DEDICATORIA

A Dios, a nuestros padres
y a nosotros mismos

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer en primer lugar a nuestro señor Dios lo más grande, por ser nuestro guía en los momentos más difíciles y por darnos las fortalezas para superarlas.

A nuestras familias por brindarnos su ayuda incondicional, en los momentos de crisis y desilusión y por todo su apoyo a lo largo de nuestra carrera, a ellos mil gracias!

A la grandiosa persona que es nuestro Tutor, Joubran Díaz por su incondicional apoyo en los momentos en que los requerimos y por guiarnos a lo largo del Trabajo Especial de Grado.

A nuestros tutores empresariales de Plumrose, Ing. Fernando Rubio y Lic. Alexander Rodríguez por su gran apoyo para llevar a cabo este Trabajo Especial de Grado.

A Karla Guevara, persona incondicional para Joel Fuenmayor, quien le brindo todo su apoyo a lo largo de su carrera, persona que quiere y estima mucho.

A mi compañera de tesis Lissette Contreras, amiga incondicional y bella persona. Gracias por su humildad, carisma, paciencia y entendimiento. Persona que le tengo mucho aprecio y cariño.

A mi compañero de tesis Joel Fuenmayor, quien me dio apoyo, animo y dio fuerzas en los momentos de debilidad para llevar a cabo nuestro Trabajo Especial de Grado, además de ser un compañero incondicional. Gracias por tu apoyo.

Por último a nuestros amigos por darnos su apoyo y colaboración en todo momento.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCION

CAPITULO I

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA ***2***

1.1. RESEÑA DE LA EMPRESA: 2

1.2. MISIÓN: 2

1.3. VISIÓN: 3

1.4. VALORES: 3

1.5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: 3

1.6. JUSTIFICACIÓN: 4

1.7. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA: 5

1. 8. OBJETIVO GENERAL 6

1.9. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 6

1.10. LIMITACIONES 7

1.11. ALCANCE 7

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL ***8***

2.1. La Logística Empresarial: 8

2.1.1. Gestión de Compras o Abastecimiento 9
2.1.2. Gestión De Inventario 10
2.1.3 Gestión de almacenamiento 12
2.1.4. Gestión de distribución y transporte 13
2.1.5. Gestión de servicio al cliente 14
2.1.6. Logística inversa o de retorno 15

2.2 Centro Electrónico de Negocios (CEN) 16

2.3 SAP-R/3: "System Applications and Products in Data Processing" 16

2.4 Indicadores De Gestión 17

2.5 Herramientas De Análisis De Estudio 17

2.5.1 Flujograma De Despliegue 17
2.5.2 Diagrama de causa y efecto 17
2.5.3 Matriz De Jerarquización 17
2.5.4 Sistemas ECR 18

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO ***19***

CAPITULO IV ***22***

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ***22***

4.1 Marcas y Productos **22**

4.1.1Marcas 22

4.1.2 Productos Comercializados 22

4.2 Logística actual de Plumrose **24**

4.2.1 Descripción de los procesos 28

4.2.1.1 Proceso De Generación De Órdenes Comerciales Por Parte Del Cliente 28

4.2.1.2. Proceso administrativo de ingreso de órdenes comerciales al sistema SAP-R/3 31

4.2.1.3 Proceso de planificación de despacho y distribución 34

CAPITULO V

DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL ***39***

5.1 Indicadores de Gestión **39**

5.1.1. Porcentaje de volumen vs presupuesto: 39

5.1.2. Porcentaje de devoluciones en mal estado y buen estado vs lo facturado: 40

5.1.3 Porcentaje de visita efectiva: 41

5.2 Evaluación de los procesos logísticos **42**

5.2.1 Proceso de Generación de Órdenes Comerciales 42

5.2.2 Proceso administrativo de órdenes Comerciales 44

5.2.3 Proceso de Planificación del Despacho y Distribución 45

5.3 Identificación y jerarquización de los factores que afectan la gestión logística de la empresa **48**

CAPITULO VI

DESARROLLO DE PROPUESTAS ***51***

6.1 Indicadores de Gestión Propuestos **51**

6.2 Sistema de identificación y captura de datos automáticos **54**

6.3 Unificación de los despachos **56**

6.4 Análisis del Tiempo de los Procesos **60**

6.5 Planes de Acción que respaldan las propuestas planteadas **65**

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ***66***

7.1 Conclusiones **66**

7.1.1 ¿Qué procesos se llevan a cabo dentro de los centros de distribución? 66

7.1.2¿Están documentados los principales procesos del Centro de Distribución? 66

7.1.3 ¿Se manejan indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de los procesos? 67
7.1.4 ¿Cuáles son los principales procesos críticos? 67
7.1.5¿Cómo se podrían mejorar estos procesos a fin de mejorar la gestión logística? 67

7.2 Recomendaciones 67

BIBLIOGRAFÍA 69

GLOSARIO 70

ANEXOS 71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Estructura Organizacional de Plumrose 4
Figura N° 2 Actividades de la logística empresarial 9
Figura N° 3 El proceso de compras o aprovisionamiento 10
Figura N° 4 Representación de los costos de inventarios 11
Figura N° 5 Gestión *de almacenamiento* 12
Figura N° 6 Ejemplo de un Plano de Distribución 13
Figura N° 7 Metodología empleada En La Investigación 21
Figura N° 8 Marcas de Plumrose Latinoamericana C.A. 22
Figura N° 9 El proceso medular de los centros de distribución hacia las cadenas nacionales 26
Figura N° 10 Flujograma de Proceso De Generación De Órdenes Comerciales 30
Figura N° 11 Flujograma De Procesos Administrativos De Ingreso De Ordenes Comerciales 33
Figura N° 12 Flujograma de Proceso de planificación de despacho y distribución 38
Figura N° 13 Facturado vs Presupuesto 39
Figura N°14 devoluciones ME y BE 41
Figura N° 15Visita Efectiva 42
Figura N°16 Diagrama De Cauda – Efecto Para El Proceso De Generación De Ordenes Comerciales 44
Figura N°17 Diagrama De Cauda – Efecto Para El Proceso Administrativo de Órdenes de Compra 45
Figura N°18 Diagrama De Cauda – Efecto Para El Proceso de Planificación de Despacho y Distribución 48
Figura N°19: Pistola O Lector Óptico 55

ÍNDICE DE TABLAS

TablaN° 1 : Línea de Jamones que se produce en Plumrose Latinoamericana C.A. _____22
Tabla N°2 Línea de Chuleta y Tocineta que se produce en Plumrose Latinoamericana C.A _____22
TablaN° 3 Línea de Salchichas que se produce en Plumrose Latinoamericana C.A _____23
TablaN° 4 Línea de Mortadela que se produce en Plumrose Latinoamericana C.A._____24
Tabla N° 5 Línea de Enlatados que se produce en Plumrose Latinoamericana C.A _____24
Tabla N°6 Distribución De Tiendas Makro Por Sucursal _____25
Tabla N°7 Datos Para El Cálculo Del indicador Volumen vs Presupuesto _____39
Tabla N° 8 Datos Para El Cálculo del Indicador Devoluciones en ME y BE vs Facturado _____40
TablaN° 9 Datos Para El Cálculo del Indicador Porcentaje de Visita Efectiva _____41
Tabla N°10 Ponderación utilizada en la matriz de jerarquización _____49
Tabla N° 11 Matriz de jerarquización de los problemas en los procesos de generación de ordenes comerciales _____49
Tabla N°12 Matriz de jerarquización de los problemas en los procesos administrativos de ordenes comerciales _____49
Tabla N° 13 Matriz de jerarquización de los problemas en los procesos de Planificacion de despachos y distribución _____50
Tabla N° 14 Indicadores propuestos para la gestión de logística de distribución _____53
Tabla N° 15 descripción de los recursos de distribución con que cuenta Plumrose Latinoamericana_____56
Tabla N° 16 Costos Fijos relacionados con la distribución _____57
Tabla N°17 Costos Variables por camión _____58
Tabla N°18 distribución de los despachos por tienda a nivel nacional, la demanda en Kg y volumen de las mismas. _____58
Tabla N°19 estudio de tiempos de los procesos_____62
Tabla N°20 Planes de acción que respaldan las propuestas planteadas en los Proceso De Generación De Ordenes Comerciales y Proceso Administrativo De Ordenes Comerciales _____65
Tabla N°21 Planes de acción que respaldan las propuestas planteadas en el proceso de planificación de despacho y distribución _____65

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1 calculo de medias y desviación estándar para el estudio de tiempo _____ *71*
Anexo N° 2 Cotización de lector de imagen inalámbrico _____ *78*
Anexo N° 3 Cálculo de los % de ocupación en peso y volumen semanal por tienda Makro __ *79*
Anexo N° 4 Descripción del modelo de Camión modelo NPR _____ *80*
Anexo N° 5 Calculo de estiba del camión modelo NPR en cuanto a volumen _____ *81*
Anexo N° 6 Datos para el cálculo de indicadores de gestión _____ *82*

Sinopsis

PROPUESTAS DE MEJORA PARA LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN ENTRE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE EMBUTIDOS CARNICOS Y UNA CADENA NACIONAL DE HIPERMERCADOS

Realizado por: Lissette C. Contreras P. y Joel A. Fuenmayor B.

Profesor guía: Joubran Díaz

Fecha: Septiembre 2011

SINOPSIS

El presente Trabajo Especial de Grado (TEG) tuvo como principal objetivo desarrollar propuestas que permitieran mejorar la gestión logística de distribución entre una empresa productora de embutidos cárnicos y una cadena nacional de hipermercados.

El estudio se llevó a cabo a través de una metodología que contempló seis fases que permitieron el desarrollo de los objetivos planteados: Descripción de los procesos y familiarización con la empresa, recopilación y análisis de la información, diagnostico de la situación actual, desarrollo de propuestas, evaluación de las propuestas, y la generación de conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.

En la primera fase, descripción de los procesos y familiarización con la empresa se busca obtener una visión global de la misma, levantando información preliminar de los procesos claves, representándolos gráficamente a través de flujogramas, y así establecer los pasos, actividades y herramientas a desarrollar.

Una vez concluida esta fase se procede a buscar toda la información necesaria para realizar el estudio y analizarla para dar comienzo a la fase de diagnostico de la situación actual, en donde se identifican las áreas de oportunidad para ello se estratifican y analizan los procesos de generación de ordenes comerciales, administrativos, planificación de despacho y distribución.

Para la identificación de las áreas de oportunidad de mejoras se hizo uso de los diagramas de causa- efecto, para lograr conocer las causas que originaban deficiencias en los procesos. Por medio de una matriz de jerarquización, se establecen los aspectos críticos y de mayor relevancia a mejorar en cada área de los centros de distribución. Se profundiza en los

Sinopsis

problemas más relevantes, detallando la manera actual de cómo se realiza el proceso, para luego desarrollar propuestas que logren mejorar la gestión logística.

Una vez realizado el diagnostico, se procede a desarrollar propuestas que pretenden solucionar o subsanar los problemas. También se plantea la implementación de nuevos indicadores de gestión con el fin de medir el desempeño de la gestión logística

Se propone fundamentalmente la unificación de despachos ya que actualmente se realizan varios despachos semanales a una misma tienda de la cadena de hipermercado, por lo tanto con esta propuesta, se busca reducirlo a un solo despacho semana y disminuir los costos relacionados con la distribución de sus productos.

Se proponen además modificaciones a los procesos que permitan poder reducir los tiempos de las actividades que no generan valor agregado al proceso, y cumplir con los plazos de despachos estipulados con la cadena de hipermercados.

INTRODUCCION

En la actualidad las empresas se enfrentan a un mercado altamente competitivo, donde es prioritario que se cubran satisfactoriamente las necesidades de los clientes. Esta labor puede resultar un reto para aquellas empresas con deficiencias en sus procesos, ya que es importante que no solo sean hábiles en crear productos, sino también en mantener a sus clientes actuales y capturar nuevos clientes. Aquellas empresas que no logran hacerlo, pierden la principal fuente de sus ingresos, pues los clientes migran hacia otras organizaciones que satisfagan mejor sus necesidades y que le provean un mayor nivel de servicio

Plumrose Latinoamericana es en Venezuela la empresa líder en el mercado de productos embutidos cárnicos, la cual cuenta con centros de distribución a nivel nacional con el propósito de llevar sus productos a todo el territorio nacional. Sin embargo la gran demanda de sus productos plantea retos y desafíos al momento de mantener un elevado nivel de desempeño en la logística de distribución y comercialización de sus productos, por ello es necesario desarrollar estrategias que aseguren alcanzar el mismo.

De los clientes principales de Plumrose, la cadena nacional de hipermercados Makro es la que demanda mayor cantidad de productos Plumrose en comparación con las demás cadenas nacionales y regionales, por ello se ha manifestado la necesidad de mejorar la logística de distribución y comercialización, para poder cumplir y si es posible, exceder, las expectativas del cliente.

El objetivo del presente Trabajo Especial de Grado es realizar un diagnóstico de los procesos de distribución, comercialización que se llevan a cabo en la empresa para satisfacer los requerimiento de Makro, para así evaluar su desempeño, identificar deficiencias y finalmente desarrollar propuestas que permitan mejorar la gestión logística entre Plumrose y Makro. Se analizará la problemática actual de los centros de distribución en cuanto a los procesos de generación de órdenes comerciales, administrativos, planificación de despacho y distribución; para luego plantear una serie de propuestas y recomendaciones que permitan mejorar los procesos y el estado de aquellas áreas identificadas como criticas.

CAPITULO I
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En este primer capítulo se describe la empresa, se plantea el problema y las causas que dieron origen al estudio realizado, así como los objetivos que servirán de guía a lo largo del estudio. Posteriormente, se explica la justificación del TEG, definiendo las áreas que se logran cubrir, y las limitaciones que surgieron al realizarlo.

1.1. RESEÑA DE LA EMPRESA:

Plumrose es una compañía danesa de capital privado, cuya casa matriz está situada en Copenhague y pertenece a The East Asiatic Company Ltd A/S (EAC), grupo que cotiza en la bolsa danesa y cuenta con una historia de más de 100 años de negocios en todo el mundo.

La Empresa es líder del mercado en líneas de productos muy conocidas tales como: jamones, bolognas, espaldas, fiambres, mortadelas, salchichas y carnes enlatadas, entre otros.

Aunque la gran mayoría de los productos son elaborados principalmente con carne de cerdo, también se fabrican productos a base de pollo, pavo y res. Cuentan con marcas de calidad Premium, Estándar y Económicas de reconocido prestigio.

Hoy en día, La Corporación Plumrose en Venezuela abarca todos los puntos de la cadena de la carne, desde la producción del alimento balanceado, la cría y engorde de cerdos, pasando por el beneficio, el procesamiento y el transporte, hasta llegar a los distribuidores (mayoristas y detallistas) que finalmente venden el producto al consumidor. El grupo Plumrose es la única compañía venezolana que en su ramo puede controlar la calidad y el coste de sus productos de la tierra a la mesa prácticamente.

Plumrose posee centros de distribución a nivel nacional en las sucursales de: Valencia, Caracas, Puerto la Cruz, Maracaibo, Ciudad Bolívar y Barquisimeto.

1.2. MISIÓN:

"Desarrollar, producir, comercializar y distribuir productos alimenticios de calidad que superen las expectativas de clientes y consumidores, generando valor para nuestros accionistas,

beneficios a nuestros trabajadores y tratando justa y profesionalmente a nuestros socios comerciales".

1.3. VISIÓN:

"Estar presentes en todas las comidas y ocasiones de consumo ofreciendo productos líderes, de calidad, innovadores, convenientes, sanos y sabrosos de alto valor agregado."

1.4. VALORES:

- "Integridad: Somos Gente honesta que actúa con transparencia, evitando la trampa y el engaño, respetando las leyes y compromisos establecidos. Demostramos este valor de forma continua sin dar lugar a dudas en ninguna de nuestras actuaciones."
- "Respeto: Es la base fundamental de nuestra Organización, abarca todas las esferas de la vida empezando por nosotros, por nuestros compañeros, con el medio ambiente, por la leyes, las normas sociales. Somos Gente que nos destacamos por ser solidarios, responsables, cordiales y considerados".
- "Compromiso: Comprometerse va más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado. Somos Gente que nos destacamos por procurar un ambiente amable y las buenas relaciones. Parte de nuestro compromiso laboral es la actualización de conocimientos para el perfeccionamiento profesional."
- "Lealtad: Tiene que ver con sentimientos de fidelidad, de apego y de respeto que inspiran a la Organización y a sus miembros. Somos Gente que nos destacamos por ser sinceros, valientes, transparentes, agradecidos, constantes, confiables, seguros y porque cumplimos con nuestra palabra."

1.5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:

Plumrose Latinoamericana C.A. se encuentra estructurada de la siguiente manera:

Una Presidencia Ejecutiva.

Dos (2) Unidades Corporativas "UC's": Servicio Legal y Planificación Estratégica.

Cuatro (4) Unidades Funcionales de Apoyo "UFA's": Recursos Humanos, Tecnología Información, Administración y Finanzas y Procura.

Cuatro (4) Unidades Estratégicas de Negocios "UEN's": Carnes, Embutidos, Logística y Comercial.

En la figura 1, se muestra la estructura organizacional de la empresa Plumrose Latinoamericana C.A.

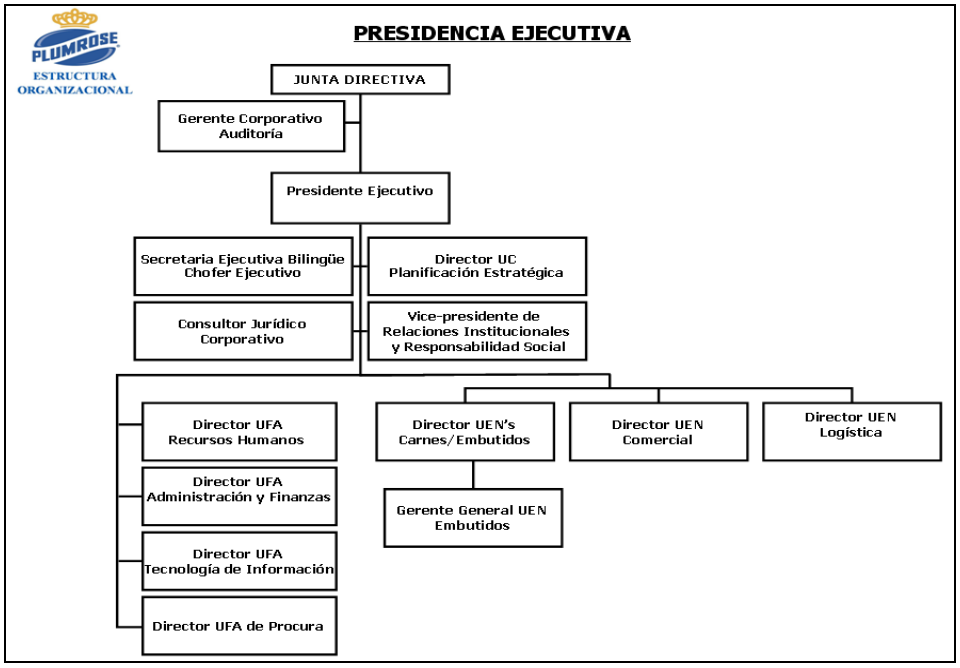


Figura N° 1 Estructura Organizacional de Plumrose

Fuente: Empresa Plumrose Latinoamericana

1.6. JUSTIFICACIÓN:

El centro de distribución Plumrose Caracas está considerado dentro de la empresa Plumrose a nivel nacional como "Plaza" lo que quiere decir que el tiempo de entrega de los productos deben llegar a su destino en un máximo de 24 horas, el incumplimiento de esta política repercute en el nivel de servicio, en el mes de Septiembre 2010 el resultado obtenido por el departamento de distribución Plumrose Caracas fue de 82% siendo el límite aceptado el de 90%. La mercancía que no se pudo despachar vuelve al centro de distribución, creando retrabajo para el centro de distribución y pudiendo estar generando descontento entre los clientes. En cuanto a las devoluciones de mercancía en buen estado, no se tienen cifras

históricas formales, ya que las mismas no se toman en cuenta para el cálculo del nivel de servicio al final del periodo, pero se desperdician recursos, además puede significar una mala imagen de la empresa ante los clientes. Se plantea este tema a la empresa con la finalidad de mejorar un indicador critico (nivel se servicio) del departamento de distribución así como de reducir las devoluciones de mercancía en buen estado.

1.7. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:

En los últimos años y como consecuencia del incremento en la competencia nacional e internacional, el ámbito de la logística empresarial ha sido considerado una gran prioridad como estrategia global del negocio. La logística permite mejorar la eficiencia a través de la disminución de los costos relacionados con el almacenaje, despacho, inventario y transporte, las cuales influyen directamente en las áreas operativas y financieras de las empresas.

Así pues, luego de observar la creciente demanda del mercado de productos cárnicos, Plumrose Latinoamericana C.A. tiene como reto mejorar cada vez más sus procesos logísticos, con el objetivo de lograr que los consumidores puedan tener todo lo que necesiten al alcance de su mano, al menor costo posible para la empresa y generando la mayor rentabilidad.

Para Plumrose Latinoamericana C.A., uno de los puntos que representa un área de oportunidad con gran potencial de mejora a nivel logístico, es el sistema de distribución hacia la Cadena de Hipermercados Makro, ya que la misma representa en la actualidad un alto costo logístico para la organización.

Actualmente, Makro es uno de los clientes principales de la empresa, ya que factura más de 200 toneladas de producto al mes, que representa un 3,33% de la facturación total en peso. Por tanto Makro, se ubica entre los primeros 15 clientes claves de Plumrose Latinoamericana C.A.

Para mantener el abastecimiento de ese cliente clave, Plumrose Latinoamericana C.A, está despachando más de tres camiones semanales desde las distintas sucursales o centros de distribución a nivel nacional a cada una de las 35 tiendas que conforman la Cadena de Hipermercados Makro. Despacha en promedio, un camión para Enlatados o Autoservicio No Refrigerado (ANR), un camión para la Categoría de Autoservicio Refrigerado (ASR) y parte de Enteros y otro camión para los Enteros que se compran de manera centralizada a través de la

Cadena Makro, como: Pierna, Chuletas y Tocineta Entera. Cada uno de estos camiones representa un alto costo, lo cual afecta la rentabilidad que le genera esta Cadena a la empresa.

Es por ello que surge la oportunidad de llevar a cabo un estudio que le permita a la empresa, analizar los procesos logísticos y políticas de distribución que actualmente aplica Plumrose para satisfacer las necesidades de este importante cliente, identificar deficiencias o fallas en los procesos o políticas aplicados, detectar la causas de estos problemas que en conjunto afectan el desempeño y los costos de la gestión logística, para así finalmente formular propuestas que permitan mejorar la gestión logística de distribución de Plumrose hacia los hipermercados MAKRO a nivel nacional desde sus centros o sucursales de distribución.

1. 8. OBJETIVO GENERAL

"DESARROLLAR PROPUESTAS QUE PERMITAN MEJORAR LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN ENTRE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE EMBUTIDOS CARNICOS Y UNA CADENA NACIONAL DE HIPERMERCADOS"

1.9. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar la cartera de productos que son comercializados por la empresa a través de la cadena de hipermercados.
- Describir los procesos logísticos y políticas de comercialización y distribución que actualmente utiliza la empresa para surtir y cubrir las necesidades de la cadena de hipermercados a nivel nacional.
- Analizar la red de distribución actual entre la empresa y la cadena de hipermercados (centros de distribución, rutas, y programación de los recursos utilizados).
- Determinar los costos relacionados con los procesos de distribución y comercialización existente en la actualidad.
- Definir indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de la logística de distribución y comercialización de la empresa hacia la cadena de hipermercados.
- Identificar los factores que afectan el desempeño y los costos de la Gestión Logística de Distribución y Comercialización entre ambas empresas.

- Desarrollar propuestas que permitan mejorar la gestión logística de distribución y comercialización.
- Estimar los nuevos costos de distribución en base a las propuestas planteadas y realizar una evaluación comparativa con la situación actual.

1.10. LIMITACIONES

Una de las limitantes detectadas para la realización eficaz de esta investigación es que no incluirá la implementación, ni la evaluación de los resultados posteriores a su aplicación, por lo tanto su ejecución dependerá de la gerencia logística de la empresa. Los datos históricos a utilizar en el estudio serán solo los que la empresa Plumrose Latinoamericana nos pueda proporcionar.

Para el estudio se deberán utilizar ya las rutas preestablecidas entre los centros de distribución y cada una de las sucursales de Makro.

1.11. ALCANCE

Debido a la situación actual de la empresa, el propósito de este Proyecto Empresarial es analizar la situación actual de todo el proceso logístico que involucra entregar el pedido de manera puntual en la Cadena Makro con el menor costo posible a la empresa.

Una vez analizada y diagnosticada la gestión logística de distribución actual entre Plumrose y MAKRO, el propósito del estudio es mejorar el desempeño de los procesos logísticos de distribución en conjunto con una disminución de los costos de distribución implicados., entre las distintas Sucursales a cada una de las 35 tiendas de la Cadena Makro.

CAPITULO II
MARCO REFERENCIAL

En este capítulo se explica brevemente algunos aspectos teóricos que dieron base al desarrollo del Trabajo Especial de Grado.

2.1. La Logística Empresarial:

Es importante destacar el valor que tiene para cualquier empresa gestionar procesos logísticos complejos, los cuales son prioritarios cuando van alineados a la estrategia global del negocio.

La logística empresarial es la parte de la cadena de suministros responsable de los procesos de planificación, ejecución y control del flujo físico y stock efectivo de bienes y servicios. Dichas actividades se relacionan con la cadena de valor que es imprescindible en el proceso productivo de las empresas, partiendo de la obtención de materia prima hasta la entrega satisfactoria del producto al consumidor final, atendiendo las necesidades de los clientes.

La cadena de suministro es una red que engloba todo el negocio, así como a las personas, la organización, la tecnología y la infraestructura física con el fin de transformar la materia prima en productos intermedios y terminados para ser distribuidos al consumidor final.

Por otra parte, la cadena de valor es aquella que está constituida por un conjunto de procesos que conllevan al manejo de los productos desde su obtención hasta su comercialización, garantizado un valor agregado en cada una de sus etapas.

La logística empresarial también es responsable del flujo de materiales, gestión de stocks, su movimiento físico y su adecuado soporte de información. La logística busca principalmente, satisfacer la demanda eficaz y eficientemente para garantizar un menor costo. Adicionalmente debe hacer llegar el producto o servicio al momento, en el lugar y en las condiciones dadas.

La logística empresarial se ha establecido como un área estratégica que genera valor agregado a la empresa. Es un factor diferenciador que tiene la empresa ante la competencia, por lo tanto es una herramienta para estimular la competitividad.

Las actividades logísticas están compuestas de la siguiente manera (véase Figura 2): gestión de compras o suministros, gestión de inventario, gestión de almacenamiento, gestión de transporte y

distribución, servicio al cliente y logística inversa. Todos estos componentes representan procesos, los cuales se relacionan con otros mediante entradas y salidas de información y materiales que deben ser gestionados eficientemente.

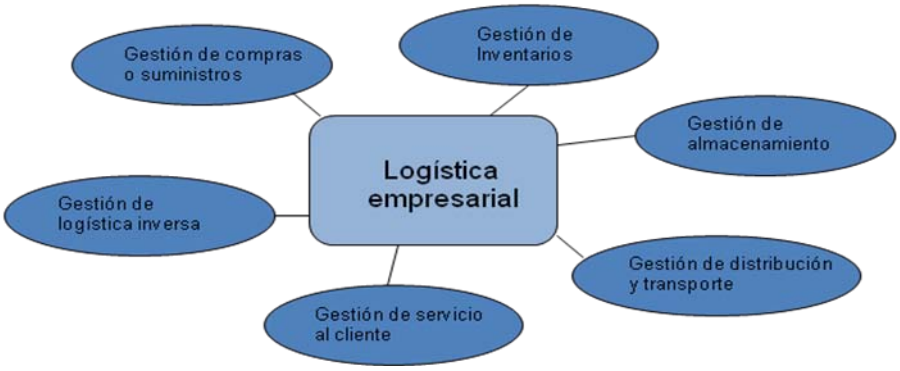


Figura N° 2 Actividades de la logística empresarial
Fuente: Empresa Plumrose Latinoamericana

Ahora, tomando en cuenta que Plumrose Latinoamericana C.A. es una empresa manufacturera, es importante describir las actividades clave de la logística empresarial, las cuales deben ser totalmente efectivas y permanecer conectadas dentro de la red organizativa que le da soporte, estructura y relativa autonomía de gestión de un modo más orgánico. Esto le permite a las empresas, poder competir con ventaja y en una posición superior desde el punto de vista estratégico.

2.1.1. Gestión de Compras o Abastecimiento

Generalmente se acude a la gestión de compra por el hecho de que la fabricación de todo el material requerido, resulta muy costoso para las empresas manufactureras. La gestión de compra regularmente es la gestión que gasta más dinero en comparación con todas las actividades clave y funciones de las empresas. Por esta razón, representa también la actividad que le permite a las empresas la mayor oportunidad de reducir costos y aumentar el beneficio de la organización.

El área de compras está íntimamente relacionada con el manejo de los proveedores. Así que son responsables de evaluar, seleccionar, desarrollar y gestionar a los proveedores de la empresa, con quienes se negociaran precios y a quienes les compraran los bienes y/o servicios necesarios para las operaciones diarias de la empresa.

Además, esta gestión debe tomar en cuenta factores externos e internos que puedan ocasionar pérdidas para las empresas. Estos factores pueden ser costos de inventario y transporte, disponibilidad de los bienes o servicios (suministros), entregas a tiempo y evaluación constante de la calidad de los proveedores.

Entonces, el proceso de compra (Véase Figura3), dentro de la cadena productiva, es responsable no solo de reducir costos y riesgos de los suministros, sino también de fuentes estables y confiables de los suministros, para asegurar relaciones estrechas y comprometidas con los proveedores. De esta manera colabora con la eficiencia y eficacia del flujo de bienes y servicios.

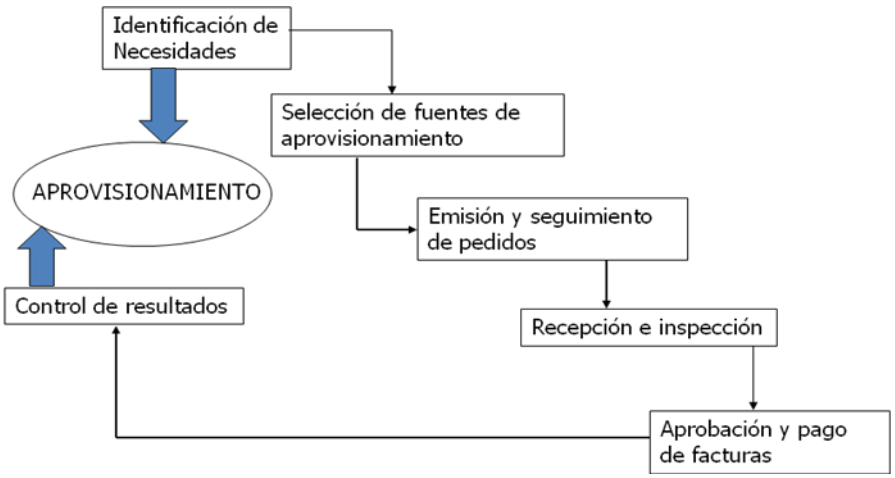


Figura N° 3 El proceso de compras o aprovisionamiento

Fuente: Empresa Plumrose Latinoamericana

2.1.2. Gestión De Inventario

Inventario o Stock es el registro de la cantidad total de bienes o activos, que son propios de la empresa y están disponibles para la venta a los clientes. Su existencia se mantiene durante un momento determinado y están dirigidos a la venta directa o al proceso productivo de la empresa.

