	Es un proceso manual y se debe cargar un archivo plano al sistema MOL
3. ¿Qué beneficios obtiene el Grupo EDS Autogas con las estaciones aliadas?	Principalmente el buen servicio al cliente y brindando una mayor cobertura; se obtiene un descuento por parte de las estaciones aliadas por el tanqueo de los clientes
4. ¿Cómo interviene usted en este proceso?	Verifico que los galones que se facturaron a los clientes sean los mismo que las aliadas nos factura; una vez validados los datos se aprueba en el sistema SharePoint.
5. ¿El proceso tiene contratiempos o reprocesos?	Si, en muchas ocasiones se da por errores humanos en el reporte de las facturas y en otras ocasiones por el incumplimiento de los tiempos de reporte.

Una vez realizada la entrevista, se puede determinar que se presenta similitud con el ejercicio del diagrama de Ishikawa, teniendo, así como principales motivos: el trabajo manual, la alta carga de información y los reprocesos.

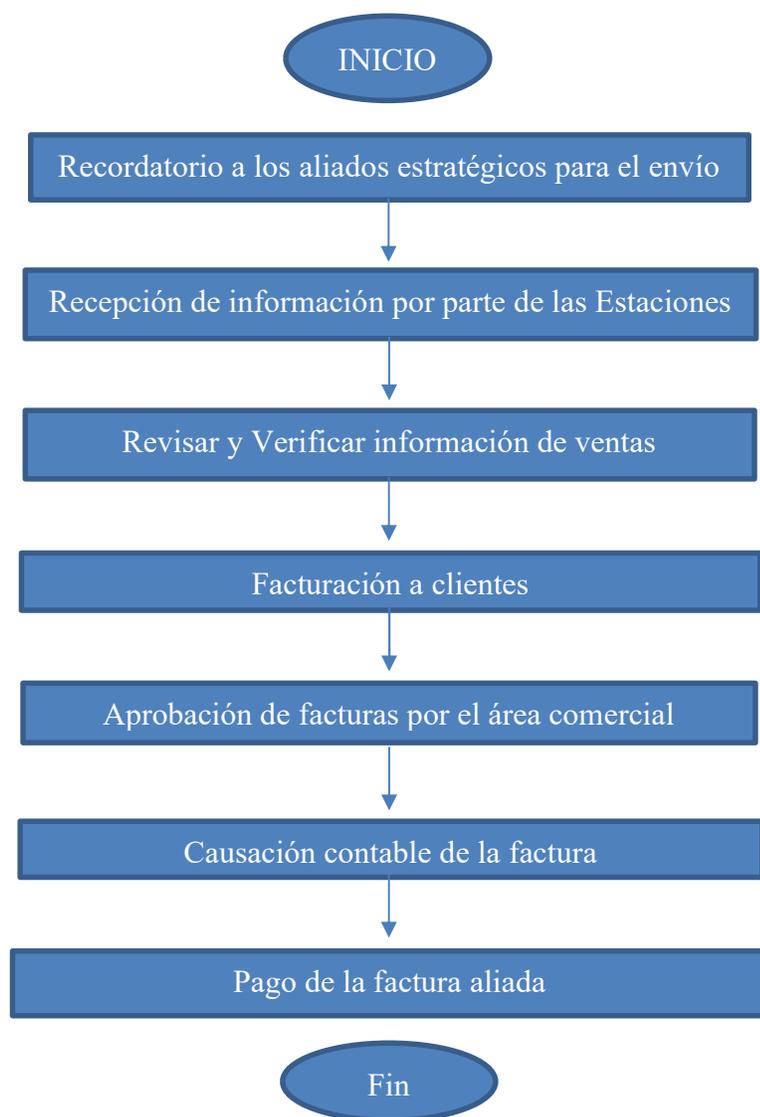
De acuerdo con lo anterior, se determina que el proceso de cargue de ventas debe ser ajustado con el fin de cerrar las brechas entre los procesos que lo intervienen, esto con el fin de darle mayor agilidad en el reporte, además se debe pensar en la ejecución de un sistema (Software) que permita un cargue mucho más rápido y seguro con la información.

6.3 Objetivo 3: Proponer un flujograma del cargue de facturación de ventas para el área comercial de la organización.

6.3.1 Resultados

Una vez identificados los contextos internos y externos de la organización y con el fin de dar cumplimiento al objetivo, se propone el siguiente flujograma para la estructuración del proceso de cargue de ventas

Figura 1 Propuesta Flujograma del proceso de cargue de ventas de los aliados estratégicos



Una vez determinado el flujograma del proceso de cargue de ventas, el cual fue estructurado con el fin de generar mayor agilidad en el reporte de la información, se procede a determinar el paso a paso de cada actividad, teniendo un registro de los alcances y labores que se deben realizar con el fin de dar cumplimiento al reporte de la información.