La gestión de inventarios se refiere al manejo y control a través de diferentes estrategias y métodos de la existencia de diferentes tipos de bienes y activos (determinación de las existencias), además de su entrada y salida (análisis de inventario y el control de la producción), determinando cuan rentable es su permanencia en el almacén.

Adicionalmente tiene asociado el cálculo de los costos que genera el proceso de ordenar y de conservar el inventario (Véase Figura 4)

Costos de ordenar: es el costo que se genera de toda la actividad que se realice para reabastecer el almacén.

Costos por no mantener: son los costos ocasionados por la falta de productos.

Costos por mantener: son todos los costos relacionados a los procesos, estrategias y actividades realizadas para cumplir con las condiciones necesarias para el mantenimiento del inventario.

Costo total del inventario: es la suma total de todos los costos antes descritos.

Figura N° 4 Representación de los costos de inventarios

Fuente: Empresa Plumrose Latinoamericana

Cuando la empresa mantiene inventarios demasiado altos, los bienes o activos se vuelven obsoletos, quedan fuera de uso y corren el riesgo de dañarse. En cambio, cuando se mantiene un nivel bajo de inventario, se puede correr el riesgo de no satisfacer a la demanda del mercado.

En cuanto al reabastecimiento, si se reabastece el inventario en periodos cortos se disminuye el costo de conservación pero aumenta el costo de ordenar. Por otro lado, si el reabastecimiento se hace en periodo largos, las cantidades a pedir deben ser mayores lo que aumenta el costo de conservación pero reduce los costos de ordenar.

Así pues, la administración de inventario de las empresas manufactureras, mantiene el registro de la cantidad disponible de cada producto, la cantidad consumida de los mismos, el momento en que hay que realizar la compra y cuanto hay que comprar.

2.1.3 Gestión de almacenamiento

La gestión de almacenamiento es la actividad que se encarga de optimizar la recepción, almacenamiento y movimiento de cualquier material, dentro de un almacén, hasta el punto de consumo (Véase Figura 5), incluyendo las materias primas, productos terminados o no terminados, y el tratamiento e información de datos generados.

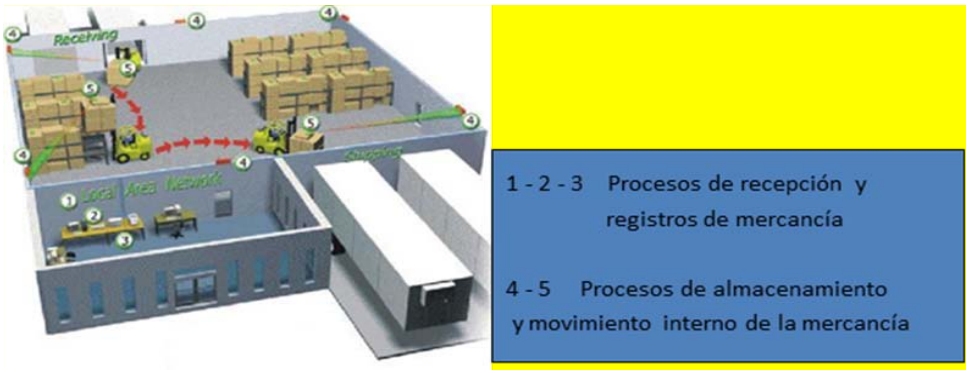


Figura N° 5 Gestión de almacenamiento

Fuente: Empresa Plumrose Latinoamericana

Al responder ¿Dónde? y ¿Cómo? deben ser almacenados dichos productos, se deben diferenciar los productos que se van a almacenar, la capacidad de los almacenes y los equipos especializados para distribuir la mercancía dentro del almacén.

Una de las características de esta gestión es que no existen dentro del almacén actividades que agreguen valor a los productos que allí se manejan. La administración del almacén busca obtener la mayor rapidez o capacidad de entrega de sus productos, la reducción de costos, la maximización de las cantidades disponibles y la minimización de las operaciones y de transporte. Es así como logrará agilizar el resto de las actividades de logística.

Una vez que la empresa determine su necesidad real de almacenamiento, lo ideal es que decida tener sus propios almacenes o subcontratar este servicio, de acuerdo las posibilidades de la empresa de costear cualquiera de las dos alternativas.

Dependiendo de la empresa, es importante crear una red de distribución para asegurar el flujo de productos desde un punto de origen a otro, y para esto se debe tener definido el número de almacenes necesarios, la ubicación y el tamaño de los mismos.

Después de establecer el o los almacenes, se debe asegurar un flujo más eficiente, creando un diseño efectivo o plano de distribución (Véase Figura 6) del mismo. Esto con el fin de buscar una manera más fácil y precisa de colocar los productos al alcance para la preparación de los pedidos, y así obtener ciclos de flujo de productos más rápidos y un mejor servicio al cliente.

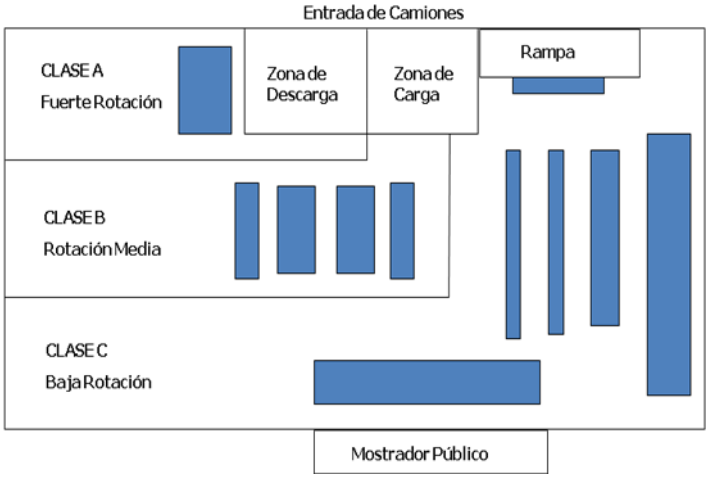


Figura N° 6 Ejemplo de un Plano de Distribución

Fuente: Plumrose Latinoamericana

2.1.4. Gestión de distribución y transporte

Esta gestión evalúa el flujo físico de mercancía desde su origen hasta su destino, en cada una de los procesos productivos de la empresa tales como: gestión de compras, producción, almacenamiento, inventarios, transporte, distribución física y logística inversa.

La distribución física de la mercancía es el conjunto de actividades que intervienen en el flujo del producto terminado y de la información, desde que se culmina la fabricación hasta el consumidor final, de manera que estos puedan encontrar los productos en los puntos de venta. Por ende, la distribución física se considera un servicio que incrementa el valor agregado que se le da a los productos. Ella garantiza la disponibilidad y la fiabilidad del suministro, además de la eficiencia una vez que mantenga la presencia de los productos en los puntos de venta.

Las actividades implicadas en esta actividad son: transporte, almacenaje, comunicaciones, entre otros. La gestión de transporte se refiere a aquellas actividades y herramientas necesarias para

el flujo eficaz de los materiales. Para dicho flujo se deben considerar aspectos como el tipo de producto que se va a transportar, el itinerario que se debe hacer para llevar el producto a su destino final, la capacidad de manejo de mercancía, el plazo que se tiene para la entrega y el costo que involucra.

El producto o mercancía es quien determina el canal de distribución, el cual se refiere al recorrido que hace el producto desde su punto de partida hasta su consumo, a través de intermediarios que realizan la distribución comercial. Estos intermediarios pueden ser:

- Mayoristas: vende al mayor. Se caracteriza por vender a los detallistas, a otros mayoristas o fabricantes pero no al consumidor final
- Minoristas: o detallistas. Vende al detalle o al por menos. Venden directamente al consumidor final para su uso personal.

La venta puede realizarse directamente al consumidor final, sin intermediarios, a través del canal directo. Así mismo, existe también el canal indirecto, en el cual existen intermediarios entre el proveedor y el cliente, y se dividen en: largo y corto. El canal indirecto corto emplea un solo intermediario, mientras que el largo depende de muchos intermediarios para hacer llegar el producto al consumidor final, como mayoristas, almacenistas, minoristas, revendedores, entre otros.

Los canales de distribución influyen en el precio final del producto, debido al interés lucrativo sobre los productos, añadiéndole un margen de ganancia al precio final de la mercancía (mejoras de comercialización).

Las redes de distribución permiten la distribución del producto hasta llegar al consumidor final, en los casos en que la distribución no se hace de manera directa.

2.1.5. Gestión de servicio al cliente

La gestión de servicio al cliente busca medir el balance óptimo entre las necesidades del cliente y las capacidades de producción de la empresa. A través de esta gestión se establece la visión que tienen los clientes de los productos. Además comprende el momento desde que el cliente hace el pedido del producto hasta su obtención en el momento apropiado.

Es sumamente importante tener conocimiento de la relación de respuesta del cliente luego de la obtención del producto, ya que este proceso será la clave para la ejecución de los demás procesos que comprenden la logística empresarial.

Esta gestión se ha constituido como un factor de diferenciación entre una empresa y su competencia en el escenario comercial, ya que representa un valor agregado para los consumidores y clientes finales. El nivel de servicio por una empresa en respuesta a las necesidades del cliente, constituye un factor que incrementa la competitividad de una empresa.

El servicio al cliente se divide en tres importantes etapas (de acuerdo al *Manual Prince, Waterhouse & Cooper*): antes de la venta, durante la venta y después de la venta.

Los tres elementos claves de la satisfacción del cliente son la calidad, precios y servicio de un producto. Esta gestión no sólo ayuda a crear y mantener a través de un vínculo sólido a los clientes de una empresa, si no que pasa a ser un elemento diferenciador en el mercado.

2.1.6. Logística inversa o de retorno

La logística inversa, es un flujo que implica una relación ascendente dentro de la cadena de suministro. Es decir que va en sentido desde el cliente hacia la empresa.

Hoy en día este tema de logística inversa está tomando mucha importancia a nivel mundial, ya que es la gestión cuyas actividades están destinadas a retirar los desperdicios, productos reciclables, basura, desechos para evitar la contaminación. Este concepto está alineado con las tendencias de las empresas socialmente responsables con todo el ambiente, tanto interno como externo, incluyendo al medio ambiente.

Esta gestión debería ser vista por las empresas como un proceso indispensable de su estructura organizacional. Aunque puede ser una actividad que implique costos a la empresa por la estructura y estrategias necesarias para su ejecución es una gestión que beneficia y se preocupa por tener empresas comprometidas con el ambiente y la salud.

Todo el marco conceptual aquí presentado representa uno de los esquemas más completo e idóneos del proceso de logística empresarial. Es importante mencionar que además de estos conceptos existen adaptaciones y mejoras de rigor, de acuerdo al tipo de empresa u organización y según sus pautas y requerimientos de calidad, condición indispensable para posicionar estratégicamente la marca empresarial como sistema de alto desempeño, sustentado teórica y prácticamente en un proceso y sistema de gestión del conocimiento organizacional en el ámbito logístico.

2.2 Centro Electrónico de Negocios (CEN)

La Unidad de Negocios de Comercio Electrónico en Venezuela, presta sus servicios a través del CEN (Centro Electrónico de Negocios), una solución especializada en proveer servicios de Comercio Electrónico para todo tipo de empresas (grandes, medianas o pequeñas) que hacen parte de la cadena de suministro de productos de consumo masivo, permitiéndoles generar eficiencias y automatizar sus procesos operativos.

El CEN ha logrado integrar en su comunidad de consumo masivo/retail a las empresas proveedoras y comercializadoras más importantes de la Región Andina. Hoy en día, esta comunidad cuenta con más de 1,500 empresas de Colombia, Venezuela, Perú y Ecuador.

Makro C.A. actualmente cuenta con el apoyo de una de sus modalidades: CEN Transaccional, el cual es una solución especializada en la industria de consumo masivo/retail, que permite el Intercambio Electrónico de Documentos a través de Internet entre Proveedores y Comerciantes (cadenas, autoservicios, supermercados, distribuidores y clientes institucionales). Esto representa un aspecto favorable para Plumrose Latinoamericana C.A. debido a que dicho sistema interviene en la calidad de su servicio, garantizando un menor tiempo de respuesta en los despachos a cada una de las 35 tiendas de Makro a nivel nacional.

Así que el CEN, es una de las maneras de Plumrose Latinoamericana C.A de recibir automáticamente los pedidos que realiza Makro C.A. Dichos pedidos son sugeridos previamente por el Asesor Comercial en cada Piso de Venta (PDV). Una vez que el Asesor Comercial visita la tienda, le entrega una pre-orden con todo el pedido sugerido, abarcando todo el catálogo de productos. Posteriormente, Makro C.A. cumple con ingresar la pre-orden en el CEN, con el fin de que la orden de compra sea recibida por Plumrose Latinoamericana C.A. para luego ser ingresada en SAP por el Analista de Administración correspondiente.

2.3 SAP-R/3: "System Applications and Products in Data Processing"

Es un sistema de información administrativa y gerencial, que gestiona de manera integrada, "online" todas las áreas funcionales de la empresa. SAP- R/3 está organizado en un conjunto de módulos cliente/servidor a 3 niveles (en la versión R/3). El sistema SAP-R/3 se basa en el concepto de combinar todas las actividades de negocio y los procesos técnicos de una empresa en una solución informativa simple, integrada, robusta y fiable.

2.4 Indicadores De Gestión

Los indicadores de gestión son utilizados para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Estos suele estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos de manufactura. Pueden agruparse en tres dimensiones; económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

2.5 Herramientas De Análisis De Estudio

2.5.1 Flujograma De Despliegue

Los flujogramas de despliegue son una herramienta sencilla y poderosa que permite al personal de todos los niveles de la empresa visualizar la organización y sus procesos como un todo, sin que las jerarquías sean una limitación. Con ella, los gerentes se interesan con mas facultad en la mejora de la calidad, al comprender mucho mejor las interacciones de las personas con su trabajo y con la cultura cooperativa.

2.5.2 Diagrama de causa y efecto

El diagrama causa y efecto es una técnica gráfica ampliamente utilizada, que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que él ocurra. El diagrama causa-efecto es un vehículo para ordenar, de forma muy concentrada, todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto. Nos permite, por tanto, lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos. Es importante ser conscientes de que los diagramas de causa-efecto presentan y organizan teorías. Sólo cuando estas teorías son contrastadas con datos podemos probar las causas de los fenómenos observables.

2.5.3 Matriz De Jerarquización

Matriz de filas y columnas que permite priorizar alternativas de solución, en función de la ponderación de criterios que afectan a dichas alternativas. Puede ser utilizada para tomar decisiones más objetivas o en base a criterios múltiples**.**

Procedimiento:

- Definir las alternativas que vas a ser jerarquizadas.
- Definir los criterios de evaluación.
- Definir el peso de cada uno de los criterios.
- Construir la matriz.
- Definir la escala de cada criterio.
- Valorar cada alternativa con cada criterio (usando la escala definida anteriormente).
- Multiplicar el valor obtenido en el lado izquierdo de las casillas, por el peso de cada
- criterio y anotarlo a la derecha de cada casilla.
- Sumar todas las casillas del lado derecho y anotar el resultado en la casilla total.
- Ordenar las alternativas de mayor a menor

2.5.4 Sistemas ECR

(ECR o Efficient Customer Response), conjunto de estrategias en las que clientes y proveedores trabajan conjuntamente para aportar valor añadido a los consumidores, pero a la vez reduciendo los costes de gestión de pedidos y almacenaje. Compartir información entre las empresas, y por ello el EDI, desempeña un papel clave.

Nacido en el seno de las fuertes organizaciones del retailing norteamericano, surge inicialmente como "una campaña de auto-perfeccionamiento" destinada a acortar el tiempo del ciclo de abastecimiento.

El ECR es hoy una nueva visión sobre el valor al consumidor, una estrategia de negocios, y tal vez, la esencia misma del retailing de los próximos años.

CAPITULO III
MARCO METODOLÓGICO

Una vez revisado el marco teórico que sustenta las bases referenciadas del presente trabajo Especial de Grado, es preciso indicar las fases de evolución del estudio y las herramientas utilizadas para alcanzar los objetivos planteados.

Después analizar los distintos tipos de investigaciones que se describen en El Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales" UPEL[1], se observó que el tipo de investigación que mejor se ajusta a nuestro Trabajo Especial de Grado fue la investigación de tipo proyectiva, debido a que este tipo de investigación presenta soluciones a una situación determinada y esta a su vez involucra un estudio intuitivo de la situación actual de los diversos departamentos involucrados en la gestión de logística de distribución. Seguidamente se caracterizaran los procesos involucrados mediante diagramas de procesos para luego analizar estos a través del uso de los análisis estratégicos Diagramas Ishikawa. Finalmente se procederá a definir las propuestas de mejora para diseñar un nuevo modelo de gestión dentro de la logística de distribución.

Dicha investigación es de tipo proyectiva, ya que es un proyecto factible, según "El Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales" UPEL (2005) se describe como proyecto factible:

(…)" El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos." (p. 16).

A continuación se explica cada una de las fases seguidas para la realización del presente Trabajo Especial de grado, con base a los objetivos planteados.

[1] UPEL: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

FASE 1: Descripción de los Procesos y familiarización con la empresa

Esta fase permite conocer la empresa y sus procesos con el fin de obtener una visión global de la misma. Se realizaron entrevistas con los supervisores, así como observaciones directas, con el fin de obtener una evaluación preliminar de los posibles problemas en los procesos de la cadena medular de la empresa. Durante esta fase se logró la concreción del presente proyecto de investigación.

FASE II: Recopilación y Análisis de la información

En esta fase se procede a buscar toda la información necesaria para la realizar el estudio y posteriormente registrarla para hacer uso de ella. Se incluye la data histórica y la información actual necesaria para el diagnostico y análisis de la situación actual.

Además mediante observaciones directas en las áreas operativas de la empresa, se verifica la veracidad de la información anteriormente comentada. Se describen además los procesos logísticos internos,

FASE III: Diagnóstico de la situación actual

En esta fase se realiza un diagnóstico y análisis de la situación actual de los procesos de distribución, identificando las áreas de oportunidad donde se pueden realizar mejoras para realizar los procesos de manera eficiente y mejorar el desempeño de gestiom logística. Para ello se estratifican los procesos, identifican las oportunidades de mejoras y se analizan los problemas críticos.

FASE IV: Desarrollo de Propuestas

Una vez realizado el diagnóstico, se procede a desarrollar un conjunto de propuestas que pretenden solucionar o subsanar los problemas que están afectando el desempeño de la gestión de distribución de Plumrose hacia hipermercados Makr.

FASE V: Evaluación De Las Propuestas

Consiste en evaluar y medir el impacto de cada una de las propuestas desarrolladas y de estimar el potencial de mejora que las mismas brindarán a los procesos de la organización.

FASE VI: Conclusiones y Recomendaciones

En esta fase se dan las conclusiones del estudio realizado y se resumen los resultados obtenidos a lo largo del desarrollo del estudio y finalmente se plantean un conjunto de recomendaciones a la empresa para que puedan en la práctica alcanzarse las mejoras en el desempeño de la gestión de distribución y comercialización.

Figura N° 7 Metodología empleada En La Investigación

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO IV
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

4.1 Marcas y Productos

A continuación se presentan las marcas y productos elaborados en Plumrose Latinoamericana C.A.

4.1.1Marcas

- Plumrose.
- Oscar Mayer.
- Fiesta.
- Louis Rich.

Figura N° 8 Marcas de Plumrose Latinoamericana C.A.

Fuente: Empresa Plumrose Latinoamericana C.A.

4.1.2 Productos Comercializados

Tabla N° 1 : Línea de Jamones que se produce en Plumrose Latinoamericana C.A.

Fuente: Empresa Plumrose Latinoamericana C.A

Jamones			
Sku	Unidad de comercialización	Sku	Unidad de comercialización
Jamón cocido. Pl. 4/4,9 kg.	Cajas de 4 unidades	Jamón de pollo rectangular 4/4,9 kg.	Cajas de 4unidades
Espalda cocida pl. . 4/4,9 kg.	Cajas de 4 unidades	Pechuga de pavo cocida louis rich 4/4,9 kg..	Cajas de 4 unidades
Fiambre espalda.Pl4/4,9 kg.	Cajas de 4 unidades	Pechuga de pavo cocida louis rich 0,5 kg.	Cajas de 12Unidades
Jamón de pollo. Pl4/4,9 kg.	Cajas de 4 unidades	Pechuga de pavo visking.	Cajas de 4 unidades
Pechuga de pollo superior pl. 4/4,9 kg.	Cajas de 4 unidades	Espalda cocida fiesta. 4/4,9 kg.	Cajas de 4 unidades
Jamón cocido estándar fiesta 4/4,9 kg..	Cajas de 4 unidades	Fiambre de espalda fiesta 6/4.9 kg.	Cajas de 6 unidades

Tabla N° 2 Línea de Chuleta y Tocineta que se produce en Plumrose Latinoamericana C.A

Fuente: Empresa Plumrose Latinoamericana C.A.

Chuletas / tocinetas			
Sku	**Unidad de comercialización**	**Sku**	**Unidad de comercialización**
Chuleta ahumada sin hueso pl.	Cajas de 2 unidades	Tocineta ahumada s/cuero.	**Cajas de 2 unidades**
Chuleta ahumada deli plumrose.	Cajas de 2 unidades	Costillas 1ra. Ahumada.	**Cajas de 20 kg**
Tocineta reb. 12/300 g plumrose.	**Cajas de 12 unidades**	**Costillas de 2da. Ahumada.**	**Cajas de 20 kg**

Tabla N° 3 Línea de Salchichas que se produce en Plumrose Latinoamericana C.A

Fuente: Empresa Plumrose Latinoamericana C.A.

Salchichas			
Sku	**Unidad De Comercialización**	**Sku**	**Unidad De Comercialización**
Salchicha Polaca Deli12/450 G.	Cajas De 12 Unidades	Salchicha Sp. Om 22/12/450 G.	**Cajas De 12 Unidades**
Salchicha Debrecziner Deli Pl. 12/450 G.	Cajas De 12 Unidades	Salchicha Sp. Om 22/08/800 G.	**Cajas De 8 Unidades**
Salchicha Light Om. 12/450 G. Makro.	Cajas De 12 Unidades	Salchicha Light Om. 12/450 G. Makro.	**Cajas De 12 Unidades**
Salchicha Frankfurt Deli.	Cajas De 12 Unidades	Salchicha Larga Om. 4x2/800 G. Ti.	**Cajas De 8 Unidades**
Salchicha Polaca Deli 6*2/450 G.	Cajas De 12 Unidades	Salchicha Viena Springrose Bulk 1.9 Kg.	**Cajas De 12 Unidades**
Salchicha Debrecziner Deli Pl. 6*2/450 G.	Cajas De 24 Unidades	Salchicha De Pollo Superior 225 G.	**Cajas De 12 Unidades**
Salchicha W.Pl. 10/24/225 G. Ti.	Cajas De 24 Unidades	Salchicha De Pollo Superior 450 G.	**Cajas De 12 Unidades**
Salchicha W.Pl. 20/12/450 G. Ti.	Cajas De 12 Unidades	Salchicha De Pollo Sup. 225/2pack Makro.	**Cajas De 12 Unidades**
Salchicha W.225gr.2packs 12/450 G. Ti.	Cajas De 12 Unidades	Salchicha De Pollo Sup. 450 2pack Makro.	**Cajas De 12 Unidades**
Salchicha W.450gr.2packs 6/900g Ti.	Cajas De 6 **Unidades**	Chorifrito Cóctel Om. 12/300 G.	**Cajas De 12 Unidades**
Salchicha Popular Om. 24/225g. Ti.	Cajas De 24 Unidades	Chorifrito Oscar Mayer 12/300 G.	**Cajas De 12 Unidades**
Salchicha Larga Om. 8/800g.Ti.	Cajas De 8 **Unidades**	Salchicha Pollo Bulk Fiesta, 2,3 Kg.	**Cajas De 12 Unidades**
Salchicha Superpopul. Om. 12/450g. Ti.	Cajas De 12 Unidades	Salchicha Pollo Bulk Fiesta, 2,3 Kg.	**Cajas De 12 Unidades**
Salchicha De Pavo Louis Rich 12/450 G.	**Cajas De 12 Unidades**	**Salchicha Super Popul. 6x2/450 G. Ti.**	**Cajas De 12 Unidades**

Tabla N° 4 Línea de Mortadela que se produce en Plumrose Latinoamericana C.A.
Fuente: Empresa Plumrose Latinoamericana C.A.

Mortadelas			
Sku	**Unidad de comercialización**	**Sku**	**Unidad de comercialización**
Mortadela Especial PL. 12/1.0 Kg.	Cajas de 12 unidades	Mortadela Tapara O.M. 3/6 Kg.	**Cajas de 3 unidades**
Bologna De Pollo IT. 4/2,5 Kg.	Cajas de 4 unidades	Salchicha Bologna O.M. 6/2,8 Kg.	**Cajas de 6 unidades**
Mortadela de Pollo Tipo Especial.	Caja de 12 unidades	Salchicha Tipo Bologna Fiesta.	**Cajas de 2 unidades**
Salchicha de Pollo Tipo Bologna.	**Cajas de 4 unidades**		

Tabla N° 5 Línea de Enlatados que se produce en Plumrose Latinoamericana C.A
Fuente: Empresa Plumrose Latinoamericana C.

Enlatados			
Sku	**Unidad de comercialización**	**Sku**	**Unidad de comercialización**
Jamón Endiablado Plumrose 36/60 g.	Cajas de 36 unidades	Jamón Endiablado Fiesta 24/80 g.	**Cajas de 24 unidades**
Jamón Endiablado Plumrose 36/110 g.	Cajas de 36 unidades	Jamón Endiablado OM. 24/115 g.	**Cajas de 24 unidades**
Jamón End. PL. Queso Tocineta 36/60 g.	Cajas de 36 unidades	Jamón Endiablado OM. 32/50 g.	**Cajas de 32 unidades**
Salchichas S/Piel 12/290 g.	Cajas de 12 unidades	Carne de Almuerzo PL. 24/340 g.	**Cajas de 24 unidades**
Albóndigas en salsa 12/290 g.	**Cajas de 12 unidades**		

4.2 Logística actual de Plumrose

Plumrose Latinoamericana cuenta actualmente en Venezuela con seis (6) centros de distribución a nivel nacional (Caracas, Valencia, Maracaibo, Barquisimeto, Ciudad Bolívar, Puerto la Cruz), encargados de atender a todos sus clientes, los cuales se dividen en: cadenas nacionales y regionales, mayoristas e independientes. La distribución y comercialización a cada una de las tiendas Makro. A nivel nacional se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla N° 6 Distribución De Tiendas Makro Por Sucursal
Fuente: Elaboración Propia

SUCURSAL VALENCIA	SUCURSAL MARACAIBO	SUCURSAL BARQUISIMETO
MAKRO (PUERTO CABELLO)	MAKRO (MARACAIBO)	MAKRO (BARQUISIMETO)
MAKRO (NAGUANAGUA)	MAKRO (MARACAIBO NORTE)	MAKRO (ACARIGUA) ARAURE
MAKRO (TOCUYITO)	MAKRO (CABIMAS) COSTA ORIENTAL	MAKRO(BARINAS)
MAKRO (CHARALLAVE)	MAKRO (PERIJA)	MAKRO(MERIDA)
MAKRO (VALENCIA)	MAKRO (SAN CRISTOBAL)	MAKRO (VALERA)
MAKRO (LOS TEQUES)	MAKRO (PARAGUANA)	MAKRO (VIGIA)
MAKRO (VALLE LA PASCUA)	MAKRO (SANTA ANA DE CORO)	MAKRO (SAN FELIPE)
MAKRO (MARACAY)	**SUCURSAL PUERTO LA CRUZ**	**SUCURSAL CIUDAD BOLIVAR**
MAKRO (ARAGUA)	MAKRO (PTO LA CRUZ)	MAKRO (CARONI)
SUCURSAL CARACAS	MAKRO (CUMANA)	MAKRO (EL TIGRE)
MAKRO (LA YAGUARA)	MAKRO (MATURIN)	MAKRO (CIUDAD BOLIVAR)
MAKRO (LA URBINA)		
MAKRO (GUARENAS)		
MAKRO (LA GUAIRA)		

Actualmente el proceso medular realizado en los centros de distribución se puede describir mediante un diagrama de flujo tal y como muestra la Figura N°9

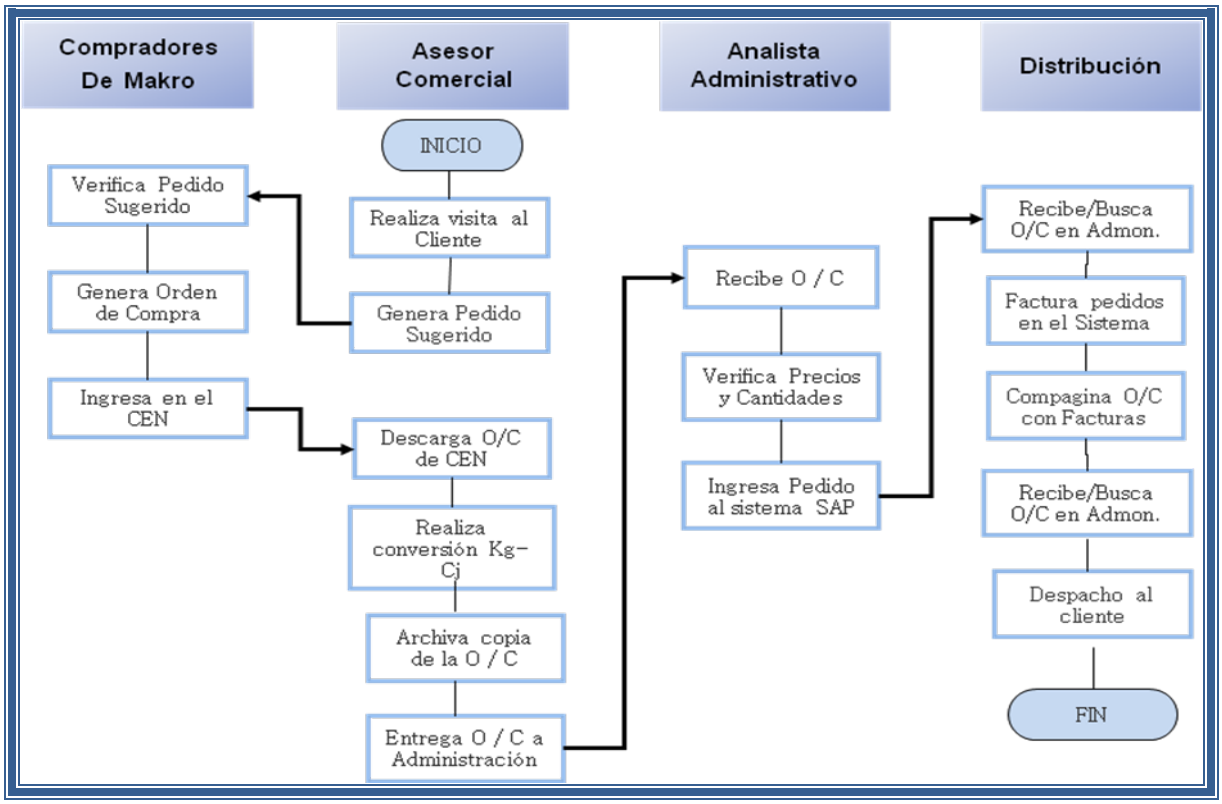


Figura N° 9 El proceso medular de los centros de distribución hacia las cadenas nacionales

Fuente: Elaboración Propia

El proceso medular de los centros de distribución hacia las cadenas nacionales se inicia desde dos fuentes diferentes:

La planificación de la demanda del cliente elaborada de manera centralizada la cual genera un "Pedido Centralizado"

La demanda específica de cada tienda de la cadena que genera una "Orden de Compra".

Pedido Centralizado: el pedido centralizado obedece a un análisis realizado por un departamento de compras de la cadena el cual es comunicado y negociado con un Gerente de Cuentas Clave de la Compañía. Este pedido centralizado es enviado a la gerencia de administración de Plumrose indicando la cantidad por material que deberá ser facturada para cada tienda.

Orden de Compra: el comprador o Gerente encargado de cada tienda se reúne semanalmente con el Asesor Comercial y en base al inventario físico tomado por el Asesor Comercial y las necesidades de la tienda, se acuerda la cantidad a ser solicitada en la orden de

compra. Una vez cerrado el trato, el comprador de la tienda de la cadena, debe ingresar en el sistema (CEN) de la cadena las cantidades a ser pedidas para que éste genere una orden de compra. El asesor verifica que los precios cargados en la orden de compra sean los negociados con la cadena da su "visto bueno" para la emisión de la orden de compra. Un asistente de ventas de Plumrose verifica a través de un acceso remoto al sistema de la cadena, las órdenes de compra emitidas en el día y las descarga, verificando: cantidades solicitadas, códigos de los productos y unidades de medida de los productos solicitados. Esta orden de compra es entregada a la Gerencia de Administración la cual procederá a verificar los precios e ingresar los pedidos de venta.

A partir de este momento el procedimiento de facturación y despacho es el mismo:

La gerencia de distribución y logística realiza diariamente el análisis del Pool (total de kilogramos ingresados en pedidos) y procede a planificar la salida del almacén manteniendo el control de inventario FIFO (por sus siglas en inglés, primero que vence primero que sale), luego se procede a cargar los camiones, los cuales de acuerdo a las rutas a cubrir, el volumen facturado, realizan la entrega de los productos.

Dependiendo de las exigencias de cada cadena, al momento de recibir la mercancía, el cliente retiene la factura original y otros documentos anexos (guía SADA, copia de la orden de compra) Luego en un reporte de anomalía en despacho (de darse la situación) procede a indicar aquellos productos facturados y no entregados o aquellos productos devueltos a Plumrose por problemas de calidad.

La documentación (copia de las facturas, reportes de anomalías) son entregados a la Gerencia de Administración la cual procede a ingresar los datos fiscales de la factura en el sistema y verifica si fueron emitidas las notas de crédito por las devolución o problemas de entrega, si la tienda receptora selló los documentos en señal de recepción y procede a anexarle la orden de compra original y entregársela al asesor comercial encargado de la cobranza.

El asesor comercial debe verificar los precios de liquidación de las facturas recibidas a fin de detectar diferencias de precios por precios y/o descuentos no cargados y solicita la elaboración de las notas de crédito respectivas para luego presentar toda esta documentación al cobro en las oficinas administrativas de la cadena.

4.2.1 Descripción de los procesos

Se registraron y documentaron los procesos a través de flujogramas, que permitirán posteriormente analizarlos a fin de determinar las principales causas de deficiencia en cada uno de ellos, y lograr desarrollar propuestas de mejoras en la gestión logística de distribución y comercialización. A continuación se detallan cada uno de los principales procesos que se llevan a cabo.

4.2.1.1 Proceso De Generación De Órdenes Comerciales Por Parte Del Cliente

Solicitud de Pre-Orden: El Asesor Comercial al llegar al establecimiento de Makro, lo primero que hace antes de iniciar su gestión, es solicitar la hoja de Pre-Orden del encargado.

Verificación de inventario: Luego de solicitar la Pre-Orden, el Asesor Comercial, junto con el Jefe de Charcutería o de Víveres en algunos casos, proceden a realizar el inventario de Productos Refrigerados

Verificación de cambios: Mientras se hace el inventario, se verifica también la mercancía en mal estado existente para ese momento, la cual es contabilizada a través del lector de códigos (PDT) por el Recibidor. Esta contabilización queda registrada automáticamente en el sistema de la tienda para luego ser impresa y entregada al Asesor Comercial.

Verificación de promociones: Mensualmente la Cadena Makro establece un acuerdo con el Gerente de Key Account de Plumrose Latinoamericana C.A. para realizar promociones que serán publicadas en su encarte. El Asesor de Ventas tiene la tarea de verificar que productos están en promoción para sugerir un alto pedido del mismo.

Elaboración de Pedido Sugerido: En base al inventario elaborado y la rotación de la tienda, el Asesor Comercial sugiere un determinado pedido de cada uno de los productos. Este pedido es registrado en la hoja de Pre-Orden, la cual es entregada al Jefe de Charcutería y el de Víveres

Autorización de Pedido Sugerido: Este pedido debe ser autorizado por el Jefe de Charcutería y el de Víveres. De no ser así, se realizan los ajustes correspondientes en base a los requerimientos de la tienda.

Entrega de Pre-Orden a Jefe de Compra o Subgerente: Una vez autorizada la orden de compra, el Asesor Comercial debe hacer entrega de la misma al Jefe de Compra, quien es el encargado de ingresar la orden en el Sistema CEN.

Ingreso de Orden en CEN: El Jefe de Compra ingresa la Pre-Orden en la página del CEN según su disponibilidad de tiempo.

Cargar Devoluciones en Mal Estado: El Asesor Comercial, una vez que llega al Departamento de Administración de Plumrose Latinoamericana C.A. debe registrar las DME en el IPAQ, la cual debe ser impresa.

Entregar formatos de DME a Analista Administrativo: Los formatos de DME deben ser entregados por el Asesor Comercial al Analista Administrativo.

Descargar la Orden de CEN: Como última gestión, el Asesor Comercial descarga el pedido del CEN para luego ser entregada al Analista Administrativo, y se realizan las conversiones pertinentes de los productos expresados en kilos, a cajas.

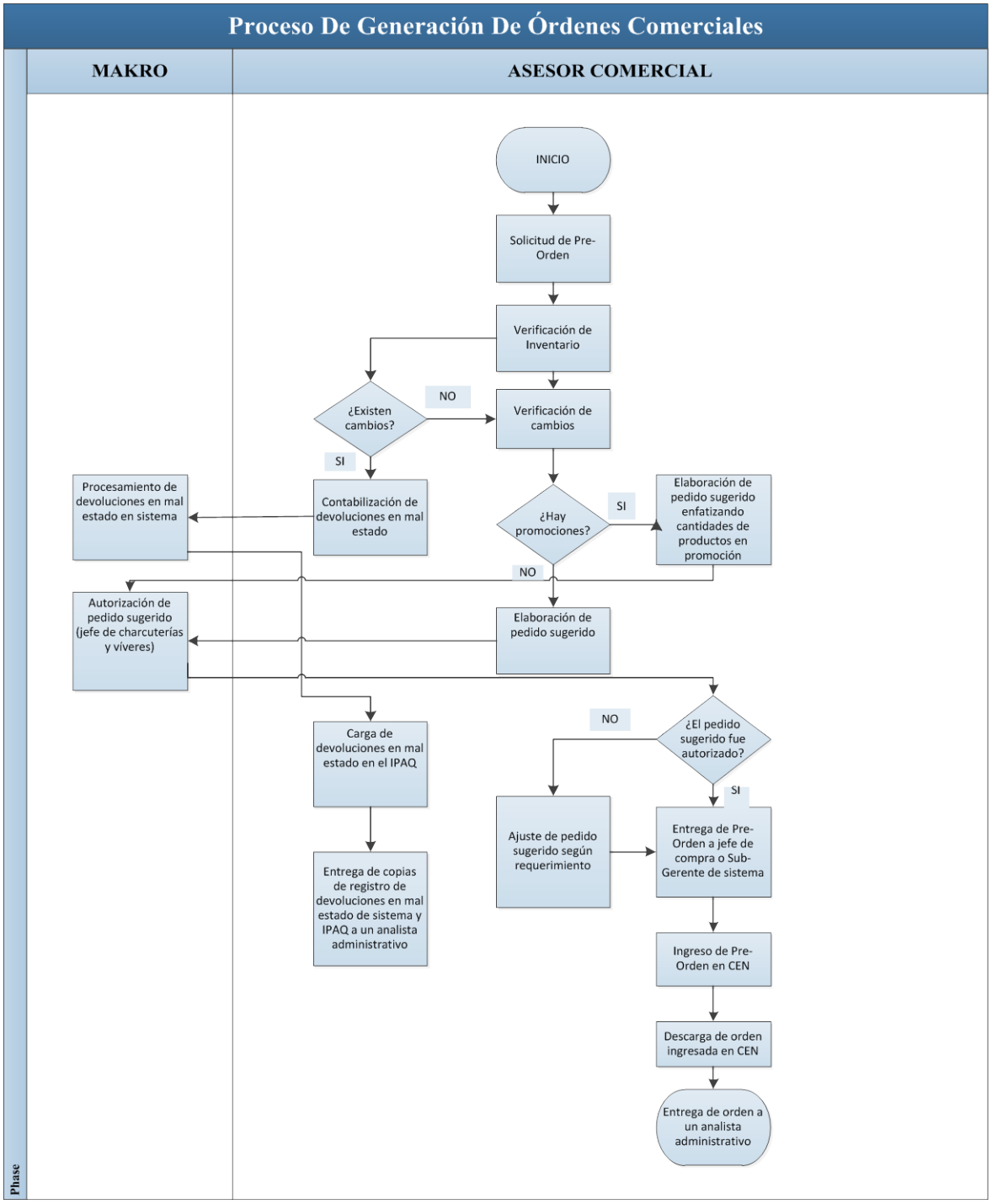


Figura N° 10 Flujograma de Proceso De Generación De Órdenes Comerciales
Fuente: Elaboración propia basada en entrevistas a cada uno de los responsables de las actividades

.

4.2.1.2. Proceso administrativo de ingreso de órdenes comerciales al sistema SAP-R/3

- Ingreso de Orden en SAP con variación de precios netos producto por producto:

Las Órdenes de Compra de las Cadenas de Makro, son ingresadas a través del Sistema SAP-R/3 de acuerdo a su clasificación según las condiciones de pago, las cuales se dividen en: Copacking, Charcutería y Autoservicio (Víveres)

Una vez ingresado el pedido, se verifica que el precio neto de cada producto, coincida con el precio reflejado en la Orden de Compra. Si no coincide, se elimina dicho producto del pedido y se le comunica el inconveniente al Especialista Comercial, quien determina la raíz del problema. Esta diferencia de precio puede ocurrir por una falla de Plumrose Latinoamericana C.A., en cuyo caso se modifica el porcentaje de descuento a manera de igualar ambos precios y posteriormente se reingresa el producto en el pedido con los precios modificados. También puede deberse a un error en la Orden de Compra, de ser así simplemente se elimina la venta del producto afectado hasta que el problema sea solventado por Makro.

La Orden de Compra puede contener gran cantidad de líneas de productos solicitados, pero la capacidad de la hoja de pedidos de SAP es de 15 líneas como máximo. Cuando las líneas de un pedido sobrepasan la capacidad disponible de SAP, entonces se divide la Orden de Compra y se crea un nuevo pedido.

Las Órdenes de Compra de Makro y el resto de las cadenas, tienen prioridad ante los clientes tradicionales, por esta razón sus pedidos deben ser ingresados en SAP en el horario de 2:00 pm a 4:00 pm, para garantizar el despacho de la mayor cantidad de productos posibles

- Recepción de documentos:

Las Facturas de Ventas, Notas de Crédito de Devoluciones en Mal Estado (DME) y Devoluciones en Buen Estado (DBE) y la Hoja de Liquidación, deben ser entregadas al Analista de Administración encargado de la recepción de documentos comerciales, quien se encarga de conciliar todos los documentos para verificar que estén en el resumen de liquidación diaria.

Para el control de las Facturas, el analista concilia en el sistema el consecutivo fiscal o número de control de la factura y la fecha en que el cliente recibe la mercancía. Esta conciliación genera un reporte como constancia de entrega de los documentos de ventas.

Los documentos de ventas o facturas, se ordenan según el número de guía de transporte, para clasificarlos por cadenas o clientes. Además se verifican que las facturas de cada lote, estén en el reporte de constancia de entrega. Una vez hecho esto, se le entrega la gestión realizada al Analista Administrativo encargado de las Órdenes de Compra.

Por otra parte, las Notas de Crédito tanto de DME como de DBE, recibidas semanalmente, son ingresadas en SAP a través del consecutivo fiscal o número de control fiscal, para validar el documento.

- Consignación de Facturas con Órdenes de Compra y Devoluciones en Buen Estado

El Analista Administrativo encargado de las Órdenes de Compra, una vez que recibe la Constancia de Entrega de Documentos de Ventas por Documento tanto de Notas de Crédito, como de Facturas, les anexa las Órdenes de Compra a cada Factura.

En caso de que una orden tenga tres (3) números de pedidos, se le anexa a la factura una copia de la orden correspondiente, tantas veces como pedidos tenga. Posteriormente, se le hace entrega de la gestión al Departamento de Crédito y Cobranza.

- Verificación de carga de Devoluciones en Mal Estado en SAP:

Luego de que el Asesor Comercial hace entrega de la Hoja de Devoluciones de Makro, junto con la Hoja de Sincronización de DME ingresada en el IPAQ, el Analista Administrativo encargado de las Órdenes de Compra debe ingresar a SAP para verificar las devoluciones de cada producto que están en el sistema.

- Carga manual en SAP de las DME que no encontraron factura asociada:

En caso de que no se encuentre un producto, se revisan las listas de pedidos y se busca una factura a la cual asociar el producto con las cantidades requeridas devueltas. Luego se procede a ingresar una nueva devolución.

Para finalizar, se le anexa la Nota de Crédito a las dos copias de DME y se le entrega al Departamento de Crédito y Cobranza, quedando la Hoja de Sincronización como control del Departamento de Administración.

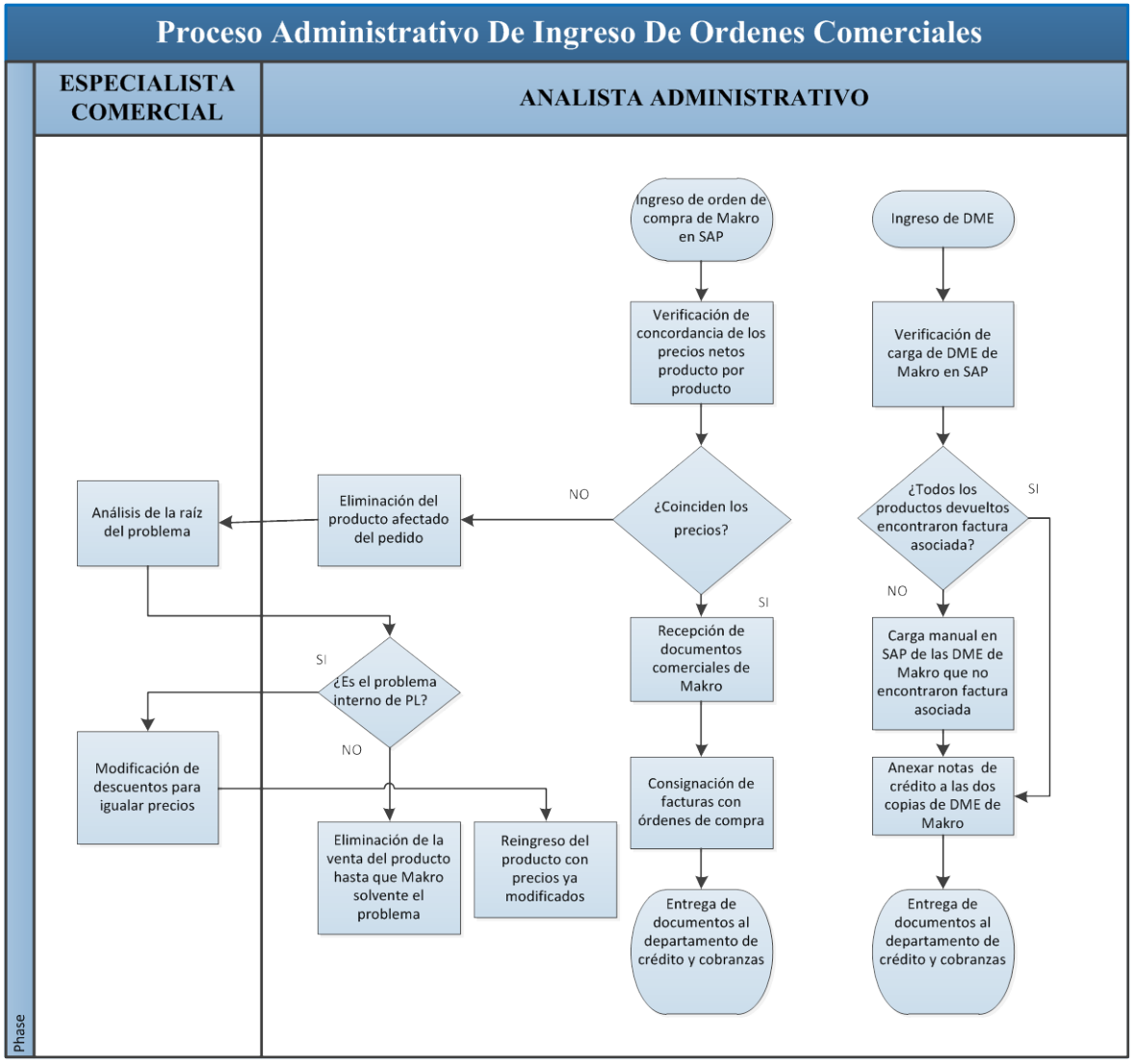


Figura N° 11 Flujograma De Procesos Administrativos De Ingreso De Ordenes Comerciales

Fuente: Elaboración propia basada en entrevistas a los responsables de cada una de las actividades

4.2.1.3 Proceso de planificación de despacho y distribución

Antes de hablar de cualquier proceso logístico, es importante destacar el concepto de "Pool", el cual arroja el registro de todas las Órdenes de Compra según la ruta de cada vendedor. Se reflejan órdenes no solo de las Cadenas Makro, sino también del resto de los clientes. Las Órdenes de Compra se distinguen según su categoría en:

- Enlatados: enlatados propios y Copacking (Productos Eveba) como jamón endiablado, carne de almuerzo, salchicha sin piel, atunes, sardinas y pepitonas.
- Autoservicio: salchichas, tocineta rebanada, untables, pasta de hígado.
- Variables: productos enteros como jamones, pechuga, fiambre, mortadelas, boloñas, chuleta y tocineta.

Entonces, una vez que el Departamento de Administración ingresa la Orden de Compra en el Sistema SAP, este queda registrado automáticamente en el "Pool" luego de que se haya verificado la disponibilidad de los productos solicitados. En caso de no existir disponibilidad en la totalidad de los productos relacionados en el pedido, entonces este no cae en el "Pool". Por ejemplo, si hay 5 productos en el pedido, y solo hay disponibilidad de 3, esta orden si cae en el "Pool" y se le factura solo lo que hay en stock.

En el caso de las órdenes centralizadas, las cuales caen en el "Pool" los días viernes, estas son retenidas hasta recibir la orden de compra por tienda de la semana siguiente, con el fin de garantizar que cada tienda reciba la totalidad de su pedido semanal en un solo camión.

Luego de que las Órdenes de Compra caen al Pool, comienza la labor del Departamento de Distribución:

* <u>Planificación de Despacho</u>:

Para planificar los despachos de las Órdenes de Compra de Makro, se debe ingresar al " Pool" para estudiar la ruta de cada orden según la capacidad del vehículo, de manera de buscar un balance entre el volumen y el peso (Kg.). También se evalúa la cantidad y tipo de clientes que posee cada ruta, ya que una ruta no puede tener asignado el despacho a tres cadenas a la vez. Para garantizar la eficiencia, se asignan máximo 2 cadenas a cada ruta.

* Preparación de Picking:

El término "Picking" se refiere al proceso de preparación del pedido dentro del almacén, el cual comprende la recolección y agrupación de una serie de productos que conforman cada pedido. En Plumrose Latinoamericana CA este proceso es realizado de manera mixto.

Para preparar el Picking se deben extraer los pedidos sincronizados por la fuerza de venta y los pedidos manuales de administración con la finalidad de crear un grupo y numero de grupo donde se especifiquen las entregas de cada cliente. Luego se procede a la creación de un Grupo de Entrega especificando las cantidades totales de cada producto a pre-despachar. Este reporte de Grupo de Entrega es entregado al Operario o Almacenista, quien se encarga de preparar el pedido en una ruta determinada.

Una vez terminado este proceso, es importante verificar y confirmar el Picking, para proceder con la Facturación de los pedidos, ya que es con la Factura con la que se le dará prioridad a cada pedido.

En el caso en que una ruta posea despachos para Makro, estos son considerados de mayor prioridad debido al gran tiempo requerido para el despacho de la mercancía y al horario que poseen estas cadenas para ello (de 8:00 am a 1:00 pm y de 3:00 pm a 6:00 pm).

* Proceso de carga de vehículo:

Antes de cargar la mercancía en la unidad de transporte, se hace un estudio del estatus de la flota disponible para la carga. Luego, de acuerdo a esta disponibilidad, se procede a cargar los camiones según su ruta asignada.

Es importante que frecuentemente se varíen las rutas de cada camión, para garantizar una rotación de las mismas.

* Despacho y entrega:

El despacho se lleva a cabo de acuerdo a la Orden de Enrutaje que se le entrega al Transportista antes de la carga del camión. Un aspecto a tomar en cuenta al momento del despacho, es la disponibilidad de recepción de cada uno de los clientes.

Plumrose Latinoamericana CA ofrece a sus clientes una política de despacho a las 24 horas después de generarse el pedido. En la práctica, esta política no siempre se cumple. El despacho a la Cadena de Makro C.A. suele variar entre 24 y 48 horas.

* Liquidación de ruta y/o elaboración de NC:

Una vez que el transportista culmina la ruta, regresa al almacén para proceder con la Liquidación de Ruta. Liquidar significa compaginar las facturas con la relación que se tiene en el departamento y verificarlas. Esto permite llevar un control de las facturas que fueron entregadas durante el día y las facturas que presentaron devoluciones totales o parciales debido a problemas de calidad o algún faltante. Durante el proceso de Liquidación de Ruta, las facturas pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Entregadas: significa que el despacho fue completo. No hubo ningún tipo de devolución.
- Recarga: son aquellas facturas cuya mercancía no fue despachada, por lo tanto queda pendiente para ser anexada a una nueva ruta.
- Continuación: se refiere a las facturas con despacho parcial. Al día siguiente este despacho vuelve a salir con el mismo número de transporte.
- Devolución: ocurre con las facturas que tuvieron mercancía por vencer, pedido incompleto, mercancía dañada, mercancía incompleta, problemas de calidad, entre otros; razones por las cuales se hace una Devolución en Buen Estado.
- Falta: se refiere a un error de distribución, lo cual no es muy común. Puede ocurrir cuando se ejecuta un mal chequeo de la mercancía al cargarlo en el sistema o mal entrega del chofer durante el despacho.

La Liquidación es un proceso sistematizado donde se registra el estatus de cada factura, verificando además, la fecha, firma y sello del cliente. Este proceso genera un reporte diario, que debe ser verificado nuevamente con el físico de la factura para realizar la entrega de la documentación al Departamento de Administración de manera correcta. El reporte debe ir en orden ascendente, especificando fecha y hora de liquidación.

Seguidamente se elaboran las Notas de Crédito de Devoluciones en Buen Estado (DBE), para lo cual es necesario realizar un chequeo de la mercancía devuelta para verificar que coincida con el Formato de Devolución. Una vez elaborada la Nota de Crédito, se hace un control de calidad de la mercancía para ser reincorporada al inventario.

Otro tipo de devolución son las Devoluciones en Mal Estado (DME), las cuales, luego de ser ingresadas por el Asesor de Ventas, caen a un Pool de DME, que es tratado para generar el

Documento de Retiro de Devolución. Las devoluciones se organizan por lote de cliente y se enrutan para poder ser retiradas.

Es importante tomar en cuenta los costos de transporte que implican estos retiros de mercancía, por lo tanto, para justificar los gastos de viáticos, debe haber como mínimo 10 clientes en la ruta correspondiente.

Una vez retiradas las DME, se crea un Picking, se confirma y se ingresa la mercancía al Almacén de Mal Estado. Desde este almacén, la mercancía es enviada a la planta en Cagua para ser destruida.

- Entrega de documentos a Administración:

Para llevar un mejor control de los procesos, es necesario brindar ciertos reportes de las acciones realizadas al Departamento de Administración, siguiendo las pautas y lineamientos establecidos por la empresa. Se deben entregar documentos como Hoja de Liquidación, Notas de Crédito de DBE y Notas de Crédito de DME.

El horario establecido para ello es a las 8:00 am. Si se incumple con la hora pautada, se retrasarían los procesos, lo cual influye indirectamente en el tiempo de respuesta hacia los clientes.

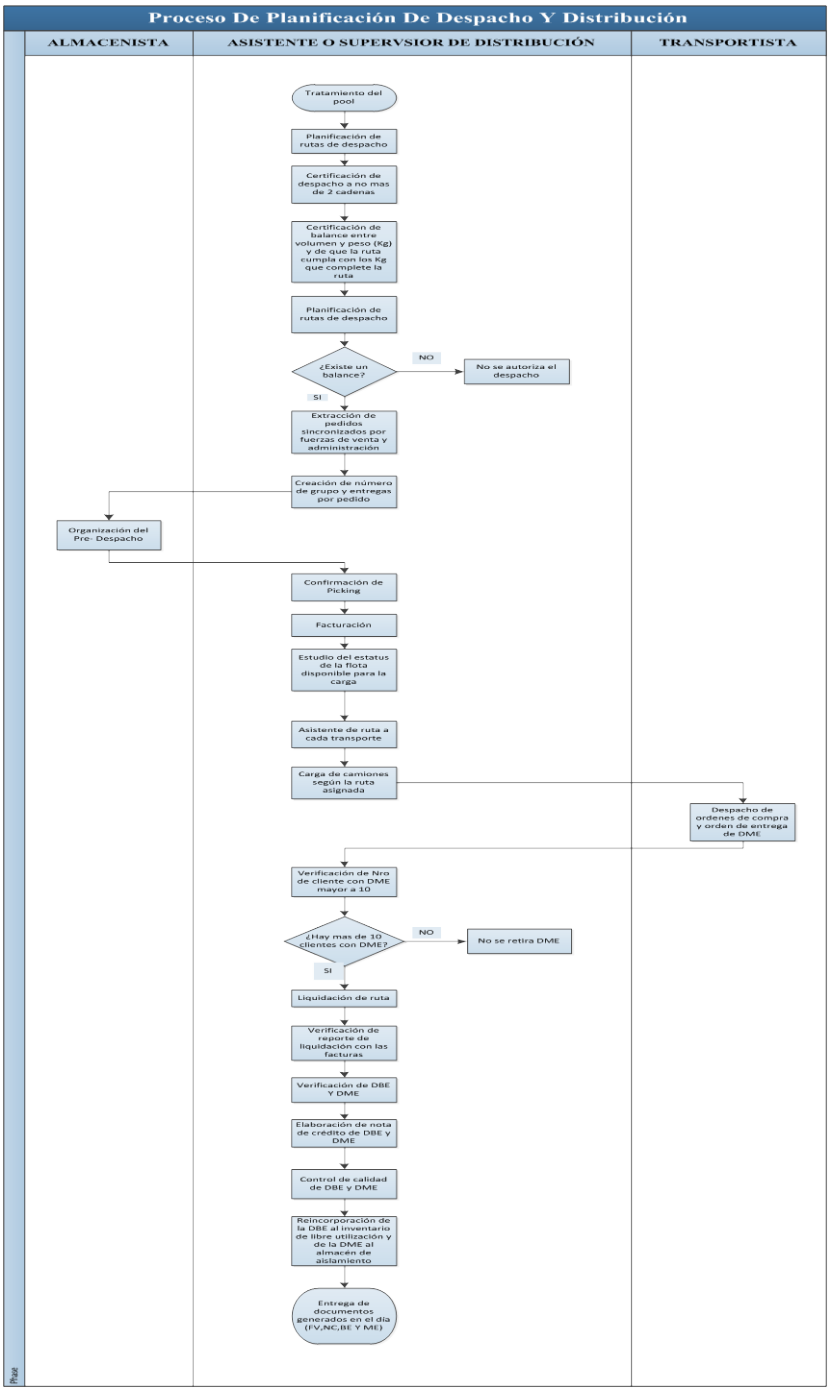


Figura N° 12 Flujograma de Proceso de planificación de despacho y distribución
Fuente: Elaboración propia basada en entrevistas a cada uno de los responsables de las actividades

CAPITULO V
DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

5.1 Indicadores de Gestión

La empresa cuenta actualmente con un conjunto de indicadores que le permiten medir el desempeño de la logística de distribución y comercialización de la empresa hacia la cadena de hipermercados: a continuación se explica en qué consiste cada uno de ellos, así como el comportamiento de estos indicadores en los últimos doce (12) meses.

5.1.1. Porcentaje de volumen vs presupuesto:

Es el porcentaje de pedido que se le entrego al cliente con respecto a la meta establecida para el mes.

Tabla N° 7 Datos Para El Cálculo Del indicador Volumen vs Presupuesto
Fuente: elaboración propia

Meses	05.2010	06.2010	07.2010	08.2010	09.2010	10.2010	11.2010	12.2010	01.2011	02.2011	03.2011	04.2011	05.2011
Presupuesto(meta)	90,50	120,50	160,60	180,70	185,70	156,70	156,70	180,60	220,00	184,95	250,60	266,50	215,60
Facturado	79,84	158,85	158,23	175,21	152,12	147,62	178,23	176,47	223,65	185,12	228,24	146,22	205,65
% cumplimiento	88%	132%	99%	97%	82%	94%	114%	98%	102%	100%	91%	55%	95%

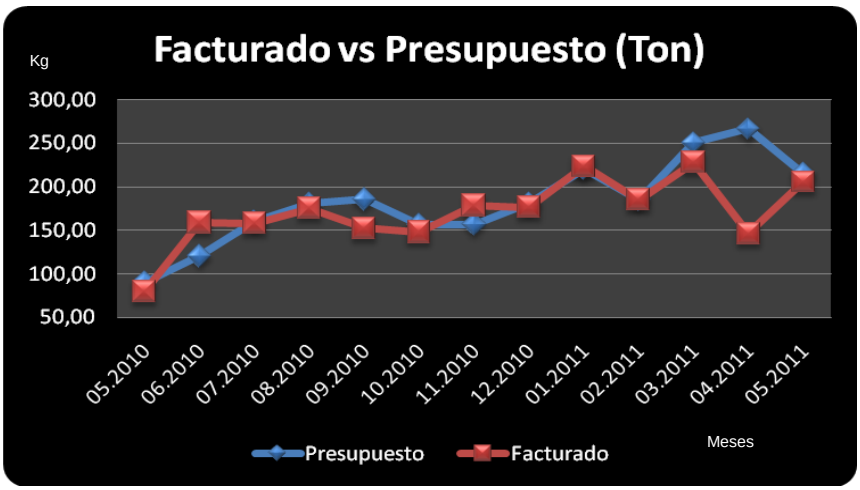


Figura N° 13 Facturado vs Presupuesto

Fuente: elaboración propia

En el grafico anterior se representa el indicador porcentaje de volumen vs presupuesto utilizado por la empresa para medir la gestion de los asesores comerciales, la misma establecio un umbral minimo de aceptacion, entre el 80 % y 90% ; como se pudo observar para el caso en estudio el mporcentaje promedio de cumplimiento obtenido es 93% valor que se encuentra dentro del umbral establecido. Por otra parte se detecto que la efectividad de este indicador se puede ver afectada por factores como lo son : ocasiones donde se cargan en el sistema los productos existentes en el centro de distribucion y no el total pedido por el cliente; asi como tambien ordenes de compra que se extravian en el proceso y nunca son ingresadas hecho que afecta al momento de tratar de cumplir con la meta establecida.

5.1.2. Porcentaje de devoluciones en mal estado y buen estado vs lo facturado:

Es el porcentaje que resulta de la suma del total de devoluciones en buen estado más el total de devoluciones en mal estado con respecto al total facturado.