Tabla 5 Proceso Reporte de ventas

Tareas	Paso a Paso del Proceso
1. Recordatorio a los aliados estratégicos para el envío de información	La directora Comercial envía un recordatorio a los aliados estratégicos, solicitando que la información sea enviada puntualmente a más tardar el tercer día hábil después de cada quincena.
2. Recepción de información por parte de las Estaciones de Servicio	Las Estaciones de Servicio envían a la Analista Comercial la información correspondiente a los consumos realizados por los clientes, lo cual son: factura electrónica, relación detallada en Excel de los consumos, scan de los recibos de cada venta y NC y/o relación del descuento otorgado a Grupo EDS Autogas SAS.
3. Revisar y Verificar información de ventas	Analista comercial verifica la información, valores y descuentos; si todo esta correcto se procede a realizar el reporte de las ventas al sistema MOL.
4. Facturación a clientes	Se envía al área de cartera la información ya validada y cargada al sistema MOL, para que la Analista de cartera realice la facturación por cliente, luego estas facturas son enviadas a la Analista de Gestión Documental.
5. Aprobación de facturas por el área comercial	El área de gestión documental realiza el cargue de la factura junto con las facturas de los clientes realizada por Grupo EDS Autogas al aplicativo SharePoint para aprobación del Líder y directora comercial, donde se verifica que lo facturado por Grupo EDS Autogas, coincida con lo facturado por cada aliado estratégico.
6. Causación contable de la factura aliada	Pasa a Analista de Contabilidad donde se realiza el proceso del cauce de la factura de las aliadas y la NC del descuento.
7. Pago de la factura aliada	La factura después de ser causadas contablemente pasa a la Analista de Tesorería para pago a los aliados estratégicos aplicando el descuento.

Desde la propuesta presentada, se evidencia un flujograma de actividades estructurada que permite al proceso de cargue de ventas de los aliados estratégicos, la identificación de las labores de cada personal y los alcances de cada actividad, permitiendo así generar un flujo de trabajo constante, con una comunicación asertiva y sin evadir responsabilidades.

Este flujograma esquematiza el proceso de cargue de ventas desde la solicitud de la información a las estaciones aliadas hasta el pago de la factura, permitiendo así cumplir con los tiempos pactados con los aliados y teniendo beneficios para la organización.

CAPÍTULO V

7 Conclusiones y/o recomendaciones

- Desde este Plan de Mejora se pudo generar mayor aprendizaje en las dinámicas empresariales, adquiriendo conocimiento en como los procesos se pueden ver interrumpidos por factores externos que no son tan visibles para la organización. Por otro lado, se impulsa la investigación y desarrollo de propuestas en las organizaciones que se implementan y mejoran los procesos.
- El Grupo EDS Autogas tiene un panorama con múltiples formas de expansión, esto toda vez que se realicen estudios de mercado con energías limpias, pues de acuerdo con las nuevas normas que se están implementando a nivel mundial, el mercado de combustibles fósiles está desacelerando.
- La realidad de la organización en un corto plazo se muestra favorable, toda vez que se puede identificar un mercado sólido, una operación clara y unos productos y marcas posicionadas en el mercado.
- A nivel de comunicación se identificaron múltiples fallas, pues desde los procesos no hay comunicación clara y asertiva, se remiten únicamente a la ejecución de las actividades sin pensar como sistema y pareciendo más una empresa por islas.
- Con la implementación de este proceso la organización Grupo EDS Autogas SAS puede generar agilidad en la integración de los equipos (área Comercial, Cartera y Contabilidad), logrando el cumplimiento de lo planteado, como la facturación a tiempo, recepción pronta de las facturas a los clientes, pagos oportunos, además se minimizan los

vencimientos de estas y bloqueos por sobrepaso de fechas, donde principalmente se mejora la atención al cliente.

- De acuerdo a las fallas que se evidenciaron en el ejercicio, se recomienda a la organización el estudio de ampliación de la planta de cargos, esto debido al alto volumen de información (además sensible) que se maneja, pues con la contratación de practicantes se oxigena el área, pero la curva de aprendizaje es nula.
- Se recomienda a la organización plantear un sistema de gestión de calidad que permita la documentación de los procesos, procedimientos, manuales y demás documentos que permitan la consulta y conocimiento de los mismos para no incurrir en reprocesos y demoras en el desarrollo de las actividades de la empresa.
- Es recomendable que la organización piense en un ERP que permita a los procesos automatizar sus funciones y permitan una mayor fluidez en la interacción de las áreas de la empresa, pues se tendría mayor capacidad de respuesta y ejercicio de las funciones, derivando en beneficios económicos para la organización.
- Como estudiante, el desarrollar una propuesta de este nivel para una organización, genera una satisfacción de labor cumplida, toda vez que se puede ver reflejado como la intervención de un proceso puede cambiar la dinámica empresarial, logrando el cumplimiento de las metas.