Tabla 8 Datos Para El Cálculo del Indicador Devoluciones en ME y BE vs Facturado

Fuente: Elaboración Propia

Meses	05.2010	06.2010	07.2010	08.2010	09.2010	10.2010	11.2010	12.2010	01.2011	02.2011	03.2011	04.2011	05.2011
Devolución BE	13,26	12,47	7,40	6,26	9,11	13,83	16,85	23,79	3,35	7,84	10,06	17,94	7,40
Devolución ME	2,56	2,45	3,54	1,04	4,09	1,24	2,64	2,17	4,30	2,20	5,08	1,25	5,27
Total Dev.	15,82	14,92	10,93	7,30	13,20	15,07	19,48	25,96	7,65	10,04	15,13	19,19	12,67
Facturado	79,78	158,85	158,23	175,21	152,12	178,63	236,66	188,19	223,32	184,95	226,16	145,91	204,92
% dev.	19,83%	9,39%	6,91%	4,17%	8,67%	8,44%	8,23%	13,80%	3,43%	5,43%	6,69%	13,15%	6,18%
Meta	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%

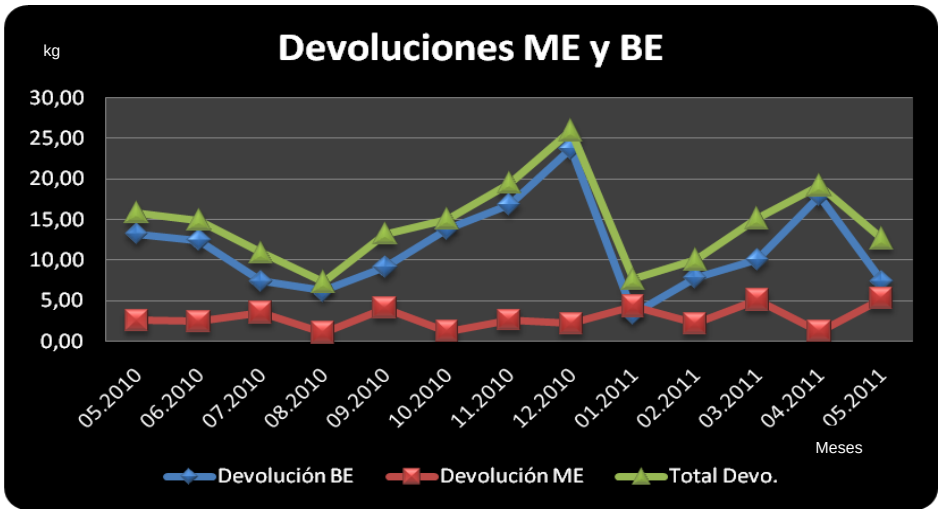


Figura N°14 devoluciones ME y BE

Fuente: Elaboración Propia

Con este indicador la empresa busca mejorar efectividad de los despachos y la satisfacción del cliente, para ello se estableció un umbral de 5% de devoluciones al mes. Como se pudo observar la media de devoluciones es de 8.79%, por lo tanto se encuentra fuera del umbral y por ello se evidencian las defeciencias de los despachos, ya que la mayoria de las devoluciones son en buen estado, esto quiere decir que hay fallas al momento de la planeacion de los mismos.

5.1.3 Porcentaje de visita efectiva:

Porcentaje de clientes que hacen solicitud de pedidos al ser visitados por la fuerza de ventas.

Tabla 9 Datos Para El Cálculo del Indicador Porcentaje de Visita Efectiva
Fuente: Elaboración Propia

Visita Efectiva	5.2010	6.2010	7.2010	8.2010	9.2010	0.2010	1.2010	2.2010	1.2011	2.2011	3.2011	4.2011	5.2011
Meta	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
N° Clientes Fact.	32	31	32	32	31	31	31	33	33	33	34	34	34
% Cumplimiento	91%	89%	91%	91%	89%	89%	89%	94%	94%	94%	97%	97%	97%

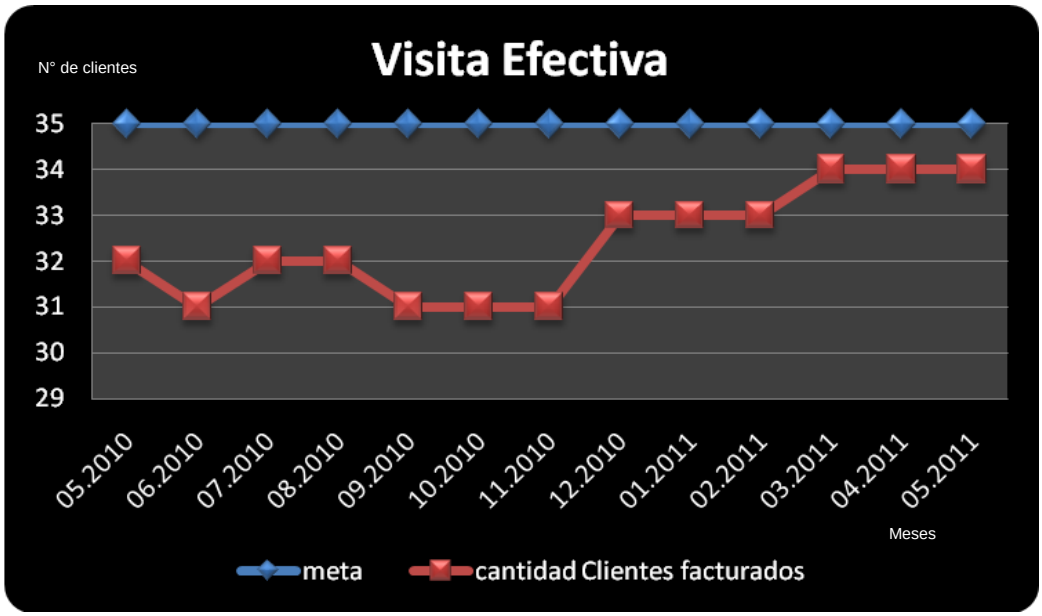


Figura N° 15Visita Efectiva

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a la tendencia que ha presentado este indicador durante el periodo de estudio, se observa que fluctúa durante los primeros meses y posteriormente tiende a estabilizarse con un valor muy cercano al 100%. Cabe destacar que el porcentaje de efectividad de visitas, tiene un valor promedio de 92.46% el cual se encuentra dentro del umbral establecido por la empresa.

5.2 Evaluación de los procesos logísticos

Para realizar una evaluación precisa de los problemas que enfrenta actualmente los procesos de los centros de distribución, se procedió a identificar las principales causas que originan deficiencias en la gestión logística y a su vez afectan la eficiencia de estos procesos.

5.2.1 Proceso de Generación de Órdenes Comerciales

Las causas que originan deficiencias en este proceso serán agrupadas y desarrolladas de acuerdo a las siguientes secciones:

Deficiencias relacionadas con el Personal

- Falta de supervisión a los asesores comerciales por parte de los gerentes de ventas haciendo difícil el proceso de seguimiento de su trabajo.
- Desconocimiento de los productos inexistentes en planta o almacén, ya que no existe ningún sistema que le permita al asesor comercial revisar durante su visita a los clientes el nivel de inventario de la empresa.

Métodos

- Proceso de ventas no estandarizado, esto se debe a que no existe ningún lineamiento en general de que proceso debe seguir el asesor a realizar las visitas a los clientes cómo realizar las de la visita del asesor, quedando esta al criterio del mismo.
- Elaboración deficiente de las órdenes de compras sugeridas, no existe un sistema formal de planificación de orden sugerida y en consecuencia, los procedimientos no están estandarizados y la improvisación es una constante al momento de realizar los pedidos de compra.
- El asesor comercial no es el que ingresa el pedido en el sistema sino los compradores, siendo este procedimiento susceptible a errores humanos.

Sistemas de información

- Ausencia de tecnologías de información que permita mejorar la comunicación entre el vendedor y el cliente.
- Deficiencias en el sistema CEN, la falta de mantenimiento y fallas en el servidor dificultan el acceso a la información.

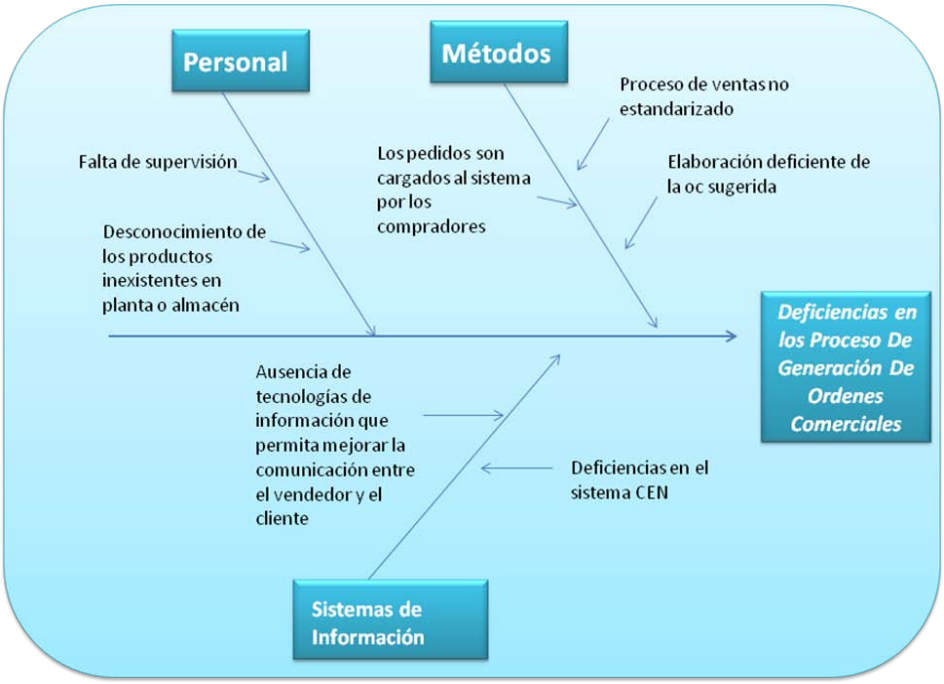


Figura N°16 Diagrama De Causa – Efecto Para El Proceso De Generación De Ordenes Comerciales

Fuente: Elaboración Propia

5.2.2 Proceso administrativo de órdenes Comerciales

Deficiencias relacionadas con el Personal

- Falta de supervisión a los asistentes administrativos por parte de los gerentes de administración haciendo difícil el proceso de seguimiento de su trabajo.
- Inexperiencia, no existen programas formales de capacitación para los empleados, generando inconformidad en el personal y ningún sentido de pertenencia con la empresa.
- Incumplimiento de horario.

Procedimientos

- Falta de comunicación entre los departamentos.
- Pérdida de tiempo verificando los precios y calculo de unidades, ya que las órdenes de compra eventualmente vienen por unidad y no por cajas; así como también se debe verificar que los precios que refleja la misma sean los mismo que se tienen en el sistema.

- No existe un sistema formal para cargar órdenes de compras y en consecuencia, los procedimientos no están estandarizados y la improvisación es constante al momento de ingresar al sistema las órdenes de compra.

Sistemas de información

- Deficiencias en el sistema CEN, la falta de mantenimiento y fallas en el servidor dificultan el acceso a la información.
- Problemas al cargar las OC, el sistema ya no se da abasto , además de ser lento, colapsa en las horas donde la empresa recibe mayor afluencia de pedidos.
- Diferencias de precios, la empresa le ofrece mensualmente una serie de descuentos internos a Makro, por lo tanto se deben cargar tanto en el sistema de plumrose como el cliente en su sistema, si no se cumple con esta premisa se generan diferencias de precios a la hora de ingresar los pedidos.

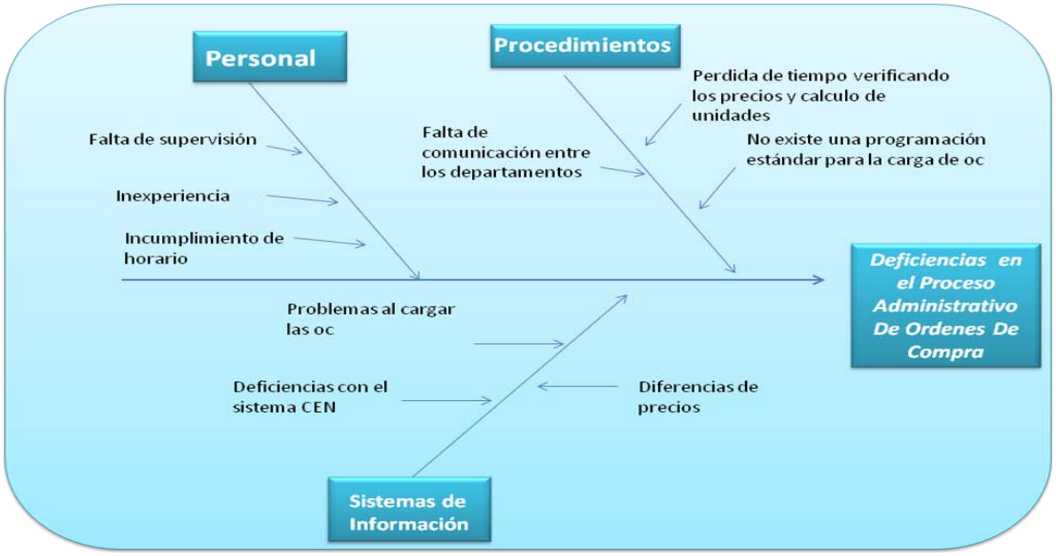


Figura N°17 Diagrama De Causa – Efecto Para El Proceso Administrativo de Órdenes de Compra

Fuente: Elaboración Propia

5.2.3 Proceso de Planificación del Despacho y Distribución

El proceso de planificación del despacho y distribución es una de las áreas más descuidadas por parte de la empresa ya que presenta múltiples deficiencias producto de la

improvisación de los procesos y el constante cambio del personal. Las principales causas que favorecen estas deficiencias se pueden agrupar en cinco grandes grupos los cuales se describirán a continuación:

Deficiencias relacionadas con el Personal

- Falta de supervisión a los asistentes administrativos por parte de los gerentes de administración haciendo difícil el proceso de seguimiento de su trabajo.
- La falta de motivación de los empleados es un agravante general que afecta a toda la empresa producto de la baja remuneración y los pocos incentivos laborales. De igual forma este problema redunda en la alta rotación del personal.
- Influencia de los sindicatos sobre las decisiones relacionadas con los horarios de trabajo y cantidad despachos realizados por día.
- Falta de compromiso del personal con las políticas de comercialización ofrecidas al cliente.

Procedimientos

- No existe una programación estándar en las rutas de despacho, es decir, las rutas se planifican diariamente según los despachos pendientes por cumplir.
- No existe un registro de cliente despachos por día.
- No existen indicadores que midan la efectividad en los despachos, para llevar un mejor control de los mismos.
- Incumplimiento de los horarios de despacho ofrecidos al cliente, plumrose tiene un acuerdo con la cadena de despachar 24 horas después de ingresado el pedido.
- Los vehículos no se cargan a su máxima capacidad, se tiene una política interna de cargar solo el 90% de la capacidad de los camiones.
- Existe gran pérdida de tiempo para buscar la mercancía y preparar los pedidos que se van a despachar, ya que los productos varían mucho de una factura a otra.

Sistemas de información

- Problemas al momento de la facturación , el sistema ya no se da abasto , además de ser lento, colapsa en las horas donde la empresa recibe mayor afluencia de pedidos.

- Flujos de información lentos, no existe un sistema de identificación y captura de datos automáticos, por lo que se pierde mucho tiempo realizando el conteo manual de la mercancía.
- No existe un buen intercambio de información entre las áreas involucradas
- No existen reportes que generen estadísticas de los despachos por camión

Organización

- Cambios repentinos en la programación de los despachos, lo que trae como consecuencia retrasos en los mismos.
- Falta de mercancía para abasteces las ordenes, debido a la mala programación de la producción de los diferentes productos, que ocasionan quiebre de stock.
- Incumplimiento en las prioridades de despachos, existe una política interna de despachos donde se le da prioridad a los pedidos de las cadenas nacionales y regionales.
- Inconformidades con la calidad del producto lo que origina devoluciones por parte del cliente.

Transportista

- Incumplimiento de los horarios de trabajo.
- No existe un seguimiento adecuado al servicio de los camiones, lo que genera que se pueda presentar de manera inesperada la avería de los mismos.

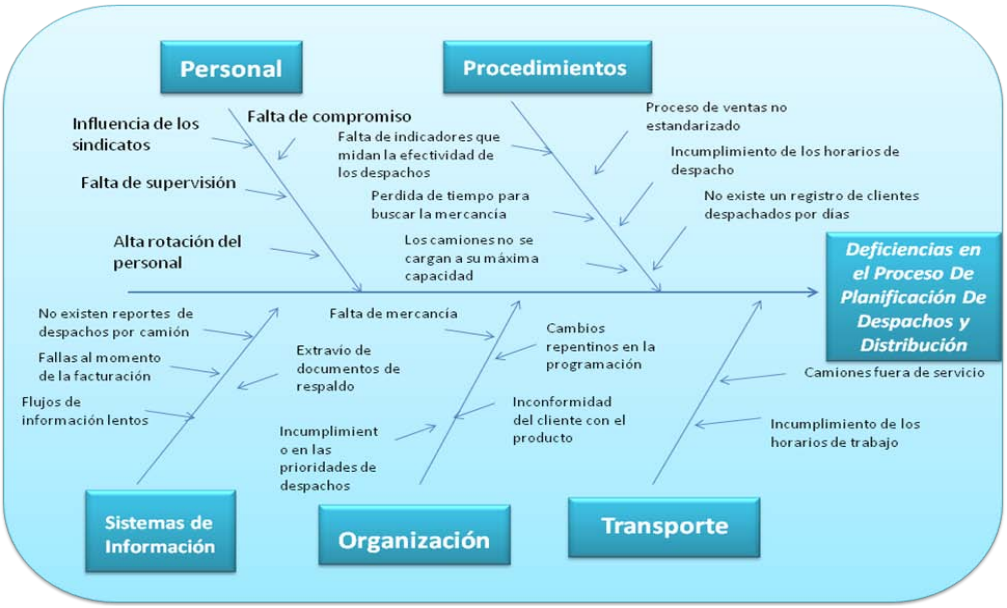


Figura N°18 Diagrama De Causa - Efecto Para El Proceso de Planificación de Despacho y Distribución

Fuente: Elaboración Propia

5.3 Identificación y jerarquización de los factores que afectan la gestión logística de la empresa

Al identificar la diversidad de problemas que afronta la empresa y utilizando como referencia los diagramas de causa y efecto representados en las figuras N° 15, 16 y 17, se realizó una matriz de jerarquización con los principales problemas allí identificados para posteriormente entrevistar al personal del la empresa y poder identificar los factores que requieren mayor atención.

Se elaboró un sistema de evaluación en base a las cinco (5) opciones de respuesta de cada pregunta, según el criterio mostrado en la Tabla N° 10

Tabla N°10 Ponderación utilizada en la matriz de jerarquización

Fuente: Elaboración Propia

Clasificación	Situación	Oportunidad De Mejora
5	Deficiente	Muy Alta
4	Medianamente deficiente	Alta
3	Normal	Media
2	Buena	Baja
1	Excelente	Muy Baja

Se aplicaron los cuestionarios a los representantes de las diferentes áreas, se tabularon los resultados obtenidos, por área estudiada, de manera tal de obtener los puntos específicos por área que serán considerados como oportunidades de mejoras. A continuación se presentan las Tablas N° 11,12 y 13, donde se muestran los resultados de la evaluación realizada.

Tabla N° 11 Matriz de jerarquización de los problemas en los procesos de generación de ordenes comerciales

Fuente: Elaboración Propia

Proceso De Generación De Ordenes Comerciales		
Causas		*Total*
Personal	*Falta de supervisión*	*4.95*
	Desconocimiento de los productos inexistentes en planta o almacén	*2.32*
Sistemas de Información	*Deficiencias en el sistema CEN*	*4.56*
	Ausencias de tecnologías de información	*1.6*
Métodos	*Proceso de ventas no estandarizado*	*1.9*
	Elaboración deficiente de la OC sugerida	*4.85*
	Los pedidos son cargados al sistema por los compradores	*3.56*

Tabla N°12 Matriz de jerarquización de los problemas en los procesos administrativos de ordenes comerciales

Fuente: Elaboración Propia

Proceso Administrativo De Ordenes Comerciales		
Causas		*Total*
Personal	*Falta de supervisión*	*4.35*
	Inexperiencia	*3.56*
	Incumplimiento de horario	*1.6*
	Deficiencias en el sistema CEN	*4.85*

Sistemas de Información	*Problemas al cargar las OC*	*2.36*
	Diferencias de precio	*3.25*
Procedimientos	*Pérdida de tiempo verificando los precios y calculo de unidades*	*3.85*
	No existe una programación estándar para la carga de OC.	*1.56*
	Falta de comunicación entre los departamentos	*1.42*

Tabla N° 13 Matriz de jerarquización de los problemas en los procesos de Planificacion de despachos y distribución
Fuente: Elaboración Propia

Proceso De Planificación De Despacho Y Distribución		
Causas		***Total***
Personal	*Falta de supervisión*	*4.66*
	Alta rotación del personal	*2.85*
	Falta de Compromiso	*1.65*
	Influencia de los sindicatos	*3.55*
Sistemas de Información	*Fallas al momento de la facturación*	*2.86*
	Flujos de información lentos	*1.22*
	No existen reportes de despachos por camión	*3.47*
	Extravío de documentos de respaldo	*2.35*
Procedimientos	*Pérdida de tiempo para buscar la mercancía*	*2.37*
	Los vehículos no se cargan a su máxima capacidad	*2.43*
	Incumplimiento de los horarios de despachos ofrecidos al cliente	*3.62*
	Falta de indicadores que midan la efectividad del despacho	*3.12*
	Proceso de ventas no estandarizado	*2.24*
	No existe un registro de clientes despachados por días	*4.42*
Organización	*Cambios repentinos en la programación*	*3.08*
	Falta de mercancía	*3.19*
	Inconformidad del cliente con la calidad del producto	*1.22*
	Incumplimiento en la prioridades de despachos	*4.99*
Transportistas	*Camiones fuera de servicio*	*2.76*
	Incumplimiento de los horarios de trabajo	*2.64*

Los factores cuya ponderación está ubicada entre 4 y 5 serán objeto de especial atención para el desarrollo de las propuestas de mejora y los planes de acción del presente estudio.

CAPITULO VI

DESARROLLO DE PROPUESTAS

En este capítulo se estructuran las propuestas que ofrecen alternativas de mejoras a los problemas encontrados. Las propuestas son valoradas mediante un estudio técnico- financiero.

Tras el análisis de la situación actual se puede detectar la existencia de problemas en diversas categorías; a continuación se desarrollan las propuestas de solución de los problemas considerados como críticos, con alto impacto en los beneficios y con posibilidad de influir en ellos. Es así como el campo de acción está orientado a proponer mejoras en planificación y distribución.

6.1 Indicadores de Gestión Propuestos

Para que todo proceso logístico se lleve a cabo con éxito es necesaria la implementación de un sistema adecuado de indicadores de gestión, ya que el uso adecuado de los mismos permite dar a conocer con certeza los resultados obtenidos en el mediano y largo plazo con respecto a los objetivos y metas planteados. Estos indicadores de gestión deben ser aplicados mediante un buen sistema de información que permita medir las diferentes etapas del proceso logístico.

Plumrose en la actualidad posee una diversidad de indicadores de gestión para la medición de desempeño con respecto a las actividades correspondientes a la logística de distribución interna (procesos) y externa (satisfacción del cliente), sin embargo hay otros indicadores de gestión que consideramos ayudarían a medir el desempeño logístico de los procesos, los cuales en su aplicación ayudarían a la empresa a prestar un mejor servicio.

Toda empresa debe mejorar continuamente su sistema de indicadores de gestión, para desarrollar dichos indicadores se deben tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Grado de cumplimiento de los objetivos asignados y de las acciones derivadas.
- Evolución de los factores críticos de éxito de la organización o área evaluada (satisfacción de clientes y partes interesadas, resultados, productividad, etc.)
- Evolución de las áreas, procesos o parámetros conflictivos o con problemas reales o potenciales.
- Fiabilidad del proceso de captación de la información y su explotación, así como la capacidad en plazo y nivel de motivación del personal involucrado para desarrollar la actividad.

Capítulo VI: Desarrollo de Propuestas

Una buena aplicación de Indicadores gestión conlleva a un mejoramiento continuo en los procesos logísticos de la empresa, los cuales dará base a la generación de ventajas competitivas sostenibles y por ende de su posicionamiento frente a la competencia nacional e internacional.

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar en el proceso de logística de distribución un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de indicadores dentro la logística de distribución debe satisfacer los siguientes objetivos:

1. Identificar el proceso logístico a medir.
2. Conceptualizar cada paso del proceso.
3. Definir el objetivo del indicador.
4. Recolectar información inherente al proceso.
5. Cuantificar y medir variables.
6. Establecer el Indicador a controlar.
7. Comparar con el indicador global y el de la competencia interna.
8. Seguir y retroalimentar las mediciones periódicamente.
9. Mejorar continuamente el indicador.

Capítulo VI: Desarrollo de Propuestas

A continuación se presentan los indicadores propuestos en conjunto con la gerencia con su respectivo objetivo, fórmula para cuantificarlo e impacto en la empresa:

Tabla N° 14 Indicadores propuestos para la gestión de logística de distribución

Fuente: Elaboración Propia

INDICADOR	OBJETIVO	Frecuencia de medición	FORMULA	IMPACTO	META
% Nivel de Servicio (satisfacer la cantidad solicitada en Kg)	Mide el porcentaje de Kg de productos facturados vs Kg de productos pedidos	Semanal	*Kg Facturados / Kg Pedido*	Sirve para cumplir con las exigencias de los clientes en cuanto a pedidos	90%
% Nivel de Servicio (satisfacer la variedad solicitada por SKU)	Mide el porcentaje de SKU facturados vs SKU pedidos	Semanal	*SKU Facturados / SKU Pedido*	Sirve para cumplir con las exigencias de los clientes en cuanto a variedad	90%
% Despachos Efectivos	Mide el porcentaje de despachos realizados vs los solicitados	Semanal	*#despachos realizados en la semana / #despachos solicitados en la semana*	Sirve para controlar los errores que presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes	90%
Tiempo promedio por pedido	*Mide el promedio del tiempo desde que el cliente realiza el pedido hasta que se emite la factura*	Semanal	*Promedio del tiempo registrados o desde que el cliente realiza el pedido hasta que se emite la factura*	Afecta el tiempo del ciclo	2 horas
Tiempo promedio de alistamiento	*Mide el promedio del tiempo desde que el almacenista recibe la factura hasta que se despacha la mercancía*	Semanal	*Promedio del tiempo registrados desde que el almacenista recibe la factura hasta que se despacha la mercancía*	Afecta el tiempo del ciclo	24 horas
Tiempo promedio del ciclo	Mide el tiempo desde que el cliente realiza el pedido hasta que es facturado	Semanal	$C_{iclo} = P_{edido} + A_{listamiento}$	En la medida que el tiempo del ciclo disminuya mejor será el nivel del servicio prestado a los clientes.	26 horas
N° de despachos promedios realizados por semana	Mide el número de despachos promedios realizados por semanas en cada una de las tiendas	Semanal	*N° promedio de despacho por tienda semanal*	Sirve para corroborar el numero de despacho realizados por tiendas	1

Cada uno de los indicadores de gestión propuestos debe poseer un intervalo meta asociado, que permita establecer mejoras en los procesos en base al cumplimiento de cada meta. En la tabla se indican las metas que son deseables por el area de logística, sin embargo deberán analizarse. Para la fijación de los umbrales definitivos se recomienda realizar la medición de los parámetros indicados durante un tiempo promedio de 4 meses, y en función a la data recolectada determinar un valor meta más acorde a la realidad de los procesos de la organización.

6.2 Sistema de identificación y captura de datos automáticos

Todos los productos despachados por Plumrose en la actualidad se realizan por medio de cajas, estas cajas a su vez son identificadas con un código de barras de manera tal de agilizar el proceso de captación de productos por parte de sus clientes (Makro), los cuales registran esta mercancía y los ingresan en sus sistemas internos de información para así poder llevar un control de producto existente en tienda. Plumrose en la actualidad no hace uso de los sistemas de captura de datos automáticos para sus procesos internos de almacenamiento, picking y despacho. Con la implementación de esta tecnología se garantiza la identificación única y exclusiva de productos y servicios mediante códigos identificadores sin necesidad de hacer un seguimiento del material por medios físicos. Los códigos proporcionan un lenguaje de información común que permite a proveedores, fabricantes y vendedores comunicar información sobre el producto, de igual forma con la utilización de los códigos de barra se desarrollaría una mejor practica de Picking dentro del almacén lo cual favorecería a la disminución del tiempo de verificación de un producto dentro del proceso, esto traería como consecuencia una reducción considerable de los tiempos de despacho y además a una reducción significativa de los errores de despacho y de las devoluciones en buen estado asociadas. Esta información se introduce solo una vez en la computadora en el momento de su llegada a los almacenes y se actualiza de manera automática a medida que el material que pasa a través del sistema y el código de barras se lee haciendo uso de una pistola o lector óptico (ver Figura N° 18). Este sistema no solo reduciría los tiempos y costos de operación sino que también mejoraría los procesos de trabajo haciéndolos más eficientes generando confiablidad de los procesos de recepción, almacenamiento y despacho de mercancía.

Como consecuencia del conteo manual de los productos que posteriormente son ingresados en los conteiner para ser distribuidos y seguidamente despachados a los clientes, para el periodo de evaluación Mayo 2010/Mayo 2011 arrojo cifras significativas de

aproximadamente 149 toneladas de devoluciones en buen estado, esto conlleva a que la empresa asuma costos de transporte de envío y reenvío de mercancía en los casos en que se haya despachado erradamente la misma.

Los costos de inversión requerida por parte de la empresa para la implementación de dos lectores de códigos de barra para los seis centros de distribución a nivel nacional asciende los 51000 BsF, que correspondería a dos lectores por centro para un total de doce (12) de los mismos, que comparado con las pérdidas que afronta la empresa por conceptos de errores de despacho, conteo manual de mercancía, entre otros, resulta una alternativa viable para invertir en este sistema. En el (Anexo N°2) se muestra presupuesto de lector óptico para ser incorporado en el proceso de la logística de distribución.

Figura N°19: Pistola O Lector Óptico

6.3 Unificación de los despachos

Ya que la empresa posee una política de solo despachar a una tienda Makro por camión, se propone la disminución de los despachos semanales de tres (3) a un (1) solo despacho por semana. Para ello se realizó un estudio de capacidad de los camiones en cuanto al promedio en Kg y volumen de pedidos por tienda, de igual manera los costos asociados a ellos.

Cada una de las sucursales de Plumrose Latinoamericana cuenta con una serie de recursos involucrados en el proceso de distribución tal y como se detalla en la Tabla N°15:

Tabla N° 15 descripción de los recursos de distribución con que cuenta Plumrose Latinoamericana

Fuente: Elaboración propia

Descripción De La Flota	Caracas	Valencia	Maracaibo	Puerto La Cruz	Ciudad Bolívar	Barquisimeto
Flota interna	24 camiones NPR	48 camiones NPR	36 camiones NPR	40 camiones NPR	20 camiones NPR	24 camiones NPR
Flota externa	3 camiones NPR	6 camiones NPR	3 camiones NPR	3 camiones NPR	3 camiones NPR	3 camiones NPR
Capacidad de camión NPR (Características en el Anexo 4)	4000 Kg.	4000 Kg.	4000 Kg.	4000 Kg.	4000 Kg.	4000 Kg.
Política para él % de utilización de carga de los camiones	90% aprox. 3600 kg.	90% aprox. 3600 kg.	90% aprox. 3600 kg.	90% aprox. 3600 kg.	90% aprox. 3600 kg.	90% aprox. 3600 kg.
Numero de choferes	24	48	36	40	20	24
Numero de ayudantes	48	96	72	80	40	48
Ayudantes por camión	2	2	2	2	2	2

Tomando en cuenta la política actual en cuanto al % utilización de carga de los camiones, la cual representa 3600 kilogramos por camión, se puede observar que la cantidad de kilogramos promedio de las ordenes de las diferentes tiendas de la cadena de hipermercados Makro (ver Tabla N° 15), es equivalente a la carga de un camión y no llega a sobrepasar el % de utilización del mismo; con esto se quiere comprobar que es factible despachar una vez por semana a cada una de las cadenas de hipermercados Makro a nivel nacional. Adicionalmente, se muestran en las Tablas N° 16 y 17, los costos asociados al despacho por cada camión que sale del Centro de Distribución. La propuesta de mejora para este apartado es que logrando reducir el uso de tres (3) camiones a un (1) solo camión, se disminuiría notablemente los gastos de transporte que implica la movilización de la unidad destinada para una tienda de Makro. Aprovechando ese gasto de transporte correspondiente al valor de 3572.60 BsF por unidad, se aprovecharía para utilizarlos en los demás centros de despacho (de alta o baja demanda de productos) y en consecuencia a esto la empresa percibiría una mayor cantidad de activos, es decir, mayor entrada de dinero el cual podría ser de gran utilidad para gastos de la empresa tales como: mantenimiento de las unidades, pago de salarios, entre otros. [2]

Tabla N° 16 Costos Fijos relacionados con la distribución

Fuente: Elaboración propia

Costos Fijos	Mensual Bsf	Diario bsf
Salario Integral Del Chofer[3]	10.444,35	652,77
Salario Integral Del Ayudante N°1	9.215,60	575,98
Salario Integral Del Ayudante N°2	9.215,60	575,98
Depreciación Mensual Del Camión NPR	7.500,00	468,75
Seguro Camión	2.700,00	168,75
Gastos De Mantenimiento	678,00	42,38
Total Fijos	39.753,55	2.484,60

Aparte de los costos fijos tenemos los costos de beneficio contractual (contrato colectivo)

[2] Estos datos fueron suministrados por la dirección de recursos humanos de Plumrose Latinoamericana

[3] Salario integral: utilidades, prestaciones, bono vacacional, descansos , horas extras, incentivos, entre otros

Tabla N°17 Costos Variables por camión

Fuente: Elaboración propia

Gastos Variables	Diario BsF
Viáticos Chofer	248
Pago Caleteros	360
Viáticos Ayudantes	480
Total Variables	1088

En base a los criterios descritos anteriormente, se estima que los costos de distribución se reduzcan en un 33% , en este sentido se puede considerar como una mejora a corto plazo.

Tabla N°18 distribución de los despachos por tienda a nivel nacional, la demanda en Kg y volumen de las mismas.

Fuente: Elaboración propia

SUCURSAL VALENCIA	*N° de despachos por semana (actual)*	*N° de despachos por semana (propuestos)*	*Promedio de Facturación Semanal (KG)*	*% utilización camión propuesta (Kg)*	*% utilización camión volumen propuesta (m3)*
MAKRO (PUERTO CABELLO)	3	1	642,29	18%	8%
MAKRO (NAGUANAGUA)	2	1	473,96	13%	6%
MAKRO (TOCUYITO)	3	1	493,32	14%	6%
MAKRO (CHARALLAVE)	3	1	929,48	26%	11%
MAKRO (VALENCIA)	2	1	1545,70	43%	18%
MAKRO (LOS TEQUES)	3	1	505,48	14%	6%
MAKRO (VALLE LA PASCUA)	3	1	948,14	26%	11%
MAKRO (MARACAY)	3	1	460,01	13%	5%
MAKRO (ARAGUA)	2	1	919,10	26%	11%
SUCURSAL CARACAS					
MAKRO (LA YAGUARA)	3	1	2263,21	63%	27%
MAKRO (LA URBINA)	3	1	3245,17	90%	38%
MAKRO (GUARENAS)	3	1	1010,31	28%	12%
MAKRO (LA GUAIRA)	3	1	886,55	25%	11%
SUCURSAL MARACAIBO					
MAKRO (MARACAIBO)	3	1	1226,28	34%	15%

MAKRO (MARACAIBO NORTE)	2	1	150,46	4%	2%
MAKRO (CABIMAS) COSTA ORIENTAL	3	1	1019,25	28%	12%
MAKRO (PERIJA)	3	1	799,55	22%	9%
MAKRO (SAN CRISTOBAL)	3	1	614,33	17%	7%
MAKRO (PARAGUANA)	3	1	571,97	16%	7%
MAKRO (SANTA ANA DE CORO)	3	1	274,07	8%	3%
SUCURSAL BARQUISIMETO					
MAKRO (BARQUISIMETO)	2	1	1085,93	30%	13%
MAKRO (ACARIGUA) ARAURE	3	1	548,12	15%	6%
MAKRO(BARINAS)	2	1	1134,35	32%	13%
MAKRO(MERIDA)	3	1	690,07	19%	8%
MAKRO (VALERA)	3	1	1001,89	28%	12%
MAKRO (VIGIA)	2	1	950,23	26%	11%
MAKRO (SAN FELIPE)	3	1	703,45	20%	8%
SUCURSAL PUERTO LA CRUZ					
MAKRO (PTO LA CRUZ)	3	1	2902,92	81%	34%
MAKRO (CUMANA)	3	1	1034,28	29%	12%
MAKRO (MATURIN)	3	1	2109,81	59%	25%
SUCURSAL CIUDAD BOLIVAR					
MAKRO (CARONI)	3	1	3576,65	99%	42%
MAKRO (EL TIGRE)	3	1	1738,71	48%	21%
MAKRO (CIUDAD BOLIVAR)	3	1	1647,82	46%	20%

Costo promedio semanal por camión situación actual(Bsf)	Costo promedio semanal por camión situación propuesta (Bsf)	Ahorro semanal por camión	Ahorro anual por camión	% ahorro anual
10.717,8	**3.572,6**	**7.145,2**	**371.559,4**	**33.33 %**

6.4 Análisis del Tiempo de los Procesos

Dentro de un proceso de logística de distribución encontramos numerosas actividades las cuales favorecen de una u otra manera al buen funcionamiento de dicho proceso. Dentro de estas actividades hay algunas que agregan valor al proceso y otras que simplemente se encuentran dentro del proceso cumpliendo una tarea específica ocupando un tiempo de operación dentro de todo el proceso pero sin generar valor en cuanto a costos a la operación. El análisis de tiempo tiene como objetivo analizar, detectar e identificar los cuellos de botella que generen demora en un proceso y a su vez minimizar considerablemente los tiempos de operación de un proceso, que en el caso de logísticas de distribución nos referimos al tiempo transcurrido desde que un cliente (Makro), realiza un pedido hasta que se realiza el despacho del mismo. Las políticas establecidas por Plumrose Latinoamérica señalan que el tiempo del ciclo que transcurre desde que un cliente (Makro) realiza un pedido hasta el momento de su entrega o despacho debe ser menor o igual a veinticuatro horas (≤ 24), esta meta se establece con la finalidad de garantizar al cliente un servicio rápido, eficaz y de calidad, evitando las no conformidades de los mismos.

Actualmente existe una mayor flexibilidad en cuanto al cumplimiento estricto de dicho rango de tiempo, esto se debe a diversos factores ajenos que perjudican las buenas prácticas de gestión tales como: retrasos por incidentes en ruta (colas, fallas mecánicas de los camiones, entre otros), malas prácticas del picking, problemas al ingresar pedidos en el CEN, etc. Es por ello que considerando todos estos factores los cuales generan un impacto desfavorable, la Gerencia de logística flexibilizó el rango de tiempo de entrega de pedidos estableciendo un lapso de entrega menor o igual a 48 horas (≤48), con esto se logró reducir notablemente las no conformidades por partes de los clientes y minimizar la carga de trabajo en todo el proceso.

Para proponer mejoras en el proceso de logística de distribución se realizó un análisis de los tiempos de todas las actividades involucradas desde que el cliente (Makro) realiza el pedido hasta que se efectúa el despacho del mismo, los departamentos involucrados para realizar el análisis de tiempo fueron (ventas, administración y distribución); dicho estudio se realizó en la sucursal de Plumrose Caracas (Ver tabla N°19). Para ello se estimo el tiempo promedio del ciclo a partir de una muestra no probabilística de los tiempos promedios de cada uno de los procesos. Esta muestra no probabilística consistió en diez (10) observaciones realizadas a cada una de las actividades que

conforman cada proceso (ver Anexo N°1), las cuales se cronometraron con un reloj digital y se tomo nota de cada uno de los valores en (min) arrojados por cada una de las 10 muestras para posteriormente determinar su media y la desviación estándar para conocer el comportamiento de la muestra. Una vez establecido la media totalizamos todos los tiempos de las distintas actividades sin incluir los tiempos arrojados por las actividades involucradas en el área de cobranza ya que dichos tiempos no influyen en el proceso de distribución. Al totalizar los tiempos en min y pasarlos a horas mediante la utilización de factores de conversión, se evidenció que el tiempo desde que se recibe el pedido del cliente (Makro) hasta el tiempo transcurrido en el que se hace entrega del mismo excedió en aproximadamente 3 horas al tiempo permitido por la empresa, obteniéndose un tiempo de 50,51 hrs.

Tabla N°19 estudio de tiempos de los procesos

Fuente: Elaboración Propia

	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	AREA	TIEMPO (min)	Desviación estándar (min)
VENTAS	Búsqueda del pedido en PDV	Asesor Comercial	Ventas	60,05	10,11
	Solicitud de Pre-Orden	Asesor Comercial	Makro	0,97	0,15
	Verificación de inventario	AC / Jefe Charc. / Jefe Víveres	Makro	20,3	3,99
	Verificación de cambios	Asesor Comercial	Makro	35,35	3,55
	Verificación de promociones	Asesor Comercial	Makro	5,25	1,56
	Elaboración de Pedido Sugerido	Asesor Comercial	Makro	30,65	2,69
	Autorización de Pedido Sugerido	Jefe Charcutería / Jefe Víveres	Makro	8,65	0,74
	Entrega de Pre-Orden a Jefe de Compra o Subgerente	Asesor Comercial	Makro	1,7	0,80
	Ingreso de Orden en CEN	Jefe de Compra	Makro	876,7	134,84
	Cargar Devoluciones en Mal Estado en IPAQ	Asesor Comercial	Administración	5,25	1,02
	Entregar formatos de DME a Analista Administrativo	Asesor Comercial	Administración	1,2	1,01
	Descargar la Orden de Compra de CEN	Asesor Comercial	Administración	1,38	0,69
	Entrega de Orden de Compra a Analista Administrativo	Asesor Comercial	Administración	1,3	0,61
ADMINISTRACION	Ingreso de Orden en SAP	Analista Administrativo	Administración	4,06	0,62
	Recepción de Documentos Comerciales	Analista Administrativo	Administración	512,35	125,69
	Consignación de Facturas con Órdenes de Compra	Analista Administrativo	Administración	5,35	0,88
	Verificación de carga de DME en SAP	Analista Administrativo	Administración	15,15	1,84
	Carga manual en SAP de las DME que no encontraron factura asociada	Analista Administrativo	Administración	2,18	0,63
	Consignación de NC de DME con soporte emitido por Makro	Analista Administrativo	Administración	2	0,50
	Entrega de documentos consignados al Departamento de Crédito y Cobranza	Analista Administrativo	Administración	6,75	0,89
DISTRIBUCION	Pool (cola de pedidos)	Sistema SAP	-	1	0
	Planificación de despacho	Supervisor de almacén	Distribucion	61,1	3,29
	Preparación de Picking	Supervisor de almacén	Distribucion	215,9	73,26
	Proceso de carga de vehículo	Supervisor de almacén	Distribucion	186,2	31,48
	Despacho y entrega	Supervisor de transporte	Distribucion	631,38	89,16
	Liquidación de ruta y/o Elaboración de NC	Supervisor de almacén	Distribucion	284,8	105,07
	Entrega de documentos a administración	Supervisor de almacén	Distribucion	59,8	23,44
	Tiempo Total Empleado (min)			3030,35	

Las actividades donde se observa mayor tiempo invertido son las de ingreso de órdenes en el CEN y recepción de documentos comerciales para disminuir estos tiempos se propone:

- Que el asesor comercial durante su visita a cada una de las tiendas (Makro) luego de realizar el pedido sugerido, pueda llevarse inmediatamente la orden de compra real firmada y sellada por los compradores de (Makro) sin necesidad de que estos últimos recurran a programas automatizados como el CEN, los cuales generan retrasos en la órdenes de compra. Esta orden de compra proponemos que se realicen bajo formatos estandarizados, es decir, que a todas las tiendas de Makro a nivel nacional se les suministre los mismos formatos, dichos formatos se proponen que sean llevados en forma de fichas de pedido, los mismo deben estar elaborados de manera tal que el cliente seleccione con una identificación (check, x, círculos,etc); los (SKU) que desea y de igual forma debe señalar la cantidad en Kg de cada uno de estos productos que vaya a demandar. De igual forma se propone que en la misma ficha de pedidos se coloquen las promociones y descuentos de productos vigentes en el momento en el que el cliente (Makro) realiza el pedido.

- Se propone que Plumrose Latinoamérica diseñe o utilice nuevos sistemas de intercambio de información que no dependan del CEN, esta propuesta requiere de un estudio previo a largo plazo ya que esto implicaría gran inversión la cual debe involucrar una nueva formulación y evaluación del proyecto. Esta implementación tiene como alcance que la comunicación entre un centro de despacho (Plumrose) y una tienda de pedido (Makro) sea más efectiva. Una de las propuesta es que la empresa implemente nuevos sistemas de ECR (Efficient Consumer Response), destinados a acortar el tiempo del ciclo de abastecimiento utilizando tecnologías descritas en el marco teórico cuya utilidad de operación descrita es de estudiar una amplia variedad de procesos que van desde la introducción de nuevos productos hasta el surtido y las promociones. Con la utilización de los ECR en Plumrose Latinoamerica , podría conducir a generar sus propias acciones para definir un lenguaje común y para estandarizar procesos y procedimientos que le permitan aumentar los niveles de eficiencia. Con el uso ECR proponemos la utilización de tecnologías para perfeccionar cada paso del proceso del negocio (ciclo de operación), cuyo resultado es hacerlo más rápido y preciso. La meta es orientar el ciclo de abastecimiento y todos los procesos de la empresa hacia los datos que surgen del punto de venta con el objeto de darle una lectura exacta a su demanda. Estos datos son

trasmitidos al fabricante vía EDI (Electronic Data Input) para que los productos sean fabricados en las cantidades basadas a partir del consumo real, lo que genera la adecuación considerada como respuesta eficiente al consumidor.

Con la implementación de las anteriores propuestas se reduce notablemente los tiempos referidos a tiempos de Ingresos de orden en CEN (Makro) y los tiempos de recepción de documentos comerciales (Plumrose), arrojando un tiempo promedio estimado para ambas actividades de ciento veinte (120min), los cuales se distribuyen en sesenta (60min) para cada una de las actividades antes mencionadas; este tiempo resulta de considerar el escenario más desfavorable de ambas actividades mencionadas anteriormente. La manera de comprobar esta estimación es implementando los recursos anteriormente descritos. Estas propuestas fueron planteadas para ambas compañías (Plumrose) y (Makro), actualmente se encuentra en discusión para posteriormente ser implementadas.

Tiempo actual del ciclo	Reducción de tiempos críticos	Tiempo total propuesto del ciclo	Reducción del tiempo del ciclo
50,51 hrs	**120 min**	**29,36 hrs**	**21,15 hrs**

Si se implementara también la propuesta de sistemas de identificación y captura automática de datos obtendríamos una reducción en el tiempo promedio de preparación de picking a sesenta (60 min) y lograríamos reducir aun mas los tiempos del ciclo.

Tiempo actual del ciclo	Reducción de tiempos críticos	Tiempo total propuesto del ciclo	Reducción del tiempo del ciclo
50,51 hrs	**180 min**	**26,75 hrs**	**23,34 hrs**

6.5 Planes de Acción que respaldan las propuestas planteadas

Existen puntos en la matriz de jerarquización cuya propuesta de mejora no fueron planteadas formalmente, es por ello que para cubrir todos los factores allí evaluados como críticos, se propone los siguientes planes de acción:

Tabla N°20 Planes de acción que respaldan las propuestas planteadas en los Proceso De Generación De Ordenes Comerciales y Proceso Administrativo De Ordenes Comerciales

Fuente: Elaboración propia

Proceso De Generación De Ordenes Comerciales y Proceso Administrativo De Ordenes Comerciales	
Problema	Planes De Acción
Falta de supervisión	Establecer un plan de capacitación y un programa de becas de estudio a los empleados más destacados, supervisando sus trabajos para que se esfuercen en realizar mejor sus actividades
Deficiencias en el sistema CEN	Llegar a un acuerdo con las partes involucradas para buscar mejoras en el sistema o establecer una forma más eficiente de obtención de las OC
Elaboración deficiente de las OC sugeridas	Permitirles a los asesores comerciales ingresar al sistema de control de inventarios de la cadena para elaborar una orden mucho más acorde con la realidad.

Tabla N°21 Planes de acción que respaldan las propuestas planteadas en el proceso de planificación de despacho y distribución

Fuente: Elaboración propia

Proceso De Planificación De Despacho Y Distribución	
Problema	Planes De Acción
No existe un registro de clientes despachados por día	Generar una base de datos con las rutas y clientes que se realizan los despachos
Incumplimientos de la prioridades de despachos	Aplicar al 100% las políticas establecidas por la empresa para garantizar satisfactoriamente los despachos a los clientes en el tiempo establecido

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se ofrece una reseña de los resultados obtenidos en base a los objetivos planteados, así como una serie de recomendaciones que permitirán complementar los resultados del estudio realizado.

7.1 Conclusiones

El presente estudio tuvo como objetivo principal proponer alternativas dirigidas a mejorar la gestión logística de distribución y comercialización entre una empresa productora de embutidos cárnicos y una cadena nacional de hipermercados, a partir de un diagnostico de la situación actual y de la identificación de cada uno de las áreas, procesos involucrados y oportunidades de mejora para asi dar solución a la problemática planteada. A continuación se exponen las respuestas a las interrogantes que guiaron el estudio y las conclusiones de los resultados obtenidos.

7.1.1 ¿Qué procesos se llevan a cabo dentro de los centros de distribución?

Los procesos involucrados en la gestión logística de distribución y comercialización, fueron identificados y clasificados según las siguientes procesos: generación de ordenes comerciales, administrativos, planificación de despacho y distribución.

7.1.2¿Están documentados los principales procesos del Centro de Distribución?

Los procesos medulares del Centro de Distribución no se encontraban documentados, por lo cual, se levantaron mediante flujogramas, a fin de representar las interacciones entre las actividades y sus responsables, lo que a su vez permitirá estandarizar los procesos y mantener la información escrita, útil para el entrenamiento del personal.

Se establecieron oportunidades de mejora a través del análisis de información documentada, en cada uno de los procesos que forman parte del ciclo de reposición de productos a la cadena de hiprmercados Makro, llevado a cabo desde los diferentes centros de distribución.

7.1.3 ¿Se manejan indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de los procesos?

Actualmente los centro de distribución cuentan con unos indicadores de gestión, los cuales permiten visualizar de forma parcial la gestión del mismo, sin embargo, se determino la falta de veracidad de resultados con respecto al desempeño real.

Se diseñaron nuevos indicadores que permiten conocer el desempeño de los procesos logísticos del centro de distribución.

7.1.4 ¿Cuáles son los principales procesos críticos?

Las áreas evaluadas demuestran debilidades a nivel general siendo las mas criticas: despacho y distribución, lo cual se demostró a través de los diagramas de causa y efecto.

7.1.5¿Cómo se podrían mejorar estos procesos a fin de mejorar la gestión logística?

Para mejorar la planificación de pedido se propuso la implementación de captura de datos automáticos (código de barra) y así disminuir los tiempos y evitar errores humanos al momento del despacho.

A fin de aprovechar los vehículos de despacho, se propuso disminuir la cantidad de despachos semanales hacia cada una de las tiendas de 3 a 1 solo despacho semanal, lo que permite una reducción en los costos de despacho en un 33%.

7.2 Recomendaciones

Las recomendaciones constituyen los planes de acción complementarios que deben ser considerados a fin de mejorar la gestión del centro de distribución.

- La automatización y la implementación de códigos de barras permitiría agilizar actividades claves en el almacén como la preparación de pedido.
- Educar al personal a llevar los indicadores de gestión al día para poder llevar información actualizada del funcionamiento del área y hacer correcciones inmediatas.
- Mejorar el flujo de información entre los departamentos ya que muchos de los errores cometidos provienen de la falta de comunicación.

- Establecer un plan de capacitación y un programa de becas de estudio a los empleados más destacados, supervisando sus trabajos para que se esfuercen en realizar mejor sus actividades
- Llegar a un acuerdo con las partes involucradas para buscar mejoras en el sistema o establecer una forma más eficiente de obtención de las OC.
- Permitirles a los asesores comerciales ingresar al sistema de control de inventarios de la cadena para elaborar una orden mucho más acorde con la realidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Anaya, J. (2008). Almacenes análisis, diseño y organización. Madrid: ESIC.
- Añez, B. y Espinoza, H. (2009). Desarrollo de mejoras al sistema de distribución de una empresa de embutidos para reducir las pérdidas o mermas del proceso, realizado en los Ruices, Caracas. Venezuela: Trabajo Especial de Grado, Universidad Católica Andrés Bello.
- Ballou R. (2004). Logística: Administración de la Cadena de Suministro (Quinta Edición). México: Pearson Prentice Hall Educación.
- **Horngren, C., Foster, G. y Datar, S. (2007) Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial (Decimosegunda Edición). México: Pearson Prentice Hall Educación**.
- *Niebel, B. y Freivalds, A***.** (2009) Ingeniería Industrial, Métodos estándares y diseño del trabajo (Duodécima edición). México: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A
- Pau Cos J. y Navascués R (1998). Manual de Logística Integral. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Poleo, G. y Niculescu, D. (2009). Estudio y propuesta de mejora de los procesos logísticos involucrados en la planeación y manejo de materia prima cárnica. Plumrose Latinoamericana C.A. Venezuela: Trabajo Especial de Grado, Universidad Metropolitana.
- Render, B. y Heizer, J. (2004). Principios de administración de operaciones. México D.F: Pearson Educación de México S.A.
- Rey Sacristán, F. (2003). Técnicas de resolución de problemas, Criterios a seguir la Producción y el Mantenimiento. España: Editorial Fundación Confemetal.

GLOSARIO

Entrevistas No estructuradas

Es aquel instrumento en el que se emplean preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, adquiriendo características de conversación. Este método se basa en realizar preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista. El entrevistador solo tiene una idea aproximada de lo que a preguntar y va improvisando dependiendo de las características y tipo de respuestas.

Inventario

Un inventario representa la existencia de bienes muebles e inmuebles que tiene la empresa para comerciar con ellos, comprándolos y vendiéndolos tal cual o procesándolos primero antes de venderlos, en un período económico determinado.

Información

Es un conjunto organizado de datos, que constituyen un mensaje sobre un cierto fenómeno o ente. La información permite resolver problemas y tomar decisiones, ya que su uso racional es la base del conocimiento.

Observación directa no participativa

Es cuando el observador no pertenece al grupo y solo se hace presente con el propósito de obtener información.

Paletas

Es una bandeja de carga de madera o plástico constituida esencialmente por dos pisos unidos entre sí por soportes y cuya altura está reducida al mínimo compatible para su manipulación con horquillas u otros.

Prácticas FIFO

FIFO (PEPS en español)" viene de la expresión inglesa First In-First Out, que significa que lo primero que entra, debe ser lo primero que salga o, en otras palabras, que a los productos se le van dando salida en el almacén en el mismo orden en que entraron

ANEXOS

Anexo N° 1 cálculo de medias y desviación estándar para el estudio de tiempo

Búsqueda del pedido en PDV										
Muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo(min)	58,90	50,20	80,50	60,60	70,60	50,30	70,50	60,60	75,60	63,50
Media	62,05									
Desviación estándar	10,11									

Solicitud de Pre-Orden										
Muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo(min)	0,90	0,98	1,30	1,10	1,30	0,95	0,96	1,10	0,93	0,96
Media	0,97									
Desviación estándar	0,15									

Verificación de inventario										
Muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo(min)	20,10	22,20	20,30	18,50	21,20	23,10	20,30	16,50	30,20	26,70
Media	20,75									
Desviación estándar	3,99									

Verificación de cambios										
Muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo(min)	30,20	33,50	32,20	36,40	28,60	32,70	36,60	25,40	30,50	28,50
Media	31,35									
Desviación estándar	3,55									

Anexos

Verificación de promociones										
Muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo(min)	4,50	6,40	5,20	5,20	8,90	4,60	5,90	8,60	5,30	5,20
Media	5,25									
Desviación estándar	1,56									

Elaboración de Pedido Sugerido										
Muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo(min)	24,50	34,30	30,20	32,50	28,50	32,30	31,10	28,90	30,20	31,10
Media	30,65									
Desviación estándar	2,69									

Autorización de Pedido Sugerido										
Muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo(min)	5,10	6,70	5,30	5,40	4,80	6,30	4,50	5,90	6,00	6,50
Media	5,65									
Desviación estándar	0,74									

Entrega de Pre-Orden a Jefe de Compra o Subgerente										
Muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo(min)	0,90	0,80	2,00	1,10	2,90	3,00	1,00	2,00	1,50	1,90
Media	1,70									
Desviación estándar	0,80									

Anexos

Ingreso de Orden en CEN										
Muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo(min)	897,90	876,90	768,90	987,67	898,90	987,40	876,50	567,90	765,90	675,90
Media	876,70									
Desviación estándar	134,84									

Cargar Devoluciones en Mal Estado en IPAQ										
Muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo(min)	4,50	5,60	4,90	4,30	5,60	3,80	4,90	6,40	7,20	5,70
Media	5,25									
Desviación estándar	1,02									

Entregar formatos de DME a Analista Administrativo										
Muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo(min)	0,98	1,20	3,40	0,85	0,67	1,80	2,30	3,40	1,20	1,20
Media	1,20									
Desviación estándar	1,01									

Descargar la Orden de Compra de CEN										
Muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo(min)	0,90	1,20	2,50	3,40	0,60	1,50	2,10	2,40	0,90	1,20
Media	1,35									
Desviación estándar	0,89									

Anexos

Entrega de Orden de Compra a Analista Administrativo										
Muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo(min)	0,98	1,10	2,30	2,40	0,76	1,30	1,90	2,10	0,90	1,30
Media	1,30									
Desviación estándar	0,61									

Ingreso de Orden en SAP										
Muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo(min)	3,40	3,80	4,70	4,50	5,30	3,90	4,20	3,30	4,50	3,80
Media	4,05									
Desviación estándar	0,62									

Recepción de Documentos Comerciales										
Muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo(min)	423,80	456,70	432,60	456,90	437,80	675,90	567,80	768,90	678,90	592,76
Media	512,35									
Desviación estándar	125,69									

Consignación de Facturas con Órdenes de Compra										
Muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo(min)	5,50	5,00	5,40	6,70	7,50	4,90	5,80	5,30	4,60	5,30
Media	5,35									
Desviación estándar	0,88									

Verificación de carga de DME en SAP										
Muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo(min)	14,50	15,20	16,70	14,50	20,20	13,50	16,00	15,80	15,10	14,70
Media	15,15									
Desviación estándar	1,84									

Anexos

Carga manual en SAP de las DME que no encontraron factura asociada										
Muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo(min)	1,50	2,30	3,20	1,60	1,80	2,30	3,40	1,90	2,00	2,30
Media	2,15									
Desviación estándar	0,63									

Consignación de NC de DME con soporte emitido por Makro										
Muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo(min)	1,50	2,40	3,20	1,70	1,90	2,10	2,40	1,60	2,20	1,90
Media	2,00									
Desviación estándar	0,50									

Entrega de documentos consignados al Departamento de Crédito y Cobranza										
Muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo(min)	4,60	5,20	4,80	3,90	5,90	5,70	5,80	5,90	6,90	6,40
Media	5,75									
Desviación estándar	0,89									

Pool (cola de pedidos)										
Muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo(min)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Media	1,00									
Desviación estándar	0,00									

Planificación de despacho										
Muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo(min)	59,60	65,60	56,90	59,80	61,30	62,50	60,90	67,90	58,80	63,40
Media	61,10									
Desviación estándar	3,29									

Anexos

Preparación de Picking										
Muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo(min)	265,70	220,34	215,60	214,50	215,90	224,30	183,20	218,9	243,00	212,30
Media	215,90									
Desviación estándar	73,26									

Proceso de carga de vehículo										
Muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo(min)	184,50	150,80	165,90	178,90	198,90	250,80	187,90	198,90	146,70	220,67
Media	186,20									
Desviación estándar	31,48									

Despacho y entrega										
Muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo(min)	587,80	589,80	672,90	568,90	809,90	578,30	506,70	724,50	678,90	672,90
Media	631,35									
Desviación estándar	89,16									

Liquidación de ruta y/o Elaboración de NC										
Muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo(min)	320,60	278,90	290,70	265,90	250,98	246,78	456,70	320,70	570,70	267,90
Media	284,80									
Desviación estándar	105,07									

Anexos

Entrega de documentos a administración										
Muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo(min)	59,80	70,80	53,90	87,90	42,50	45,90	60,90	76,7	45,60	69,80
Media	59,80									
Desviación estándar	23,44									

Verificación diaria de las facturas de Makro										
Muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo(min)	30,90	43,50	43,80	34,70	30,90	20,90	22,40	23,80	21,50	26,90
Media	28,90									
Desviación estándar	8,55									

Cobranza										
Muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo(min)	298,50	320,90	322,40	300,90	310,60	320,90	314,60	312,90	348,90	420,80
Media	317,75									
Desviación estándar	35,73									

Chequeo de facturas vencidas en la cartera de crédito										
Muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo(min)	29,80	23,40	45,60	30,80	45,60	24,50	38,90	32,10	25,40	30,20
Media	30,50									
Desviación estándar	8,14									

Revisar la Relación de Línea de Ajuste de Makro C.A.										
Muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo(min)	230,90	238,60	289,90	320,10	213,40	234,60	248,60	256,70	257,70	224,70
Media	243,60									
Desviación estándar	32,15									

Anexos

Anexo N° 2 Cotización de lector de imagen inalámbrico.

DATALOGIC SCANNING

DATALOGIC MOBILE

DATALOGIC AUTOMATION

SENSOR DE VENEZUELA, C.A.