Referencias

- Asociación Colombiana del Petróleo y Gas. (2023). *Mercado de combustibles líquidos en Colombia en un contexto de transición energética*. Asociación Colombiana del Petróleo y Gas.
- Becker, J., Kugeler, M., & Rosemann, M. (2003). *Process Management*. Springer. <https://doi.org/42/3130>
- Blandez Ricalde, M. (2014). *Proceso Administrativo*. Editorial Digital UNID.
- Bohórquez, P. R. (31 de Enero de 2023). *El Carro Colombiano*.
<https://www.elcarrocolombiano.com/movilidad/colombia-tiene-un-parque-automotor-que-supera-los-18-millones-de-vehiculos/>
- CNN. (13 de Septiembre de 2022). *CNN en Español*. Los países con la gasolina más cara y más barata de América Latina: <https://cnnespanol.cnn.com/2022/09/13/precios-gasolina-america-latina-orix/>
- Empresas, C. (29 de Octubre de 2023). *Comunidad Empresas*.
<https://ce.entel.cl/articulos/estandarizacion-de-procesos/#:~:text=La%20estandarizaci%C3%B3n%20de%20procesos%20consiste,mejore%20la%20calidad%20del%20trabajo.>
- Euroinova International Online Education. (3 de Noviembre de 2023). *Euroinova International Online Education*. <https://www.euroinova.co/blog/acuerdo-comercial-que-es>
- Garavito. (2006). *Plan de Mejoramiento Institucional*. Bogotá: Ediciones S.E.M Ltda.
- Global Petrol Prices. (04 de 2023). *Global Petrol Prices*.
https://www.globalpetrolprices.com/data_download.php
- Haro Ceballos, J. C. (2022). *Grupo Consultor EFE*. <https://grupoconsultorefe.com/recursos/articulo/los-cuatro-modelos-principales-de-alianzas-estrategicas-para-2022>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez-collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw-hill Interamericana.
- Jeston, J., & Nelis, J. (2014). *Business Process Management*. Routledge.
- Medina, A., Nogueira, D., & Hernández, A. (2009). *Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua*. Quito: Editorial Universitaria de la UTE.
- Pérez, J. A. (2009). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Ramos Chagoya, E. (1 de Julio de 2008). *Métodos y técnicas de investigación*. Gestipolis:
<https://www.gestipolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Roca, J. A. (20 de 08 de 2022). *El periódico de la energía*. <https://elperiodicodelaenergia.com/eeuu-espera-que-la-produccion-mundial-de-combustibles-supere-el-consumo-en-2022/>
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Business Support Aneth SRL.

- Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 81 - 88.
- Gómez Vásquez, C., Franco Restrepo, D. M. y Gómez Oliveros, J. D. (2023). Análisis a la recurrente rotación de personal, Makro sede San Juan - Medellín. [Trabajo de grado, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. Repositorio Institucional UNIMINUTO.
- González, D. (2023). Fortalecimiento del proceso de selección y bienestar de los colaboradores: Una Sistematización para el Éxito Organizacional de Proecologicos SAS. (Sistematización). Corporación Universitaria Minuto de Dios. Ibagué - Colombia
- Guillén, D. (2022). Sistematización de práctica profesional: Propuesta de mejora a la gestión de inventarios en el área contable de la empresa Industria Colombiana de Sales Ltda. (Trabajo de grado). Corporación Universitaria Minuto de Dios, Zipaquirá – Colombia.
- Koschmider, Agnes; Laue, Ralf; and Fellmann, Michael, (2019). "BUSINESS PROCESS MODEL ANTI-PATTERNS: A BIBLIOGRAPHY AND TAXONOMY OF PUBLISHED WORK". In Proceedings of the 27th European Conference on Information Systems (ECIS), Stockholm & Uppsala, Sweden, June 8-14, 2019. ISBN 978-1-7336325-0-8 Research Papers.
https://aisel.aisnet.org/ecis2019_rp/157

Anexos

Anexo 1 Entrevista

Guía Entrevista Líder de ventas – Proceso de recuperación de ventas de las estaciones aliadas	
1. ¿Cómo es el proceso de cargue de ventas con las estaciones aliadas?	
2. ¿El cargue de la información es manual o automatizado?	
3. ¿Qué beneficios obtiene el Grupo EDS Autogas con las estaciones aliadas?	
4. ¿Cómo interviene usted en este proceso?	
5. ¿El proceso tiene contratiempos o reprocesos?	