RIF: J-30134852-7

Av. Mariño Sur, Centro Comercial Ctro Emp Uniaragua, Piso 2, Local Of 203, Barrio San Miguel, Maracay, Aragua TELEFONOS:(0243)246.66.68 e-mail:sensorven@gamil.com

ARAGUA, 5 MARZO DE 2011

COTIZACION: 8293

SENORES

PLUMROSE LATINOAMERICANO, C.A
SECTOR LOS RUICES SUR
EDO. MIRANDA
TELF: 273-88-51/273-87-67
ATENCION: Sra Lissette Contreras
SUMINISTRO DE LECTOR IMAGER ALAMBRICO QD2100 **DATALOGIC**

-01- Producto "entry level" perfecto para usar en entornos retail y de oficina. El QD2100 es pequeño, ligero y su diseño ergonómico es cómodo para usar en operaciones cotidianas.
MONTO POR UNIDAD..... BsF. 3550,00

POR EL TRANSPORTE DE MATERIAL..... Bsf. 600,00
MONTO TOATAL..... BsF. 4150,00

==========

A LOS PRECIOS INDICADO SE LE DEBE INCLUIR EL I.V.A 12%
COLOR: NEGRO
MANTENIMIENTO DE OFERTA: 5 DIAS
PLAZO DE ENTREGA: 2 A 3 SEMANAS APROXIMADAMENTE, DESPUES DE RECIBIR ORDEN DE COMPRA CON FIRMADA Y EL ANTICIPO CORRESPONDIENTE

Anexo N° 3 Cálculo de los % de ocupación en peso y volumen semanal por tienda Makro

	distribucion de los pedidos	*enteros*	*autoservicios*	*autoservicios no refrigerados*	*N° de Cajas*			*volumen ocupado*			*total volumen ocupado*	*% utilizacion camion volumen*
SUCURSAL VALENCIA	*peso por grupo de material*	*69%*	*22%*	*10%*	*enteros*	*autoservicios*	*autoservicios no refrigerados*	*enteros*	*autoservicios*	*autoservicios no refrigerados*		
MAKRO (PUERTO CABELLO)		440,47	138,32	63,51	22	43	35	0,81	0,21	0,28	1,31	8%
MAKRO (NAGUANAGUA)		325,03	102,07	46,86	16	32	26	0,60	0,16	0,21	0,97	6%
MAKRO (TOCUYITO)		338,31	106,23	48,78	17	33	27	0,63	0,16	0,22	1,01	6%
MAKRO (CHARALLAVE)		637,42	200,16	91,90	32	63	51	1,18	0,31	0,41	1,89	11%
MAKRO (VALENCIA)		1060,01	332,86	152,83	53	104	85	1,96	0,51	0,68	3,15	18%
MAKRO (LOS TEQUES)		346,65	108,85	49,98	17	34	28	0,64	0,17	0,22	1,03	6%
MAKRO (VALLE LA PASCUA)		650,22	204,18	93,75	33	64	52	1,20	0,31	0,42	1,93	11%
MAKRO (MARACAY)		315,46	99,06	45,48	16	31	25	0,58	0,15	0,20	0,94	5%
MAKRO (ARAGUA)		630,30	197,93	90,88	32	62	50	1,17	0,30	0,40	1,87	11%
SUCURSAL CARACAS												
MAKRO (LA YAGUARA)		1552,06	487,38	223,77	78	152	124	2,87	0,75	0,99	4,61	27%
MAKRO (LA URBINA)		2225,47	698,84	320,86	111	218	178	4,12	1,07	1,43	6,61	38%
MAKRO (GUARENAS)		692,85	217,57	99,89	35	68	55	1,28	0,33	0,44	2,06	12%
MAKRO (LA GUAIRA)		607,98	190,92	87,66	30	60	49	1,12	0,29	0,39	1,81	11%
SUCURSAL MARACAIBO												
MAKRO (MARACAIBO)		840,95	264,07	121,25	42	83	67	1,56	0,40	0,54	2,50	15%
MAKRO (MARACAIBO NORTE)		103,18	32,40	14,88	5	10	8	0,19	0,05	0,07	0,31	2%
MAKRO (CABIMAS) COSTA ORIENTAL		698,98	219,49	100,78	35	69	56	1,29	0,34	0,45	2,08	12%
MAKRO (PERIJA)		548,32	172,18	79,05	27	54	44	1,01	0,26	0,35	1,63	9%
MAKRO (SAN CRISTOBAL)		421,30	132,29	60,74	21	41	34	0,78	0,20	0,27	1,25	7%
MAKRO (PARAGUANA)		392,25	123,17	56,55	20	38	31	0,73	0,19	0,25	1,17	7%
MAKRO (SANTA ANA DE CORO)		187,95	59,02	27,10	9	18	15	0,35	0,09	0,12	0,56	3%
SUCURSAL BARQUISIMETO												
MAKRO (BARQUISIMETO)		744,71	233,85	107,37	37	73	60	1,38	0,36	0,48	2,21	13%
MAKRO (ACARIGUA) ARAURE		375,89	118,03	54,19	19	37	30	0,70	0,18	0,24	1,12	6%
MAKRO(BARINAS)		777,91	244,28	112,16	39	76	62	1,44	0,37	0,50	2,31	13%
MAKRO(MERIDA)		473,23	148,60	68,23	24	46	38	0,88	0,23	0,30	1,41	8%
MAKRO (VALERA)		687,07	215,75	99,06	34	67	55	1,27	0,33	0,44	2,04	12%
MAKRO (VIGIA)		651,64	204,63	93,95	33	64	52	1,21	0,31	0,42	1,94	11%
MAKRO (SAN FELIPE)		482,41	151,49	69,55	24	47	39	0,89	0,23	0,31	1,43	8%
SUCURSAL PUERTO LA CRUZ												
MAKRO (PTO LA CRUZ)		1990,76	625,13	287,02	100	195	159	3,68	0,96	1,28	5,92	34%
MAKRO (CUMANA)		709,29	222,73	102,26	35	70	57	1,31	0,34	0,45	2,11	12%
MAKRO (MATURIN)		1446,86	454,34	208,60	72	142	116	2,68	0,70	0,93	4,30	25%
SUCURSAL CIUDAD BOLIVAR												
MAKRO (CARONI)		2452,80	770,22	353,64	123	241	196	4,54	1,18	1,57	7,29	42%
MAKRO (EL TIGRE)		1192,37	374,43	171,91	60	117	96	2,21	0,57	0,76	3,54	21%
MAKRO (CIUDAD BOLIVAR)		1130,04	354,85	162,93	57	111	91	2,09	0,54	0,72	3,36	20%

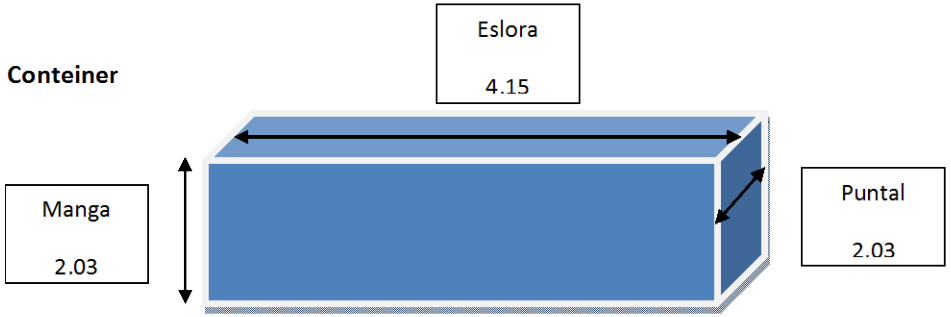
Anexos

Anexo N° 4 Descripción del modelo de Camión modelo NPR

Anexo N° 5 Calculo de estiba del camión modelo NPR en cuanto a volumen

CALCULO DE ESTIBA

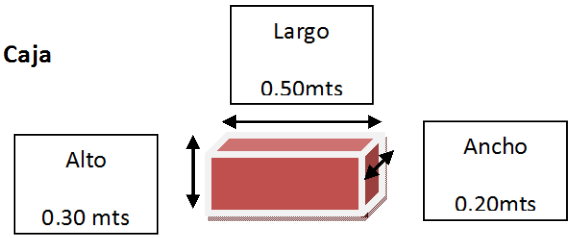
Conteiner



Volumen Conteiner = PxExM = 17,19 MTS3

Superficie Conteiner = 8,42 MTs2

Caja



Volumen CAJA = AxLxA = 0,03 MTS3

Superficie CAJA = 0,10 MTS2

Cálculos: Volumen perdido = 2,79mts3

E/L = 8 cajas

P/A = 10 cajas

Total de cajas en plano X Y = 80

M/A = 6 cajas

Total cajas = 6 x 80 = 480 cajas

Volumen ocupado por cajas= 14.4 mts3

Anexo N° 6 Datos para el cálculo de indicadores de gestión

Organización de ventas	*Solicitante*		*Año natural*	*Año natural/Mes*	*Año natural/Semana*	*Facturado (Neto)*	*Devolución BE*	*Devolución ME*	*Ctdad Clientes Fact*
						KG	KG	KG	
Resultado global						2.312.929,78	149.559,58	37.807,80	35
Valencia	Resultado					415.049,36	30.253,65	3.453,82	9
	106142	MAKRO-COMERCIALIZADORA S.A.	Resultado			92.741,91	4.642,94	1.503,19	1
			2010	Resultado		62.975,98	1.579,40	566,19	1
				05.2010	Resultado	3.819,73	271,50	0,96	1
					18.2010	1.303,34	267,28		1
					19.2010	382,58	4,22		1
					20.2010				0
					21.2010	1.627,65		0,96	1
					22.2010	506,16			1
				06.2010	Resultado	10.117,61		77,72	1
					22.2010	3.496,43		12,57	1
					23.2010	2.243,56		1,50	1
					24.2010	1.297,57		63,65	1
					25.2010	2.819,25			1
					26.2010	260,80			1
				07.2010	Resultado	9.036,18	32,61	81,82	1
					26.2010	-19,65	19,65		1
					27.2010	2.503,01	2,16		1
					28.2010	622,99	10,80	6,95	1
					29.2010	2.343,95		74,87	1
					30.2010	3.585,88			1
				08.2010	Resultado	6.215,88	694,10	7,31	1
					31.2010	517,01			1
					32.2010	3.072,52			1

					33.2010	914,10	3,50		1
					34.2010	1.467,45	690,60	7,31	1
					35.2010	244,80			1
				09.2010	Resultado	4.636,98	44,16	16,03	1
					35.2010	-8,16	8,16		1
					36.2010				0
					37.2010	1.335,91	36,00		1
					38.2010	2.878,12		16,03	1
					39.2010	431,11			1
				10.2010	Resultado	8.552,32	16,42		1
					40.2010	232,10	2,26		1
					41.2010	3.228,97	12,00		1
					42.2010	618,53			1
					43.2010	4.472,72	2,16		1
				11.2010	Resultado	10.971,71	280,90	98,36	1
					44.2010	1.216,85	168,48	16,03	1
					45.2010	4.566,48	8,56		1
					46.2010	41,69	12,80	82,33	1
					47.2010	5.237,76			1
					48.2010	-91,06	91,06		1
				12.2010	Resultado	9.625,57	239,71	284,00	1
					48.2010	1.330,61			1
					49.2010	2.278,98			1
					50.2010	5.276,30			1
					51.2010	973,88	5,51	284,00	1
					52.2010	-234,20	234,20		1
			2011	Resultado		29.765,93	3.063,54	936,99	1
				01.2011	Resultado	9.201,89	151,15		1
					01.2011	1.378,53			1
					02.2011	3.676,64	125,40		1

					03.2011	3.044,90			1
					04.2011	200,98	25,75		1
					05.2011	900,84			1
				02.2011	Resultado	5.048,58	43,50	216,41	1
					05.2011	502,26	2,03	216,41	1
					06.2011	883,53	2,07		1
					07.2011	2.046,25	19,80		1
					08.2011	1.448,53	19,60		1
					09.2011	168,00			1
				03.2011	Resultado	5.363,04	6,48	355,87	1
					09.2011	1.535,05			1
					10.2011	979,92			1
					11.2011	-91,99		236,81	1
					12.2011	1.190,04			1
					13.2011	1.750,02	6,48	119,06	1
				04.2011	Resultado	4.397,45	2.862,41	364,72	1
					13.2011	552,69	13,00		1
					14.2011	5.055,49	23,77	145,97	1
					15.2011	-2.289,98	2.804,26		1
					16.2011	1.042,22			1
					17.2011	37,03	21,38	218,75	1
				05.2011	Resultado	5.754,97			1
					18.2011	2.519,58			1
					19.2011	1.322,47			1
					20.2011	112,60			1
					21.2011	825,84			1
					22.2011	974,48			1
	106143	MAKRO-COMERCIALIZADORA S.A.	Resultado			55.146,09	1.244,22		1
			2010	Resultado		32.870,58	1.089,00		1
				05.2010	Resultado	2.172,81	7,15		1

					18.2010	406,24			1
					19.2010	1.012,44	7,15		1
					20.2010	64,80			1
					21.2010	89,44			1
					22.2010	599,89			1
				06.2010	Resultado	3.199,15	650,29		1
					22.2010	6,91	599,89		1
					23.2010	1.246,16			1
					24.2010	189,40	50,40		1
					25.2010	1.426,68			1
					26.2010	330,00			1
				07.2010	Resultado	3.278,32	47,02		1
					26.2010	17,60	6,40		1
					27.2010	432,04	24,00		1
					28.2010	761,16	7,89		1
					29.2010	1.036,49	8,73		1
					30.2010	1.031,03			1
				08.2010	Resultado	4.377,64	8,25		1
					31.2010	441,18	3,65		1
					32.2010	688,63	1,60		1
					33.2010	204,00			1
					34.2010	1.205,00	3,00		1
					35.2010	1.838,83			1
				09.2010	Resultado	2.831,01	1,43		1
					36.2010	211,80			1
					37.2010	629,14			1
					38.2010	790,58	1,43		1
					39.2010	1.199,49			1
				10.2010	Resultado	5.062,62	114,88		1
					40.2010	502,10	113,98		1

					41.2010	372,71			1
					42.2010	1.158,47	0,90		1
					43.2010	3.029,34			1
				11.2010	Resultado	5.216,25	106,78		1
					44.2010	1.367,31	75,33		1
					45.2010	1.481,86	2,24		1
					46.2010	593,46			1
					47.2010	1.331,96	6,40		1
					48.2010	441,66	22,81		1
				12.2010	Resultado	6.732,78	153,20		1
					48.2010	1.900,35	3,96		1
					49.2010	1.518,34	57,87		1
					50.2010	1.754,87	11,87		1
					51.2010	1.272,33			1
					52.2010	286,89	79,50		1
			2011	Resultado		22.275,51	155,22		1
				01.2011	Resultado	6.987,66	31,88		1
					01.2011	388,88			1
					02.2011	750,45	28,28		1
					03.2011	3.752,82			1
					04.2011	2.095,51	3,60		1
				02.2011	Resultado	3.528,39	81,90		1
					05.2011	361,15			1
					06.2011	617,54			1
					07.2011	1.307,92	6,40		1
					08.2011	1.073,78	75,50		1
					09.2011	168,00			1
				03.2011	Resultado	3.960,51	25,20		1
					09.2011	1.082,97	4,80		1
					11.2011	520,62			1

					12.2011	1.979,77	20,40		1
					13.2011	377,15			1
				04.2011	Resultado	2.673,61	5,40		1
					13.2011	317,43			1
					14.2011	175,66			1
					15.2011	1.098,98			1
					16.2011	976,42			1
					17.2011	105,12	5,40		1
				05.2011	Resultado	5.125,34	10,84		1
					18.2011	566,77			1
					19.2011	913,50	10,84		1
					20.2011	789,00			1
					21.2011	1.678,65			1
					22.2011	1.177,42			1
	114227	MAKRO COMERCIALIZADORA S. A.	Resultado			55.769,08	4.213,92	119,05	1
			2010	Resultado		33.116,35	2.440,46	26,42	1
				05.2010	Resultado	2.350,86	20,40	26,42	1
					18.2010	531,23	6,10	26,42	1
					19.2010	1.168,43	14,30		1
					20.2010	73,44			1
					22.2010	577,76			1
				06.2010	Resultado	4.458,29	679,18		1
					22.2010	194,40	393,40		1
					23.2010	1.053,40	194,40		1
					24.2010	1.337,90	6,93		1
					25.2010	563,65	84,45		1
					26.2010	1.308,94			1
				07.2010	Resultado	3.977,99	457,75		1
					26.2010	-63,20	63,20		1
					27.2010	577,26	182,78		1

					28.2010	1.206,31	101,61		1
					29.2010	403,34	102,06		1
					30.2010	1.854,28	8,10		1
				08.2010	Resultado	4.769,47	57,66		1
					31.2010	1.224,29			1
					32.2010	2.016,82	6,06		1
					33.2010	214,00			1
					34.2010	771,60			1
					35.2010	542,76	51,60		1
				09.2010	Resultado	3.314,95	187,77		1
					36.2010				0
					37.2010	81,92			1
					38.2010	2.602,74	40,25		1
					39.2010	630,29	147,52		1
				10.2010	Resultado	5.863,38	113,88		1
					39.2010	104,29			1
					40.2010	-5,29	5,29		1
					41.2010	1.659,27			1
					42.2010	127,93	89,96		1
					43.2010	3.977,18	18,63		1
				11.2010	Resultado	4.546,10	473,14		1
					44.2010	694,39	63,78		1
					45.2010	1.367,80	19,07		1
					46.2010	1.877,68	107,89		1
					47.2010	149,28			1
					48.2010	456,95	282,40		1
				12.2010	Resultado	3.835,30	450,69		1
					48.2010	381,95			1
					49.2010	1.089,07	262,09		1
					50.2010	639,95	64,70		1

					51.2010	1.763,69	84,54		1
					52.2010	-39,36	39,36		1
			2011	Resultado		22.652,73	1.773,46	92,63	1
				01.2011	Resultado	5.723,02	22,76	24,74	1
					01.2011	489,84	13,72		1
					02.2011	2.620,90	2,99		1
					03.2011	1.907,97	6,05		1
					04.2011	704,31		24,74	1
				02.2011	Resultado	3.046,18	335,72	37,57	1
					05.2011	103,23	332,25		1
					06.2011	655,27			1
					07.2011	998,51	1,72	37,57	1
					08.2011	1.169,16	1,75		1
					09.2011	120,00			1
				03.2011	Resultado	5.405,02	303,46		1
					09.2011	1.484,70	300,26		1
					10.2011	63,40			1
					11.2011	600,66			1
					12.2011	1.515,80	3,20		1
					13.2011	1.740,46			1
				04.2011	Resultado	2.348,11	347,50	30,31	1
					14.2011	206,23	217,04	30,31	1
					15.2011	801,66	114,84		1
					16.2011	884,04			1
					17.2011	456,18	15,62		1
				05.2011	Resultado	6.130,41	764,02		1
					18.2011	2.803,12	92,37		1
					19.2011	1.093,40			1
					20.2011	1.603,45	31,25		1
					21.2011	1.260,64	10,20		1

					22.2011	-630,20	630,20		1
	119269	MAKRO-COMERCIALIZADORA S.A. (VALLE	Resultado			56.888,59	2.425,40		1
			2010	Resultado		36.645,07	833,88		1
				05.2010	Resultado	1.589,74	297,55		1
					18.2010	1.053,15	11,25		1
					19.2010	363,92			1
					20.2010	-62,79	213,90		1
					21.2010	-20,49	56,20		1
					22.2010	255,95	16,20		1
				06.2010	Resultado	8.975,49	28,80		1
					22.2010	3.267,84			1
					23.2010	-23,40	23,40		1
					24.2010	91,80			1
					25.2010	3.636,49	5,40		1
					26.2010	2.002,76			1
				07.2010	Resultado	5.609,81	45,26		1
					27.2010	566,85	27,22		1
					28.2010	668,72			1
					29.2010	3.156,58			1
					30.2010	1.217,66	18,04		1
				08.2010	Resultado	2.929,32	58,63		1
					31.2010	191,10	4,63		1
					32.2010	900,40			1
					33.2010	121,44			1
					34.2010	396,54			1
					35.2010	1.319,84	54,00		1
				09.2010	Resultado	1.929,35	45,69		1
					36.2010	-9,00	9,00		1
					37.2010	437,96			1
					38.2010	1.531,68	5,40		1

					39.2010	-31,29	31,29		1
				10.2010	Resultado	4.454,28	37,70		1
					39.2010	926,92			1
					40.2010	-7,00	7,00		1
					41.2010	484,78			1
					42.2010	1.556,50	3,96		1
					43.2010	1.493,08	26,74		1
				11.2010	Resultado	5.493,70	106,03		1
					44.2010	1.822,81	21,34		1
					45.2010	447,87	45,15		1
					46.2010	-11,94	11,94		1
					47.2010	3.234,96	27,60		1
					48.2010				0
				12.2010	Resultado	5.663,38	214,22		1
					48.2010	1.031,56	69,12		1
					49.2010	1.424,78	17,56		1
					50.2010	1.236,69	17,66		1
					51.2010	2.054,87	25,36		1
					52.2010	-84,52	84,52		1
			2011	Resultado		20.243,52	1.591,52		1
				01.2011	Resultado	9.149,32	50,11		1
					01.2011				0
					02.2011	1.741,51			1
					03.2011	4.198,41	18,51		1
					04.2011	3.209,40	31,60		1
					05.2011				0
				02.2011	Resultado	1.890,14	688,12		1
					05.2011	1.871,49			1
					06.2011	-276,72	450,92		1
					07.2011	532,57			1

					08.2011	-237,20	237,20		1
					09.2011				0
				03.2011	Resultado	3.321,90	166,69		1
					09.2011	881,69			1
					10.2011	-5,69	5,69		1
					11.2011	600,85			1
					12.2011	1.726,45	117,60		1
					13.2011	118,60	43,40		1
				04.2011	Resultado	3.128,48	651,74		1
					13.2011				1
					14.2011	572,99			1
					15.2011	1.663,98	651,74		1
					17.2011	891,51			1
				05.2011	Resultado	2.753,68	34,86		1
					18.2011	403,53	0,80		1
					19.2011	490,69	2,75		1
					20.2011	453,80	25,00		1
					21.2011	1.268,26	6,31		1
					22.2011	137,40			1
	121338	MAKRO-COMERCIALIZADORA S.A. (PUERTO	Resultado			38.537,64	3.570,36	7,61	1
			2010	Resultado		20.656,49	1.066,27	7,61	1
				05.2010	Resultado	1.056,40	115,80	6,29	1
					18.2010	115,80			1
					19.2010	245,34	115,80		1
					21.2010	158,24			1
					22.2010	537,02		6,29	1
				06.2010	Resultado	3.495,49	214,84	1,32	1
					22.2010	396,48	214,84		1
					23.2010	1.030,18		1,32	1
					24.2010	480,11			1

					25.2010	936,01			1
					26.2010	652,71			1
				07.2010	Resultado	2.599,36	35,75		1
					27.2010	15,84			1
					28.2010	1.122,57	16,20		1
					29.2010	501,16	0,75		1
					30.2010	959,79	18,80		1
				08.2010	Resultado	3.170,87	67,40		1
					31.2010	1.192,51	15,12		1
					32.2010	479,57	24,83		1
					33.2010	455,20			1
					34.2010	590,71	27,45		1
					35.2010	452,88			1
				09.2010	Resultado	1.499,57	24,81		1
					36.2010				0
					37.2010	222,00			1
					38.2010	268,03	0,45		1
					39.2010	1.009,54	24,36		1
				10.2010	Resultado	2.659,08	170,30		1
					40.2010				1
					41.2010	588,32			1
					42.2010	-43,37	43,37		1
					43.2010	2.114,13	126,93		1
				11.2010	Resultado	2.374,36	114,09		1
					44.2010	339,67	50,35		1
					45.2010				0
					46.2010	1.179,13			1
					47.2010	842,60	63,74		1
					48.2010	12,96			1
				12.2010	Resultado	3.801,35	323,29		1

					48.2010	92,76			1
					49.2010	1.428,71	118,34		1
					50.2010	1.736,68			1
					51.2010	690,55	57,60		1
					52.2010	-147,35	147,35		1
			2011	Resultado		17.881,15	2.504,09		1
				01.2011	Resultado	4.305,44	9,81		1
					01.2011	567,10			1
					02.2011	1.756,42	9,81		1
					03.2011	1.038,32			1
					04.2011	414,16			1
					05.2011	529,44			1
				02.2011	Resultado	3.591,73	9,67		1
					05.2011	1.322,28	5,25		1
					06.2011	918,48	3,52		1
					07.2011	711,32	0,90		1
					08.2011	203,65			1
					09.2011	436,00			1
				03.2011	Resultado	4.618,59	83,84		1
					09.2011	1.386,62	5,06		1
					10.2011	57,99			1
					11.2011	339,61	38,39		1
					12.2011	1.677,11	6,40		1
					13.2011	1.157,26	33,99		1
				04.2011	Resultado	2.219,44	2.367,17		1
					13.2011	403,95			1
					14.2011	-187,80	2.337,95		1
					15.2011	737,15	19,33		1
					16.2011	1.035,31			1
					17.2011	230,83	9,89		1

				05.2011	Resultado	3.145,95	33,60		1
					18.2011	1.614,92			1
					19.2011	-2,10	8,50		1
					20.2011	395,23	22,80		1
					21.2011	1.138,60	1,60		1
					22.2011	-0,70	0,70		1
	122668	MAKRO-COMERCIALIZADORA S.A.	Resultado			30.328,81	4.379,96	411,96	1
			2010	Resultado		16.332,14	3.025,74	69,58	1
				05.2010	Resultado	1.083,75	27,28		1
					18.2010	-6,40	6,40		1
					19.2010	550,80			1
					20.2010	65,53	20,88		1
					21.2010	103,68			1
					22.2010	370,15			1
				06.2010	Resultado	2.879,55	20,15		1
					22.2010	223,84	18,80		1
					23.2010	478,70			1
					24.2010	1.406,25	1,35		1
					25.2010	474,01			1
					26.2010	296,75			1
				07.2010	Resultado	1.410,04	570,56		1
					26.2010	-474,01	474,01		1
					27.2010	271,47	62,95		1
					28.2010	110,52	24,00		1
					29.2010	785,82	9,60		1
					30.2010	716,24			1
				08.2010	Resultado	1.660,16	775,47		1
					31.2010	246,23	23,85		1
					32.2010	277,25	742,92		1
					33.2010	252,00			1

					34.2010	111,30	8,70		1
					35.2010	773,38			1
				09.2010	Resultado	386,39	851,78	69,58	1
					35.2010	-545,50	475,92	69,58	1
					36.2010	-297,46	297,46		1
					37.2010	480,48			1
					38.2010	353,60	78,40		1
					39.2010	395,27			1
				10.2010	Resultado	2.108,77	199,04		1
					40.2010	245,80	75,72		1
					41.2010	497,07			1
					42.2010	560,60	21,01		1
					43.2010	805,30	102,31		1
				11.2010	Resultado	4.279,46	258,83		1
					44.2010	1.419,69	74,97		1
					45.2010	801,70	7,03		1
					46.2010	735,08	5,60		1
					47.2010	911,35	6,40		1
					48.2010	411,64	164,83		1
				12.2010	Resultado	2.524,01	322,64		1
					48.2010	268,39			1
					49.2010	393,88	21,76		1
					50.2010	1.242,86	146,54		1
					51.2010	516,65	125,99		1
					52.2010	102,23	28,35		1
			2011	Resultado		13.996,67	1.354,22	342,39	1
				01.2011	Resultado	3.809,50	46,22		1
					01.2011	681,95			1
					02.2011	815,82	43,44		1
					03.2011	1.917,93			1

					04.2011	371,00	2,78		1
					05.2011	22,80			1
				02.2011	Resultado	3.239,83	402,61		1
					05.2011	963,33	59,04		1
					06.2011	334,25			1
					07.2011	1.589,25	343,57		1
					08.2011	233,00			1
					09.2011	120,00			1
				03.2011	Resultado	2.912,62	290,49	336,09	1
					09.2011	-38,40	217,60		1
					10.2011	338,20			1
					11.2011	1.135,71	44,80		1
					12.2011	1.201,70		336,09	1
					13.2011	275,41	28,09		1
				04.2011	Resultado	1.852,28	597,50	6,30	1
					13.2011	153,60			1
					14.2011	422,42			1
					15.2011	224,19	159,00	6,30	1
					16.2011	437,05			1
					17.2011	615,02	438,50		1
				05.2011	Resultado	2.182,45	17,40		1
					18.2011	44,81			1
					19.2011	1.208,52			1
					20.2011	280,08	17,40		1
					21.2011	36,40			1
					22.2011	612,64			1
	126866	MAKRO-COMERCIALIZADORA S.A. (TOC	Resultado			29.599,24	3.800,03		1
			2010	Resultado		17.627,05	3.014,13		1
				05.2010	Resultado	756,15			1
					18.2010	91,60			1

					19.2010	430,44			1
					22.2010	234,11			1
				06.2010	Resultado	2.208,66	5,40		1
					22.2010	211,04			1
					23.2010	799,56			1
					24.2010	165,72	5,40		1
					25.2010				0
					26.2010	1.032,34			1
				07.2010	Resultado	2.669,42	9,72		1
					26.2010	-4,82	4,82		1
					27.2010	769,44			1
					28.2010	489,74			1
					29.2010	406,53	4,90		1
					30.2010	1.008,53			1
				08.2010	Resultado	1.297,78	455,95		1
					31.2010	-101,70	455,20		1
					32.2010	452,80			1
					33.2010	200,80			1
					34.2010	48,85	0,75		1
					35.2010	697,03			1
				09.2010	Resultado	1.519,76	29,70		1
					35.2010	-5,40	5,40		1
					36.2010				1
					37.2010	810,42			1
					38.2010	503,77	12,00		1
					39.2010	210,97	12,30		1
				10.2010	Resultado	2.296,88	5,40		1
					40.2010	203,30	5,40		1
					41.2010	232,97			1
					42.2010	1.013,38			1

					43.2010	847,23			1
				11.2010	Resultado	2.575,49	112,31		1
					44.2010	728,69			1
					45.2010	545,33			1
					46.2010	114,30	85,63		1
					47.2010	973,73	15,88		1
					48.2010	213,44	10,80		1
				12.2010	Resultado	4.302,90	2.395,66		1
					48.2010	346,96			1
					49.2010	1.019,96			1
					50.2010	2.060,29	1,86		1
					51.2010	552,95	1.798,40		1
					52.2010	322,74	595,40		1
			2011	Resultado		11.972,19	785,90		1
				01.2011	Resultado	2.839,50	71,49		1
					01.2011	656,06	7,77		1
					02.2011	1.094,32	57,24		1
					03.2011	687,52	6,48		1
					04.2011	401,60			1
				02.2011	Resultado	2.779,18	355,69		1
					05.2011	531,03	10,80		1
					06.2011	854,20	44,89		1
					07.2011	1.393,95	300,00		1
					08.2011				0
					09.2011				0
				03.2011	Resultado	2.482,53	333,71		1
					09.2011	694,94			1
					11.2011	485,65			1
					12.2011	1.243,36	333,71		1
					13.2011	58,58			1

				04.2011	Resultado	1.429,06	13,01		1
					13.2011	190,80			1
					14.2011	-3,34	3,34		1
					15.2011	578,55	1,56		1
					16.2011	372,54			1
					17.2011	290,51	8,11		1
				05.2011	Resultado	2.441,92	12,00		1
					18.2011	330,84			1
					19.2011	480,89			1
					20.2011	520,73			1
					21.2011	363,26			1
					22.2011	746,20	12,00		1
	129236	MAKRO-COMERCIALIZADORA S.A.	Resultado			27.600,52	3.062,75	376,65	1
			2010	Resultado		15.050,74	2.437,14		1
				05.2010	Resultado	234,43	18,65		1
					18.2010	14,40			1
					19.2010	103,45			1
					20.2010	106,63	7,85		1
					22.2010	9,95	10,80		1
				06.2010	Resultado	1.647,40	242,95		1
					22.2010	65,33	242,95		1
					23.2010	300,65			1
					24.2010	411,52			1
					25.2010	528,50			1
					26.2010	341,40			1
				07.2010	Resultado	1.216,16	206,31		1
					27.2010	91,20			1
					28.2010	803,68			1
					29.2010	206,31			1
					30.2010	114,97	206,31		1

				08.2010	Resultado	1.466,80	62,35		1
					31.2010	105,12			1
					32.2010	449,48	51,55		1
					33.2010	294,44			1
					34.2010	74,16	10,80		1
					35.2010	543,60			1
				09.2010	Resultado	2.757,58	276,09		1
					36.2010	-244,80	244,80		1
					37.2010	1.166,90	24,89		1
					38.2010	158,89			1
					39.2010	1.676,59	6,40		1
				10.2010	Resultado	1.758,74	16,79		1
					40.2010	186,71	16,79		1
					41.2010	105,43			1
					42.2010	317,10			1
					43.2010	1.149,50			1
				11.2010	Resultado	3.939,77			1
					44.2010	1.133,25			1
					45.2010	353,31			1
					46.2010	1.552,48			1
					47.2010	397,94			1
					48.2010	502,79			1
				12.2010	Resultado	2.029,86	1.614,00		1
					48.2010	391,95			1
					49.2010	12,80			1
					50.2010	1.307,17	14,00		1
					51.2010	257,94	1.600,00		1
					52.2010	60,00			1
			2011	Resultado		12.549,78	625,61	376,65	1
				01.2011	Resultado	4.537,68	58,37		1

					01.2011	664,44	2,17		1
					02.2011	1.075,92	24,10		1
					03.2011	2.174,38			1
					04.2011	622,94	32,10		1
				02.2011	Resultado	2.014,95	465,49		1
					05.2011	48,00			1
					06.2011	814,98			1
					07.2011	1.146,10			1
					08.2011	-114,13	465,49		1
					09.2011	120,00			1
				03.2011	Resultado	1.592,52	38,93	376,65	1
					09.2011	277,40			1
					10.2011	9,24			1
					11.2011	0,00	38,13		1
					12.2011	1.289,02			1
					13.2011	16,86	0,80	376,65	1
				04.2011	Resultado	2.335,52	53,17		1
					13.2011	637,95			1
					14.2011	71,25	29,35		1
					15.2011	309,11	7,82		1
					16.2011	587,81			1
					17.2011	729,40	16,00		1
				05.2011	Resultado	2.069,11	9,65		1
					18.2011	-5,40	5,40		1
					19.2011	680,86	3,95		1
					20.2011	310,80			1
					21.2011	407,54	0,30		1
					22.2011	675,31			1
	129467	MAKRO-COMERCIALIZADORA S.A. (NAGUA	Resultado			28.437,48	2.914,07	1.035,37	1
			2010	Resultado		15.193,94	2.371,84	426,52	1

				05.2010	Resultado	1.269,22	56,50		1
					18.2010	365,00	5,00		1
					19.2010	320,10	36,60		1
					20.2010	9,74	14,90		1
					21.2010	304,88			1
					22.2010	269,50			1
				06.2010	Resultado	2.321,16	346,70	18,05	1
					22.2010	175,44	16,20		1
					23.2010	448,65			1
					24.2010	-129,45	330,00	18,05	1
					25.2010	1.351,00	0,50		1
					26.2010	475,52			1
				07.2010	Resultado	2.785,95	464,54		1
					26.2010	-259,52	259,52		1
					27.2010	467,70			1
					28.2010	805,22			1
					29.2010	390,40	160,40		1
					30.2010	1.382,15	44,62		1
				08.2010	Resultado	2.514,84	398,94		1
					31.2010	1.401,52	91,20		1
					32.2010	-302,34	302,34		1
					33.2010	398,53			1
					34.2010	558,80	5,40		1
					35.2010	458,33			1
				09.2010	Resultado	1.498,86	507,73	178,27	1
					36.2010	-458,33	458,33		1
					37.2010	498,60			1
					38.2010	1.458,59	49,40	178,27	1
				10.2010	Resultado	1.386,50	176,40		1
					40.2010	58,32	176,40		1

					41.2010	125,16			1
					42.2010	719,90			1
					43.2010	483,12			1
				11.2010	Resultado	2.241,19	127,08		1
					44.2010	1.633,42	123,12		1
					45.2010	234,04	3,96		1
					46.2010	80,18			1
					47.2010	219,15			1
					48.2010	74,40			1
				12.2010	Resultado	1.176,22	293,95	230,20	1
					48.2010				0
					49.2010	619,57	293,55	36,65	1
					50.2010	428,78			1
					51.2010	-193,55		193,55	1
					52.2010	321,42	0,40		1
			2011	Resultado		13.243,54	542,23	608,85	1
				01.2011	Resultado	2.367,48	45,20		1
					01.2011	462,40	18,00		1
					02.2011	1.307,08			1
					03.2011	279,20	27,20		1
					04.2011	136,40			1
					05.2011	182,40			1
				02.2011	Resultado	4.867,01	382,66	130,12	1
					05.2011	162,18	182,40		1
					06.2011	990,55	45,66		1
					07.2011	2.879,70	154,60	130,12	1
					08.2011	834,58			1
				03.2011	Resultado	2.108,32	99,87	22,10	1
					09.2011	210,50	85,63		1
					11.2011	203,72		22,10	1

					12.2011	1.476,70			1
					13.2011	217,40	14,24		1
				04.2011	Resultado	2.463,64	12,80		1
					13.2011	236,80			1
					14.2011	116,48			1
					15.2011	762,29			1
					16.2011	615,95			1
					17.2011	732,12	12,80		1
				05.2011	Resultado	1.437,09	1,70	456,63	1
					18.2011	28,02			1
					19.2011	164,68	1,70	87,53	1
					20.2011	466,82			1
					21.2011	355,02		369,10	1
					22.2011	422,55			1
Caracas	Resultado					444.520,12	43.309,88	6.354,23	5
	108065	MAKRO COMERCIALIZADORA S.A.	Resultado			135.792,72	8.717,96	1.021,74	1
			2010	Resultado		84.994,01	5.971,87	820,59	1
				05.2010	Resultado	9.066,67	235,36	157,57	1
					17.2010	954,70			1
					18.2010	2.253,70	222,40		1
					19.2010	1.415,65	0,80	77,59	1
					20.2010	-83,98	4,00	79,98	1
					21.2010	1.805,92	8,16		1
					22.2010	2.720,68			1
				06.2010	Resultado	9.635,37	589,96		1
					22.2010	1.450,81	22,15		1
					23.2010	2.653,39	1,80		1
					24.2010	1.505,74			1
					25.2010	2.947,98	532,62		1
					26.2010	1.077,45	33,40		1

				07.2010	Resultado	10.173,85	1.496,52	255,71	1
					26.2010	-372,61	231,05	141,56	1
					27.2010	2.027,88	0,60		1
					28.2010	3.933,07	57,60		1
					29.2010	1.845,83	1.115,62	114,15	1
					30.2010	2.739,68	91,65		1
				08.2010	Resultado	9.418,83	689,85	163,82	1
					31.2010	2.921,29	319,20	163,82	1
					32.2010	2.081,65			1
					33.2010	430,90	365,40		1
					34.2010	3.468,03	5,25		1
					35.2010	516,96			1
				09.2010	Resultado	11.243,67	101,65	98,57	1
					35.2010	786,20			1
					36.2010	849,88	47,95	98,57	1
					37.2010	2.515,02	5,70		1
					38.2010	4.427,01	39,00		1
					39.2010	2.665,57	9,00		1
				10.2010	Resultado	9.223,82	1.219,85	32,98	1
					39.2010	1.606,60	3,00		1
					40.2010	1.011,16	68,25		1
					41.2010	3.512,03			1
					42.2010	1.742,98	1.148,60	32,98	1
					43.2010	1.351,05			1
				11.2010	Resultado	14.412,72	809,07	111,94	1
					44.2010	1.340,24	440,57		1
					45.2010	3.939,61	321,50		1
					46.2010	2.150,53			1
					47.2010	5.745,29		111,94	1
					48.2010	1.237,05	47,00		1

				12.2010	Resultado	11.819,08	829,60		1
					48.2010	2.325,76			1
					49.2010	4.586,20	37,90		1
					50.2010	4.672,73	77,30		1
					51.2010	234,40	2,40		1
					52.2010	0,00	712,00		1
			2011	Resultado		50.798,71	2.746,09	201,16	1
				01.2011	Resultado	12.488,84	202,16		1
					01.2011	1.252,72			1
					02.2011	3.658,13	3,20		1
					03.2011	3.378,97	29,15		1
					04.2011	4.356,93	11,90		1
					05.2011	-157,91	157,91		1
				02.2011	Resultado	11.241,27	1.968,67	97,22	1
					05.2011	243,83		97,22	1
					06.2011	8.017,58			1
					07.2011	1.688,09	1.798,60		1
					08.2011	1.320,89	11,35		1
					09.2011	-29,12	158,72		1
				03.2011	Resultado	8.902,86	90,79		1
					09.2011	2.720,52	20,60		1
					10.2011	776,71			1
					11.2011	3.211,21	11,80		1
					12.2011	1.564,89	58,39		1
					13.2011	629,53			1
				04.2011	Resultado	8.155,58	252,31	103,93	1
					13.2011	-4,90	4,90		1
					14.2011	1.933,20	126,28		1
					15.2011	4.831,73	56,33	103,93	1
					16.2011	-64,80	64,80		1

					17.2011	1.460,36			1
				05.2011	Resultado	10.010,16	232,17		1
					18.2011	4.457,50	9,25		1
					19.2011	1.777,93	16,27		1
					20.2011	1.244,90	197,95		1
					21.2011	2.268,79	8,70		1
					22.2011	261,04			1
	108066	MAKRO COMERCIALIZADORA, S.A.	Resultado			194.710,24	25.268,31	4.665,37	1
			2010	Resultado		115.293,80	18.657,86	3.335,46	1
				05.2010	Resultado	6.573,31	10.278,20	1.313,56	1
					17.2010	86,40			1
					18.2010	4.508,09	5.898,12	308,76	1
					19.2010	864,14	3.393,00		1
					20.2010	-928,49	318,92	609,57	1
					21.2010	205,73	668,16	395,23	1
					22.2010	1.837,44			1
				06.2010	Resultado	13.961,48	2.775,06	50,95	1
					22.2010	680,56	91,80		1
					23.2010	3.882,47	123,35	50,65	1
					24.2010	1.451,55	10,31	0,30	1
					25.2010	6.115,42	2.360,28		1
					26.2010	1.831,48	189,32		1
				07.2010	Resultado	14.794,47	170,40	602,61	1
					26.2010	-311,55	24,00	287,55	1
					27.2010	4.037,12	136,80	157,72	1
					28.2010	1.766,14	9,60		1
					29.2010	4.372,85		157,35	1
					30.2010	4.929,90			1
				08.2010	Resultado	14.936,67	578,07	201,26	1
					31.2010	6.961,49	38,69	77,72	1

					32.2010	2.886,42	76,68		1
					33.2010	212,00			1
					34.2010	5.463,00			1
					35.2010	-586,24	462,70	123,54	1
				09.2010	Resultado	12.629,86	1.836,98	384,86	1
					35.2010	319,80			1
					36.2010	-248,24		253,64	1
					37.2010	3.478,99	9,54	82,67	1
					38.2010	5.543,26	1.281,58		1
					39.2010	3.536,06	545,86	48,55	1
				10.2010	Resultado	14.551,77	1.458,61	154,40	1
					39.2010	1.624,47			1
					40.2010	2.235,85	48,41	154,40	1
					41.2010	1.540,93			1
					42.2010	4.246,78	398,79		1
					43.2010	4.903,74	1.011,41		1
				11.2010	Resultado	18.821,38	826,71	410,82	1
					44.2010	5.958,29	162,24	30,75	1
					45.2010	1.559,96	30,60	380,07	1
					46.2010	6.693,82	400,66		1
					47.2010	3.701,85	233,21		1
					48.2010	907,46			1
				12.2010	Resultado	19.024,87	733,84	217,00	1
					48.2010	6.998,37	21,80		1
					49.2010	6.156,62	471,68	217,00	1
					50.2010	3.043,49	76,75		1
					51.2010	2.522,09	163,61		1
					52.2010	304,30			1
			2011	Resultado		79.416,44	6.610,45	1.329,91	1
				01.2011	Resultado	16.162,58	487,31	773,76	1

					01.2011	1.098,68	233,76		1
					02.2011	4.194,72	77,81	718,81	1
					03.2011	3.070,47	27,60		1
					04.2011	7.932,31	14,54	54,95	1
					05.2011	-133,60	133,60		1
				02.2011	Resultado	20.602,91	867,26	143,74	1
					05.2011	2.145,42	19,91	5,00	1
					06.2011	6.234,75	55,10		1
					07.2011	5.874,04	334,00		1
					08.2011	6.796,19	10,76	138,74	1
					09.2011	-447,49	447,49		1
				03.2011	Resultado	16.381,30	1.229,43	210,97	1
					09.2011	621,20			1
					10.2011	2.975,64			1
					11.2011	4.718,87	580,33		1
					12.2011	5.976,83	535,26	210,97	1
					13.2011	2.088,76	113,84		1
				04.2011	Resultado	12.579,86	3.390,40		1
					13.2011	1.058,02	22,80		1
					14.2011	-378,62	1.004,27		1
					15.2011	6.288,84	62,65		1
					16.2011	-2.300,68	2.300,68		1
					17.2011	7.912,31			1
				05.2011	Resultado	13.689,79	636,05	201,44	1
					18.2011	2.162,73	117,77		1
					19.2011	6.483,13	3,90		1
					20.2011	2.249,87	483,46	201,44	1
					21.2011	2.563,81	30,92		1
					22.2011	230,25			1
	108840	MAKRO COMERCIALIZADORA, S.A.	Resultado			205,17			1

			2010	Resultado		205,17			1
				05.2010	Resultado	204,17			1
					18.2010	204,17			1
				08.2010	Resultado	1,00			1
					32.2010	1,00			1
	109190	MAKRO COMERCIALIZADORA, S.A.	Resultado			60.618,80	5.224,66	612,45	1
			2010	Resultado		39.496,97	3.969,79	210,10	1
				05.2010	Resultado	2.027,57	29,99		1
					18.2010	734,32	22,21		1
					19.2010	473,63	7,78		1
					21.2010	73,60			1
					22.2010	746,02			1
				06.2010	Resultado	3.679,02	1.956,48	31,06	1
					22.2010	623,91	1,93		1
					23.2010	1.048,95	0,45	31,06	1
					24.2010	1.333,60	523,40		1
					25.2010	513,06	1.430,70		1
					26.2010	159,51			1
				07.2010	Resultado	2.669,93	96,30		1
					26.2010				0
					27.2010	137,89	96,30		1
					28.2010	636,36			1
					29.2010	874,89			1
					30.2010	1.020,79			1
				08.2010	Resultado	7.298,22	92,76	60,68	1
					31.2010	744,86	5,23	60,68	1
					32.2010	3.987,82	34,60		1
					33.2010	1.115,22	44,93		1
					34.2010	9,28	8,00		1
					35.2010	1.441,04			1

				09.2010	Resultado	5.305,15	88,10		1
					35.2010	-0,75	0,75		1
					37.2010	1.850,84	33,29		1
					38.2010	3.257,22	51,90		1
					39.2010	197,84	2,16		1
				10.2010	Resultado	7.011,92	120,69	15,40	1
					39.2010	414,32			1
					40.2010	3.101,21	7,55		1
					41.2010	636,54	8,40		1
					42.2010	1.240,56	104,74	15,40	1
					43.2010	1.619,29			1
				11.2010	Resultado	6.920,99	1.025,58	102,96	1
					44.2010	631,62	430,09		1
					45.2010	1.498,03	105,34		1
					46.2010	1.753,77	15,32		1
					47.2010	3.189,02	323,38	102,96	1
					48.2010	-151,45	151,45		1
				12.2010	Resultado	4.584,16	559,90		1
					48.2010	905,39			1
					49.2010	1.855,96	343,66		1
					50.2010	1.329,13			1
					51.2010	493,68	216,24		1
			2011	Resultado		21.121,83	1.254,88	402,36	1
				01.2011	Resultado	3.524,30	71,27		1
					01.2011	328,26	1,60		1
					02.2011	1.401,23	9,60		1
					03.2011	633,82	41,22		1
					04.2011	1.160,99	18,85		1
				02.2011	Resultado	3.321,01	242,58	48,29	1
					05.2011	832,30	70,05		1

					06.2011	1.045,57			1
					07.2011	-64,57	160,28	48,29	1
					08.2011	1.494,75	12,25		1
					09.2011	12,96			1
				03.2011	Resultado	4.883,48	48,93	62,71	1
					09.2011	1.177,68	7,00	62,71	1
					10.2011	147,88			1
					11.2011	497,20			1
					12.2011	2.019,70	11,30		1
					13.2011	1.041,02	30,63		1
				04.2011	Resultado	3.063,35	843,40	51,00	1
					13.2011	-51,00		51,00	1
					14.2011	290,00	408,60		1
					15.2011	1.763,57	44,00		1
					16.2011	-384,40	384,40		1
					17.2011	1.445,18	6,40		1
				05.2011	Resultado	6.329,69	48,70	240,35	1
					18.2011	108,13			1
					19.2011	1.816,49	43,90	240,35	1
					20.2011	1.508,31	4,80		1
					21.2011	1.049,40			1
					22.2011	1.847,36			1
	128247	MAKRO COMERCIALIZADORA, S.A.	Resultado			53.193,19	4.098,95	54,67	1
			2010	Resultado		32.752,25	3.824,38	17,70	1
				05.2010	Resultado	2.406,12	18,84	17,70	1
					18.2010	465,25	11,95		1
					19.2010	587,11	6,89		1
					20.2010	305,34		17,70	1
					21.2010				0
					22.2010	1.048,42			1

				06.2010	Resultado	1.223,12	1.163,92		1
					22.2010	-352,42	1.048,42		1
					23.2010	742,43			1
					24.2010	147,60			1
					25.2010	453,30	115,50		1
					26.2010	232,21			1
				07.2010	Resultado	3.267,87	68,50		1
					26.2010	-58,80	58,80		1
					27.2010	508,00			1
					28.2010	1.300,03			1
					29.2010	418,90	9,70		1
					30.2010	1.099,74			1
				08.2010	Resultado	5.156,64	5,40		1
					31.2010	2.945,12			1
					32.2010	167,44	5,40		1
					33.2010	895,12			1
					34.2010	482,64			1
					35.2010	666,32			1
				09.2010	Resultado	3.883,38	233,60		1
					36.2010	1.227,80			1
					37.2010	587,86	2,87		1
					38.2010	990,26			1
					39.2010	1.077,46	230,73		1
				10.2010	Resultado	3.462,73	289,59		1
					39.2010	-40,03	40,03		1
					40.2010	689,05	149,41		1
					41.2010	627,52			1
					42.2010	1.257,50	28,00		1
					43.2010	928,69	72,15		1
				11.2010	Resultado	8.211,81	1.826,32		1

					44.2010	1.455,07			1
					45.2010	768,45	1.544,82		1
					46.2010	1.877,87	229,00		1
					47.2010	1.533,72	52,50		1
					48.2010	2.576,70			1
				12.2010	Resultado	5.140,58	218,21		1
					48.2010	242,28	5,40		1
					49.2010	1.246,80	168,07		1
					50.2010	2.421,44			1
					51.2010	-6,54	6,54		1
					52.2010	1.236,60	38,20		1
			2011	Resultado		20.440,94	274,57	36,97	1
				01.2011	Resultado	4.849,18	74,70		1
					01.2011	1.070,45			1
					02.2011	1.323,38	25,95		1
					03.2011	1.486,55	43,40		1
					04.2011	920,80	5,35		1
					05.2011	48,00			1
				02.2011	Resultado	3.971,17	21,42	36,97	1
					05.2011	475,38	3,60	36,97	1
					06.2011	2.286,64	16,72		1
					07.2011	-0,30	0,30		1
					08.2011	1.153,05	0,80		1
					09.2011	56,40			1
				03.2011	Resultado	5.012,99	10,24		1
					09.2011	1.058,63			1
					10.2011				0
					11.2011	1.145,14	8,64		1
					12.2011	2.225,20	1,60		1
					13.2011	584,02			1

				04.2011	Resultado	2.376,99	166,33		1
					13.2011	-20,20	20,20		1
					14.2011	515,24	33,92		1
					15.2011	1.408,41	106,08		1
					16.2011	-0,30	0,30		1
					17.2011	473,84	5,83		1
				05.2011	Resultado	4.230,60	1,89		1
					18.2011	628,05			1
					19.2011	704,04			1
					20.2011	767,83	1,89		1
					21.2011	574,18			1
					22.2011	1.556,50			1
Maracaibo	Resultado					279.360,80	13.112,23	3.718,65	8
	102834	MAKRO COMERCIALIZADORA S.A.	Resultado			73.576,56	2.086,60	469,81	1
			2010	Resultado		44.586,27	1.223,80	270,70	1
				05.2010	Resultado	2.496,67		66,44	1
					19.2010				0
					20.2010	1.540,88		50,76	1
					21.2010	22,72		15,68	1
					22.2010	933,07			1
				06.2010	Resultado	3.289,52	180,77		1
					22.2010	-0,06	101,66		1
					23.2010	-0,50	6,50		1
					24.2010	1.083,60			1
					25.2010	2.272,09	7,00		1
					26.2010	-65,61	65,61		1
				07.2010	Resultado	3.560,96	213,71	168,88	1
					26.2010				0
					27.2010	643,06	16,20	19,14	1
					28.2010	1.445,90	34,40		1

					29.2010	1.268,91			1
					30.2010	203,09	163,11	149,74	1
				08.2010	Resultado	6.359,02	159,02		1
					31.2010	1.078,34			1
					32.2010	2.186,51	73,94		1
					33.2010	2.340,93	73,92		1
					34.2010	670,80	7,20		1
					35.2010	82,44	3,96		1
				09.2010	Resultado	5.062,89	3,60	25,64	1
					35.2010	397,60			1
					36.2010	77,56	3,60	25,64	1
					37.2010	2.024,72			1
					38.2010	1.387,03			1
					39.2010	1.175,98			1
				10.2010	Resultado	7.875,66	128,81	9,74	1
					39.2010	849,04			1
					40.2010	1.897,44	121,50	9,74	1
					41.2010	207,33	7,31		1
					42.2010	865,14			1
					43.2010	4.056,71			1
				11.2010	Resultado	7.628,03	342,66		1
					44.2010	28,68	71,90		1
					45.2010	3.670,40	64,00		1
					46.2010	2.244,65	140,34		1
					47.2010	501,01	58,80		1
					48.2010	1.183,29	7,62		1
				12.2010	Resultado	8.313,53	195,23		1
					48.2010	2.890,08			1
					49.2010	3.441,70	116,76		1
					50.2010	944,94			1

					51.2010	-36,86	36,86		1
					52.2010	1.073,67	41,61		1
			2011	Resultado		28.990,29	862,80	199,11	1
				01.2011	Resultado	6.461,76	125,87		1
					01.2011	1.381,26	75,07		1
					02.2011	1.765,36	24,48		1
					03.2011	1.746,52	3,60		1
					04.2011	1.568,62	22,72		1
				02.2011	Resultado	5.853,36	68,74		1
					05.2011	942,79	8,95		1
					06.2011	898,20			1
					07.2011	2.736,12	53,39		1
					08.2011	1.276,25	6,40		1
				03.2011	Resultado	7.520,90	245,66	84,95	1
					09.2011	1.555,93	2,25		1
					10.2011	131,89	126,69	63,85	1
					11.2011	1.881,42	13,73	21,11	1
					12.2011	3.034,85	76,99		1
					13.2011	916,81	26,00		1
				04.2011	Resultado	3.855,29	89,26	19,49	1
					13.2011				0
					14.2011	330,60	51,60		1
					15.2011	1.158,83	22,50		1
					16.2011	1.727,75			1
					17.2011	638,10	15,16	19,49	1
				05.2011	Resultado	5.298,98	333,27	94,67	1
					18.2011	1.025,46	321,98	60,02	1
					19.2011	1.252,18			1
					20.2011	664,55	11,29	28,49	1
					21.2011	1.822,31		6,16	1

					22.2011	534,48			1
	108840	MAKRO COMERCIALIZADORA, S.A.	Resultado			5,85			1
			2010	Resultado		5,85			1
				07.2010	Resultado	5,85			1
					27.2010	5,85			1
	111542	MAKRO COMERCIALIZADORA, S.A.	Resultado			36.860,04	2.003,31	992,42	1
			2010	Resultado		21.601,15	1.388,90	621,43	1
				05.2010	Resultado	293,12			1
					18.2010				1
					19.2010	239,52			1
					20.2010	53,60			1
					22.2010				0
				06.2010	Resultado	2.736,11	61,13		1
					22.2010				0
					23.2010	1.193,52			1
					24.2010	1.010,94	6,53		1
					25.2010	586,25			1
					26.2010	-54,60	54,60		1
				07.2010	Resultado	4.690,72	83,51	148,64	1
					26.2010				0
					27.2010	745,66	33,60	148,64	1
					28.2010	2.247,47	14,92		1
					29.2010	155,53	19,91		1
					30.2010	1.542,06	15,09		1
				08.2010	Resultado	1.816,16	185,29		1
					31.2010	375,31	108,89		1
					32.2010	32,49	76,40		1
					33.2010	702,60			1
					34.2010	322,00			1
					35.2010	383,76			1

				09.2010	Resultado	2.469,44		66,81	1
					35.2010				0
					36.2010	156,60			1
					37.2010	872,92			1
					38.2010	976,36		66,81	1
					39.2010	463,56			1
				10.2010	Resultado	3.602,83	514,85	342,26	1
					39.2010	934,45			1
					40.2010	-351,75	351,75		1
					41.2010	271,31			1
					42.2010	942,09	163,10	342,26	1
					43.2010	1.806,72			1
				11.2010	Resultado	3.832,03	215,32	63,73	1
					44.2010	1.437,03			1
					45.2010				0
					46.2010	1.607,15	178,35	63,73	1
					47.2010	575,62			1
					48.2010	212,23	36,97		1
				12.2010	Resultado	2.160,74	328,80		1
					48.2010	945,57			1
					49.2010	356,72	27,05		1
					50.2010	203,61			1
					51.2010	945,94	10,65		1
					52.2010	-291,10	291,10		1
			2011	Resultado		15.258,89	614,41	370,99	1
				01.2011	Resultado	3.897,80	35,80		1
					01.2011	772,31	16,20		1
					02.2011	1.577,18	19,60		1
					03.2011	855,21			1
					04.2011	693,10			1

				02.2011	Resultado	3.593,24	200,42	46,90	1
					05.2011	619,44	27,50		1
					06.2011	2.090,18	6,18		1
					07.2011	604,91	158,58	46,90	1
					08.2011	111,84	8,16		1
					09.2011	166,88			1
				03.2011	Resultado	4.657,91	202,10		1
					09.2011	826,83	23,68		1
					10.2011	66,95	109,50		1
					11.2011	1.037,39	6,95		1
					12.2011	2.226,28	33,74		1
					13.2011	500,47	28,23		1
				04.2011	Resultado	1.853,63	120,11		1
					13.2011	220,63			1
					14.2011	-31,87	31,87		1
					15.2011	639,19	66,00		1
					16.2011	1.041,51			1
					17.2011	-15,84	22,24		1
				05.2011	Resultado	1.256,31	55,99	324,10	1
					18.2011	-115,30	6,40	108,90	1
					19.2011	399,94			1
					20.2011	303,57	8,84	117,89	1
					21.2011	-138,06	40,75	97,31	1
					22.2011	806,16			1
	113202	MAKRO COMERCIALIZADORA, S.A.	Resultado			61.155,08	1.779,16	990,26	1
			2010	Resultado		34.673,44	585,26	338,21	1
				05.2010	Resultado	895,22	1,00	8,52	1
					18.2010	323,00			1
					19.2010	580,74	1,00		1
					20.2010	-8,52		8,52	1

					22.2010				0
				06.2010	Resultado	6.781,27	98,23	45,26	1
					22.2010	772,80	23,27		1
					23.2010	1.048,40	63,36		1
					24.2010	2.186,45		40,12	1
					25.2010	1.765,83	11,60	5,14	1
					26.2010	1.007,80			1
				07.2010	Resultado	3.939,71	62,20	5,37	1
					26.2010				0
					27.2010	2.028,60	37,80		1
					28.2010	722,43		0,45	1
					29.2010	790,88	18,00	4,92	1
					30.2010	397,80	6,40		1
				08.2010	Resultado	4.615,33	142,68		1
					31.2010	239,49	31,30		1
					32.2010	2.760,54	50,29		1
					33.2010	863,98	46,70		1
					34.2010	765,72			1
					35.2010	-14,40	14,40		1
				09.2010	Resultado	3.677,78	24,40	3,00	1
					35.2010	205,20			1
					36.2010	537,60	24,40		1
					37.2010	2,16			1
					38.2010	1.582,90		3,00	1
					39.2010	1.349,92			1
				10.2010	Resultado	5.345,17	55,68	226,45	1
					39.2010				0
					40.2010	2.365,74	16,50		1
					41.2010	691,38	11,10		1
					42.2010	690,21	28,08	226,45	1

					43.2010	1.597,84			1
				11.2010	Resultado	4.831,55	118,28		1
					44.2010	467,56	12,75		1
					45.2010	1.963,21			1
					46.2010	1.836,85	86,20		1
					47.2010	493,27			1
					48.2010	70,67	19,33		1
				12.2010	Resultado	4.587,41	82,78	49,62	1
					48.2010	19,20			1
					49.2010	1.684,65	21,60		1
					50.2010	1.999,81	9,50		1
					51.2010	-87,20	37,58	49,62	1
					52.2010	970,94	14,10		1
			2011	Resultado		26.481,64	1.193,90	652,05	1
				01.2011	Resultado	4.921,90	19,90	311,06	1
					01.2011	574,82			1
					02.2011	1.719,15	17,50	63,91	1
					03.2011	1.830,54	2,40		1
					04.2011	797,39		247,15	1
					05.2011				0
				02.2011	Resultado	5.202,20	17,06	70,02	1
					05.2011	226,69	0,23		1
					06.2011	3.541,58			1
					07.2011	1.027,62	2,95	16,82	1
					08.2011	406,31	13,88	53,21	1
					09.2011				1
				03.2011	Resultado	8.099,03	166,96	119,22	1
					09.2011	3.473,08			1
					10.2011	-124,16	84,16	40,00	1
					11.2011	2.152,38	1,60		1

					12.2011	1.808,39	81,20	79,22	1
					13.2011	789,35			1
				04.2011	Resultado	3.558,50	208,32		1
					14.2011	599,30	128,74		1
					15.2011	259,72	58,01		1
					16.2011	531,01			1
					17.2011	2.168,47	21,57		1
				05.2011	Resultado	4.700,00	781,67	151,74	1
					18.2011	2.082,76	24,48	72,00	1
					19.2011	1.107,38	1,90		1
					20.2011	-0,01	755,29		1
					21.2011	1.387,47		79,74	1
					22.2011	122,40			1
	116565	MAKRO COMERCIALIZADORA PARAGUANA,	Resultado			34.318,37	3.687,40	398,70	1
			2010	Resultado		15.981,34	3.418,54	76,10	1
				05.2010	Resultado	292,76	134,72		1
					18.2010	-39,32	45,72		1
					19.2010	158,64			1
					20.2010	167,40			1
					21.2010	-89,00	89,00		1
					22.2010	95,04			1
				06.2010	Resultado	1.771,96	5,40		1
					22.2010				0
					23.2010	44,80			1
					24.2010	1.445,24			1
					25.2010	281,92	5,40		1
				07.2010	Resultado	1.071,44	16,56		1
					26.2010	-5,76	5,76		1
					27.2010	236,32			1
					28.2010	703,84	10,80		1

					29.2010				0
					30.2010	137,04			1
				08.2010	Resultado	2.761,40	282,97	3,00	1
					31.2010	915,47	19,44	3,00	1
					32.2010				0
					33.2010	1.084,74			1
					34.2010	293,79	184,33		1
					35.2010	467,40	79,20		1
				09.2010	Resultado	1.680,90	554,07		1
					35.2010	500,59	369,12		1
					36.2010	-120,95	120,95		1
					37.2010	986,94			1
					38.2010	378,33			1
					39.2010	-64,00	64,00		1
				10.2010	Resultado	4.775,19	1.017,38	73,10	1
					39.2010	576,46			1
					40.2010	-378,33	378,33		1
					41.2010	1.440,89			1
					42.2010	1.291,99	145,05	73,10	1
					43.2010	1.844,18	494,00		1
				11.2010	Resultado	1.222,59	923,63		1
					44.2010	132,68	548,36		1
					45.2010	402,20			1
					46.2010	621,55	319,87		1
					47.2010	121,56			1
					48.2010	-55,40	55,40		1
				12.2010	Resultado	2.405,10	483,81		1
					48.2010				1
					49.2010	1.172,71			1
					50.2010	927,37			1

					51.2010	762,43	26,40		1
					52.2010	-457,41	457,41		1
			2011	Resultado		18.337,02	268,87	322,60	1
				01.2011	Resultado	8.534,68	44,92	262,78	1
					01.2011	1.626,73			1
					02.2011	2.506,15		121,50	1
					03.2011	3.339,52	41,32	141,27	1
					04.2011	1.062,28	3,60		1
				02.2011	Resultado	1.725,02	10,58		1
					05.2011	643,20			1
					06.2011	143,76			1
					07.2011	129,82	4,18		1
					08.2011	808,24	6,40		1
				03.2011	Resultado	4.082,02	37,86		1
					09.2011	580,75			1
					10.2011	1.474,00			1
					11.2011	747,41			1
					12.2011	1.091,66	37,86		1
					13.2011	188,20			1
				04.2011	Resultado	2.124,17	93,40		1
					13.2011	-21,70	21,70		1
					14.2011	32,40	0,30		1
					15.2011	478,17	69,55		1
					16.2011	433,97			1
					17.2011	1.201,33	1,85		1
				05.2011	Resultado	1.871,14	82,11	59,82	1
					18.2011	509,16		59,82	1
					19.2011	-13,96	13,96		1
					20.2011	650,00			1
					21.2011	506,03	68,15		1

					22.2011	219,91			1
	125594	MAKRO COMERCIALIZADORA S.A.	Resultado			47.973,17	2.700,37	774,54	1
			2010	Resultado		28.365,26	1.667,93	239,90	1
				05.2010	Resultado	1.084,44	0,50		1
					18.2010				0
					19.2010	375,64	0,50		1
					20.2010	529,20			1
					22.2010	179,60			1
				06.2010	Resultado	668,18	19,80	109,36	1
					22.2010				0
					23.2010	43,56	19,80		1
					24.2010	38,34		63,01	1
					25.2010	632,62			1
					26.2010	-46,35		46,35	1
				07.2010	Resultado	2.992,77	119,11	29,60	1
					26.2010				0
					27.2010	1.198,90	16,20	29,60	1
					28.2010	588,03	75,14		1
					29.2010	337,11			1
					30.2010	868,73	27,77		1
				08.2010	Resultado	1.727,56	192,70		1
					31.2010	-140,62	192,70		1
					32.2010	758,96			1
					33.2010	584,66			1
					34.2010	7,92			1
					35.2010	516,64			1
				09.2010	Resultado	6.146,96	231,16		1
					35.2010	-3,20	12,80		1
					36.2010	472,44			1
					37.2010	1.421,88	199,62		1

					38.2010	2.573,36			1
					39.2010	1.682,48	18,74		1
				10.2010	Resultado	3.871,34	263,08		1
					40.2010	1.213,32	231,70		1
					41.2010	710,94			1
					42.2010	315,39	31,38		1
					43.2010	1.631,69			1
				11.2010	Resultado	6.565,83	745,02	100,95	1
					44.2010	628,21	625,63		1
					45.2010	1.082,44			1
					46.2010	36,07	91,89	100,95	1
					47.2010	2.837,62			1
					48.2010	1.981,50	27,50		1
				12.2010	Resultado	5.308,18	96,57		1
					48.2010	-56,47	56,47		1
					49.2010	2.337,08	14,85		1
					50.2010	1.265,81			1
					51.2010	1.597,36	22,34		1
					52.2010	164,40	2,91		1
			2011	Resultado		19.607,91	1.032,44	534,63	1
				01.2011	Resultado	4.120,30	50,09		1
					01.2011	191,16	15,34		1
					02.2011	2.207,90	5,74		1
					03.2011	606,38	0,90		1
					04.2011	1.114,85	28,11		1
				02.2011	Resultado	2.855,66	30,64		1
					05.2011	253,36	18,07		1
					06.2011	936,75			1
					07.2011	911,31	12,57		1
					08.2011	451,78			1

					09.2011	302,46			1
				03.2011	Resultado	5.938,91	46,84	68,28	1
					09.2011	91,90	22,10		1
					10.2011	141,32	1,00		1
					11.2011	407,07			1
					12.2011	3.802,17	23,74	68,28	1
					13.2011	1.496,46			1
				04.2011	Resultado	1.595,59	876,17		1
					14.2011	-553,91	782,13		1
					15.2011	833,41	86,13		1
					16.2011	483,97			1
					17.2011	832,12	7,91		1
				05.2011	Resultado	5.097,46	28,70	466,35	1
					18.2011	1.672,35	17,27	304,55	1
					19.2011	924,24			1
					20.2011	1.941,64	9,27		1
					21.2011	50,06	2,16	161,80	1
					22.2011	509,17			1
	130931	MAKRO COMERCIALIZADORA, S.A.	Resultado			16.443,95	729,59	85,89	1
			2010	Resultado		2.634,72	219,38		1
				12.2010	Resultado	2.634,72	219,38		1
					49.2010				0
					50.2010	2.432,23			1
					51.2010	213,30	208,58		1
					52.2010	-10,80	10,80		1
			2011	Resultado		13.809,22	510,21	85,89	1
				01.2011	Resultado	2.767,95	13,59		1
					01.2011	378,31			1
					02.2011	299,97			1
					03.2011	423,77	5,40		1

					04.2011	1.089,24	8,19		1
					05.2011	576,66			1
				02.2011	Resultado	2.808,78	68,96		1
					05.2011	-6,40	23,60		1
					06.2011	990,14			1
					07.2011	21,94	45,36		1
					08.2011	1.220,26			1
					09.2011	582,84			1
				03.2011	Resultado	3.207,03			1
					09.2011	196,02			1
					11.2011	760,02			1
					12.2011	1.272,40			1
					13.2011	978,60			1
				04.2011	Resultado	2.123,72	409,43		1
					14.2011	-248,33	409,43		1
					15.2011	667,35			1
					16.2011				0
					17.2011	1.704,70			1
				05.2011	Resultado	2.901,75	18,23	85,89	1
					18.2011	413,90	14,23		1
					19.2011	837,76	4,00		1
					20.2011	465,71		85,89	1
					21.2011	264,98			1
					22.2011	919,41			1
	131307	MAKRO COMERCIALIZADORA, S.A.	Resultado			9.027,80	125,81	7,04	1
			2011	Resultado		9.027,80	125,81	7,04	1
				03.2011	Resultado	4.539,14	97,40		1
					09.2011				0
					10.2011	3.760,54			1
					11.2011	-20,90	20,90		1

					12.2011	525,90	76,50		1
					13.2011	273,60			1
				04.2011	Resultado	1.612,58	16,47	7,04	1
					13.2011				0
					14.2011	598,47	7,42		1
					15.2011	451,46			1
					16.2011	375,32	1,75		1
					17.2011	187,32	7,30	7,04	1
				05.2011	Resultado	2.876,08	11,94		1
					18.2011	1.080,34			1
					19.2011	882,05	6,27		1
					20.2011	438,28	3,78		1
					21.2011	436,60	1,89		1
					22.2011	38,80			1
Barquisimeto	Resultado					366.841,75	25.663,33	10.504,70	7
	104723	MAKRO COMERCIALIZADORA, S.A.	Resultado			65.155,92	5.383,33	2.083,34	1
			2010	Resultado		36.913,76	1.722,63	771,31	1
				05.2010	Resultado	3.837,41	186,12	64,13	1
					17.2010	381,84			1
					18.2010	294,95	186,12		1
					19.2010	1.536,27		64,13	1
					20.2010	947,10			1
					21.2010	151,20			1
					22.2010	526,05			1
				06.2010	Resultado	3.676,48	106,83	115,10	1
					22.2010	160,60	3,05		1
					23.2010	1.234,90			1
					24.2010	563,80	8,50	115,10	1
					25.2010	929,91			1
					26.2010	787,27	95,28		1

				07.2010	Resultado	3.434,77	76,20	244,94	1
					27.2010	574,40			1
					28.2010	869,90	70,20	244,94	1
					29.2010	-6,00	6,00		1
					30.2010	1.996,47			1
				08.2010	Resultado	2.193,46			1
					31.2010	245,04			1
					32.2010	926,70			1
					33.2010	481,00			1
					34.2010	385,20			1
					35.2010	155,52			1
				09.2010	Resultado	4.707,94		95,58	1
					35.2010	1.467,48		1,32	1
					37.2010	1.376,74			1
					38.2010	-94,26		94,26	1
					39.2010	1.957,98			1
				10.2010	Resultado	4.005,66	145,81	69,40	1
					39.2010				0
					40.2010	1.372,88	94,67		1
					41.2010	153,60			1
					42.2010	1.252,21			1
					43.2010	1.226,97	51,14	69,40	1
				11.2010	Resultado	11.501,57	107,82		1
					44.2010	510,34	4,75		1
					45.2010	1.059,56	68,60		1
					46.2010	6.694,03	25,83		1
					47.2010	888,23	8,64		1
					48.2010	2.349,41			1
				12.2010	Resultado	3.556,47	1.099,85	182,16	1
					48.2010	-79,00	79,00		1

					49.2010	910,83	804,76		1
					50.2010	1.722,16	21,10		1
					51.2010	1.251,04			1
					52.2010	-248,56	194,99	182,16	1
			2011	Resultado		28.242,16	3.660,70	1.312,03	1
				01.2011	Resultado	9.776,98	56,36	109,04	1
					01.2011	276,80	19,20		1
					02.2011	353,20	16,36		1
					03.2011	4.948,54		109,04	1
					04.2011	4.219,24			1
					05.2011	-20,80	20,80		1
				02.2011	Resultado	4.414,90	45,32	181,86	1
					06.2011	2.202,64	9,21		1
					07.2011	-200,06	18,20	181,86	1
					08.2011	1.182,39	17,91		1
					09.2011	1.229,93			1
				03.2011	Resultado	5.093,34	2.977,93	953,81	1
					09.2011	4.149,09	15,73		1
					10.2011	-2.949,94	2.949,94		1
					11.2011	1.164,23			1
					12.2011	2.095,95	12,26	623,50	1
					13.2011	634,00		330,31	1
				04.2011	Resultado	2.831,20	568,87	67,32	1
					13.2011				0
					14.2011	471,02	6,25		1
					15.2011	1.012,38	521,98	67,32	1
					16.2011	1.290,58			1
					17.2011	57,22	40,64		1
				05.2011	Resultado	6.125,74	12,22		1
					18.2011	1.138,92	2,71		1

					19.2011	1.727,03			1
					20.2011	1.402,97	5,40		1
					21.2011	-4,11	4,11		1
					22.2011	1.860,93			1
	112911	MAKRO COMERCIALIZADORA,S.A	Resultado			32.886,97	3.298,48	430,18	1
			2010	Resultado		16.412,14	1.186,02	112,64	1
				05.2010	Resultado	1.348,64	22,60		1
					17.2010	12,96			1
					18.2010	283,44			1
					19.2010	603,04	22,60		1
					22.2010	449,20			1
				06.2010	Resultado	2.135,66	64,80		1
					22.2010	178,48			1
					23.2010	960,00			1
					24.2010	197,35	25,60		1
					25.2010	422,32	39,20		1
					26.2010	377,51			1
				07.2010	Resultado	2.191,90	5,40		1
					27.2010	433,18			1
					28.2010	327,11			1
					29.2010	322,71			1
					30.2010	1.108,90	5,40		1
				08.2010	Resultado	1.217,77	5,36	43,62	1
					31.2010	117,27	5,36	43,62	1
					32.2010	182,90			1
					33.2010	342,20			1
					35.2010	575,40			1
				09.2010	Resultado	1.693,32	597,19	69,02	1
					35.2010				0
					36.2010	282,31			1

					37.2010	95,04			1
					38.2010	1.384,99	597,19		1
					39.2010	-69,02		69,02	1
				10.2010	Resultado	2.497,19	118,50		1
					39.2010	827,29			1
					40.2010	469,30	61,38		1
					41.2010	-57,12	57,12		1
					42.2010	433,67			1
					43.2010	824,05			1
				11.2010	Resultado	3.108,86	113,47		1
					44.2010	643,72			1
					45.2010	912,23	12,80		1
					46.2010	858,63			1
					47.2010	246,82	90,66		1
					48.2010	447,46	10,01		1
				12.2010	Resultado	2.218,80	258,70		1
					48.2010	40,23			1
					49.2010	477,69	114,49		1
					50.2010	556,78	5,40		1
					51.2010	1.268,00	14,91		1
					52.2010	-123,90	123,90		1
			2011	Resultado		16.474,83	2.112,46	317,54	1
				01.2011	Resultado	3.036,20	50,31		1
					01.2011	682,72	38,20		1
					02.2011	725,85			1
					03.2011	1.157,34	9,40		1
					04.2011	470,29	2,71		1
				02.2011	Resultado	2.359,66	81,02		1
					05.2011	776,82	17,80		1
					06.2011	236,16	16,80		1

					07.2011	673,58	19,02		1
					08.2011	227,90	21,40		1
					09.2011	445,20	6,00		1
				03.2011	Resultado	3.241,26	24,25		1
					09.2011				0
					10.2011	403,70	9,89		1
					11.2011	1.229,43			1
					12.2011	784,44	14,36		1
					13.2011	823,69			1
				04.2011	Resultado	3.109,48	93,44	317,54	1
					13.2011	303,25	8,40		1
					14.2011	80,17	22,20	317,54	1
					15.2011	1.702,86	16,85		1
					16.2011	568,81			1
					17.2011	454,39	45,99		1
				05.2011	Resultado	4.728,23	1.863,44		1
					18.2011	608,77	168,60		1
					19.2011	1.215,52	1,38		1
					20.2011	980,05	3,08		1
					21.2011	2.877,89			1
					22.2011	-954,00	1.690,38		1
	113168	MAKRO COMERCIALIZADORA,S.A	Resultado			68.060,92	1.966,96	1.716,57	1
			2010	Resultado		25.371,13	1.184,03	1.067,83	1
				05.2010	Resultado	773,75	19,31		1
					17.2010	282,96			1
					18.2010	5,65	19,31		1
					19.2010	334,32			1
					20.2010	12,80			1
					21.2010				0
					22.2010	138,02			1

				06.2010	Resultado	3.637,19	132,86	556,19	1
					22.2010	266,48	6,40		1
					23.2010	1.029,41		556,19	1
					24.2010	1.114,66	63,20		1
					25.2010	1.226,64	63,26		1
					26.2010				1
				07.2010	Resultado	2.970,87	63,19		1
					26.2010				1
					27.2010	469,68	25,60		1
					28.2010	638,77			1
					29.2010	1.192,24	32,05		1
					30.2010	670,18	5,54		1
				08.2010	Resultado	2.925,65	50,39		1
					31.2010	1.009,53			1
					32.2010	811,77	44,99		1
					33.2010	486,00			1
					34.2010	623,75			1
					35.2010	-5,40	5,40		1
				09.2010	Resultado	2.766,82	14,40	511,64	1
					35.2010	-5,40	5,40		1
					36.2010	522,22	3,60		1
					37.2010	884,60			1
					38.2010	1.304,40	5,40	511,64	1
					39.2010	61,00			1
				10.2010	Resultado	3.637,07	77,79		1
					39.2010	610,35			1
					40.2010	-3,63	20,19		1
					41.2010	1.042,60			1
					42.2010	1.413,52	57,60		1
					43.2010	574,23			1

				11.2010	Resultado	3.849,07	321,05		1
					44.2010	732,85			1
					45.2010	2.455,28			1
					46.2010	84,19	321,05		1
					47.2010	518,15			1
					48.2010	58,60			1
				12.2010	Resultado	4.810,71	505,04		1
					48.2010	492,65	28,55		1
					49.2010	644,39	212,55		1
					50.2010	2.700,85	50,38		1
					51.2010	448,02	5,40		1
					52.2010	524,80	208,16		1
			2011	Resultado		42.689,79	782,93	648,74	1
				01.2011	Resultado	9.439,59	271,46	538,77	1
					01.2011	2.903,08	184,60		1
					02.2011	371,86	8,40		1
					03.2011	6.137,33	25,06	103,81	1
					04.2011	27,32	53,40	434,96	1
				02.2011	Resultado	7.495,09	21,70		1
					06.2011	1.447,90			1
					07.2011	556,31			1
					08.2011	1.273,45	21,70		1
					09.2011	4.217,43			1
				03.2011	Resultado	7.913,71	102,62	109,97	1
					09.2011	-28,91	28,91		1
					10.2011	4.615,86			1
					11.2011	1.198,66	37,26		1
					12.2011	1.655,18	30,05	105,97	1
					13.2011	472,92	6,40	4,00	1
				04.2011	Resultado	10.072,03	333,34		1

					13.2011	1.693,06			1
					14.2011	-46,41	46,41		1
					15.2011	5.685,28	20,80		1
					16.2011	430,06			1
					17.2011	2.310,04	266,13		1
				05.2011	Resultado	7.769,37	53,81		1
					18.2011	949,81	2,76		1
					19.2011	1.922,52	12,50		1
					20.2011	1.859,44	21,75		1
					21.2011	2.650,20	16,80		1
					22.2011	387,40			1
	114408	MAKRO COMERCIALIZADORA,S.A.	Resultado			41.403,90	1.086,08	1.034,89	1
			2010	Resultado		22.287,16	1.015,18	785,60	1
				05.2010	Resultado	1.774,09	11,61		1
					17.2010	117,60			1
					18.2010	389,79	6,21		1
					19.2010	524,40			1
					20.2010	-5,40	5,40		1
					21.2010				0
					22.2010	747,70			1
				06.2010	Resultado	1.927,98	224,13	109,42	1
					22.2010	161,59		99,71	1
					23.2010	1.040,45	123,40	9,70	1
					24.2010	513,49			1
					25.2010	172,65	92,53		1
					26.2010	39,80	8,20		1
				07.2010	Resultado	2.983,18			1
					26.2010				0
					27.2010	435,55			1
					28.2010	658,32			1

					29.2010	900,55			1
					30.2010	988,76			1
				08.2010	Resultado	2.381,92	46,94	98,07	1
					31.2010	296,19	5,40	81,12	1
					32.2010	1.088,73	17,14	16,95	1
					33.2010	239,40			1
					34.2010	-24,40	24,40		1
					35.2010	782,00			1
				09.2010	Resultado	2.979,84	42,40	176,48	1
					35.2010	224,00	10,80		1
					36.2010	479,09		39,75	1
					37.2010	719,78			1
					38.2010	1.332,25		12,50	1
					39.2010	224,72	31,60	124,23	1
				10.2010	Resultado	3.562,72	29,41	30,82	1
					39.2010	753,01		15,82	1
					40.2010	-20,41	20,41		1
					41.2010	491,97		15,00	1
					42.2010	1.209,77			1
					43.2010	1.128,38	9,00		1
				11.2010	Resultado	4.920,29	96,00	15,00	1
					44.2010	-5,30	20,30		1
					45.2010	1.231,12	24,70	15,00	1
					46.2010	1.423,15			1
					47.2010	1.756,84	39,00		1
					48.2010	514,48	12,00		1
				12.2010	Resultado	1.757,15	564,69	355,81	1
					48.2010	-407,06	407,06		1
					49.2010	701,19	10,55	211,29	1
					50.2010	1.091,19	64,64		1

					51.2010	588,30		10,50	1
					52.2010	-216,46	82,44	134,02	1
			2011	Resultado		19.116,74	70,90	249,29	1
				01.2011	Resultado	5.676,66	47,45	8,59	1
					01.2011	1.171,09	22,05		1
					02.2011	364,48			1
					03.2011	3.295,92		8,59	1
					04.2011	845,17	25,40		1
				02.2011	Resultado	2.902,42	2,18	145,57	1
					05.2011	9,53		27,72	1
					06.2011	1.633,14			1
					07.2011	-2,18	2,18		1
					08.2011	672,26		117,85	1
					09.2011	589,67			1
				03.2011	Resultado	3.689,66	13,60		1
					09.2011				0
					10.2011	917,46			1
					11.2011	254,24	13,60		1
					12.2011	2.517,96			1
					13.2011				0
				04.2011	Resultado	4.046,13	7,67	48,10	1
					13.2011				0
					14.2011	597,41			1
					15.2011	1.564,67	7,67	48,10	1
					16.2011	1.384,33			1
					17.2011	499,72			1
				05.2011	Resultado	2.801,87		47,03	1
					18.2011	827,96			1
					19.2011				0
					20.2011	1.077,45			1

					21.2011	618,34		47,03	1
					22.2011	278,12			1
	117626	MAKRO COMERCIALIZADORA,S.A.	Resultado			60.113,32	3.952,35	1.644,18	1
			2010	Resultado		32.216,41	3.642,40	481,17	1
				05.2010	Resultado	1.164,43	16,24	16,70	1
					17.2010	348,89			1
					18.2010	211,16	10,84		1
					19.2010	65,64	5,40	14,50	1
					20.2010	-2,20		2,20	1
					22.2010	540,94			1
				06.2010	Resultado	3.496,37	131,57		1
					22.2010	288,04			1
					23.2010	898,00			1
					24.2010	1.005,36			1
					25.2010	501,10	131,57		1
					26.2010	803,87			1
				07.2010	Resultado	1.879,80	95,86	202,91	1
					26.2010				0
					27.2010	93,51			1
					28.2010	1.176,74			1
					29.2010	660,71	22,66		1
					30.2010	-51,16	73,20	202,91	1
				08.2010	Resultado	4.642,92	22,76	3,44	1
					31.2010	2.163,82	5,40		1
					32.2010	1.872,84	11,96	0,80	1
					33.2010	331,46	5,40	2,64	1
					34.2010	274,80			1
				09.2010	Resultado	3.359,13		92,25	1
					35.2010	474,68			1
					36.2010				0

					37.2010	913,79			1
					38.2010	1.750,46		92,25	1
					39.2010	220,20			1
				10.2010	Resultado	7.033,23	3.040,95		1
					39.2010				0
					40.2010	600,80	118,48		1
					41.2010	1.182,68			1
					42.2010	3.197,85	10,00		1
					43.2010	2.051,90	2.912,47		1
				11.2010	Resultado	3.781,80	211,99	93,87	1
					44.2010	68,96	35,14		1
					45.2010	1.067,70			1
					46.2010	1.721,94	167,58	93,87	1
					47.2010	31,29	9,27		1
					48.2010	891,91			1
				12.2010	Resultado	6.858,73	123,03	72,00	1
					48.2010	-20,11	20,11		1
					49.2010	288,75			1
					50.2010	6.391,27	6,75		1
					51.2010	220,42	74,57	72,00	1
					52.2010	-21,60	21,60		1
			2011	Resultado		27.896,91	309,95	1.163,02	1
				01.2011	Resultado	5.699,32	45,20	75,00	1
					01.2011	586,80	6,40		1
					02.2011	130,80	16,20		1
					03.2011	1.696,67	5,40	75,00	1
					04.2011	3.285,05	17,20		1
				02.2011	Resultado	4.335,97	36,97	293,70	1
					05.2011	281,31	4,90	5,04	1
					06.2011	644,91		118,45	1

					07.2011	58,07	9,53	170,22	1
					08.2011	2.113,20	22,54		1
					09.2011	1.238,48			1
				03.2011	Resultado	8.533,87	91,87	565,48	1
					09.2011	-334,24	24,80	309,44	1
					10.2011	73,25			1
					11.2011	789,15			1
					12.2011	8.203,41	48,94	76,47	1
					13.2011	-197,70	18,13	179,57	1
				04.2011	Resultado	3.196,03	52,71	1,12	1
					13.2011				0
					14.2011	388,67			1
					15.2011	858,45	22,51	1,12	1
					16.2011	798,85			1
					17.2011	1.150,06	30,20		1
				05.2011	Resultado	6.131,72	83,20	227,71	1
					18.2011	1.682,92	23,28	13,00	1
					19.2011	822,97	22,98	1,90	1
					20.2011	2.015,91	11,80	17,27	1
					21.2011	1.610,42	25,14	160,04	1
					22.2011	-0,50		35,50	1
	118621	MAKRO COMERCIALIZADORA, S.A.	Resultado			57.013,52	4.551,64	1.251,65	1
			2010	Resultado		28.588,62	4.140,42	300,26	1
				05.2010	Resultado	1.929,62	52,57	1,32	1
					17.2010	431,47			1
					18.2010	432,64	19,91		1
					19.2010	335,39		1,32	1
					20.2010	-6,74	19,70		1
					21.2010				0
					22.2010	736,86	12,96		1

				06.2010	Resultado	3.223,16	95,00	2,04	1
					22.2010	390,74			1
					23.2010	1.312,84		2,04	1
					24.2010	463,82			1
					25.2010	575,76	95,00		1
					26.2010	480,00			1
				07.2010	Resultado	3.783,88	144,76	125,79	1
					26.2010	-6,40	6,40		1
					27.2010	947,87	10,80		1
					28.2010	437,38		125,62	1
					29.2010	1.680,60	107,80		1
					30.2010	724,43	19,76	0,17	1
				08.2010	Resultado	3.691,23	50,32	18,47	1
					31.2010	633,50	42,12	1,92	1
					32.2010	1.996,44	5,40	5,96	1
					33.2010	382,65	2,35		1
					34.2010	570,64	0,45	10,59	1
					35.2010	108,00			1
				09.2010	Resultado	5.787,52	124,26	67,84	1
					35.2010	522,70	6,12		1
					36.2010	-18,91	5,42	13,49	1
					37.2010	732,88		50,28	1
					38.2010	4.268,03	112,72		1
					39.2010	282,82		4,07	1
				10.2010	Resultado	3.421,53	222,61		1
					39.2010				0
					40.2010	151,93	189,00		1
					41.2010	957,25	15,71		1
					42.2010	-17,90	17,90		1
					43.2010	2.330,25			1

				11.2010	Resultado	3.193,10	1.354,60	84,69	1
					44.2010	-800,16	800,16		1
					45.2010	2.012,80	10,60	28,00	1
					46.2010	1.072,89	292,80	56,70	1
					47.2010	1.019,58	80,72		1
					48.2010	-112,01	170,32		1
				12.2010	Resultado	3.558,59	2.096,30	0,10	1
					48.2010	-344,27	344,27		1
					49.2010	2.591,72	0,45		1
					50.2010	43,34	1.384,03		1
					51.2010	542,57			1
					52.2010	725,23	367,55	0,10	1
			2011	Resultado		28.424,89	411,22	951,40	1
				01.2011	Resultado	7.498,44	78,29	866,45	1
					01.2011	2.362,59			1
					02.2011	-57,20	57,20		1
					03.2011	4.714,26		854,00	1
					04.2011	491,24	21,09		1
					05.2011	-12,45		12,45	1
				02.2011	Resultado	3.207,18	46,16		1
					05.2011	-22,11	22,11		1
					06.2011	926,10			1
					07.2011	-24,05	24,05		1
					08.2011	1.288,22			1
					09.2011	1.039,02			1
				03.2011	Resultado	6.084,48	142,68	28,20	1
					09.2011				0
					10.2011	2.537,33	33,60		1
					11.2011	38,74	51,06		1
					12.2011	1.382,12		28,20	1

					13.2011	2.126,29	58,02		1
				04.2011	Resultado	6.795,04	86,15	38,82	1
					13.2011	-20,90	20,90		1
					14.2011	534,75	6,40	32,47	1
					15.2011	2.750,25			1
					16.2011	1.517,74			1
					17.2011	2.013,20	58,85	6,35	1
				05.2011	Resultado	4.839,75	57,94	17,93	1
					18.2011	575,57	6,40	1,04	1
					19.2011	2.310,64		16,90	1
					20.2011	182,98	45,06		1
					21.2011	1.711,88			1
					22.2011	58,68	6,48		1
	129371	MAKRO COMERCIALIZADORA, S.A.	Resultado			42.207,20	5.424,50	2.343,88	1
			2010	Resultado		26.042,58	4.624,68	965,83	1
				05.2010	Resultado	939,62	61,61	72,35	1
					18.2010	181,01	19,01	59,38	1
					19.2010	454,42	42,60	12,98	1
					20.2010	2,04			1
					21.2010				0
					22.2010	302,15			1
				06.2010	Resultado	3.715,30	1.449,21	128,99	1
					22.2010	-42,71	1.349,40	128,99	1
					23.2010	380,15			1
					24.2010	639,70	14,88		1
					25.2010	1.639,36			1
					26.2010	1.098,80	84,93		1
				07.2010	Resultado	4.134,79	679,61	314,30	1
					26.2010	-6,75	6,75		1
					27.2010	1.358,90			1

					28.2010	265,96		314,30	1
					29.2010	-49,14	672,86		1
					30.2010	2.565,82			1
				08.2010	Resultado	2.658,87	67,25	174,61	1
					31.2010	-39,60	39,60		1
					32.2010	1.706,07			1
					33.2010	-7,16	27,65	125,11	1
					34.2010	433,55		49,50	1
					35.2010	566,00			1
				09.2010	Resultado	1.802,68	80,75	150,57	1
					35.2010				0
					36.2010	1.045,93	3,15		1
					37.2010	-86,32	5,40	112,24	1
					38.2010	452,14	72,20	38,33	1
					39.2010	390,93			1
				10.2010	Resultado	2.705,74	559,91	18,77	1
					39.2010				0
					40.2010	424,81	437,00		1
					41.2010	153,51		18,77	1
					42.2010	811,00	8,11		1
					43.2010	1.316,42	114,80		1
				11.2010	Resultado	5.023,37	615,80		1
					44.2010	902,02	447,87		1
					45.2010	710,11			1
					46.2010	2.131,58	72,13		1
					47.2010	1.088,13	95,80		1
					48.2010	191,53			1
				12.2010	Resultado	5.062,21	1.110,54	106,23	1
					48.2010	-6,40	6,40		1
					49.2010	1.701,14	357,21	106,23	1

					50.2010	743,15			1
					51.2010	748,00	120,00		1
					52.2010	1.876,32	626,93		1
			2011	Resultado		16.164,62	799,82	1.378,05	1
				01.2011	Resultado	2.211,69	163,60	397,71	1
					01.2011	6,40	48,20		1
					02.2011	705,86	80,40		1
					03.2011	954,19	29,60	136,75	1
					04.2011	545,24	5,40	260,96	1
				02.2011	Resultado	4.805,75	244,48	81,23	1
					05.2011	1.388,24	83,20		1
					06.2011	-91,51	91,51		1
					07.2011	1.781,94			1
					08.2011	1.727,07	69,78	81,23	1
					09.2011				0
				03.2011	Resultado	2.617,56	302,97	569,45	1
					09.2011	-169,55		169,55	1
					10.2011	724,54		83,78	1
					11.2011	197,74	33,66		1
					12.2011	1.905,92		261,60	1
					13.2011	-41,09	269,31	54,53	1
				04.2011	Resultado	3.066,95	26,24	191,97	1
					13.2011				0
					14.2011	711,76	20,84	73,57	1
					15.2011	163,51	5,40	118,40	1
					16.2011				0
					17.2011	2.191,68			1
				05.2011	Resultado	3.462,68	62,52	137,69	1
					18.2011	-109,17		136,17	1
					19.2011	840,03			1

					20.2011	1.484,83	2,03	1,52	1
					21.2011	535,56	60,49		1
					22.2011	711,43			1
Puerto La Cruz	Resultado					389.366,72	13.102,56	11.320,29	4
	103989	MAKRO COMERCIALIZADORA S.A.	Resultado			174.175,38	5.547,39	9.169,94	1
			2010	Resultado		102.642,97	4.195,80	6.465,43	1
				05.2010	Resultado	6.824,00	668,41	812,20	1
					18.2010	3.021,43	650,41	812,20	1
					19.2010	2.535,36	18,00		1
					20.2010				0
					21.2010	224,96			1
					22.2010	1.042,25			1
				06.2010	Resultado	12.825,51	24,56	756,48	1
					22.2010	-20,16	20,16		1
					23.2010	4.311,00	4,40		1
					24.2010	1.086,72			1
					25.2010	4.169,45		756,48	1
					26.2010	3.278,50			1
				07.2010	Resultado	13.994,78	162,96	1.023,73	1
					26.2010	-82,71	82,71		1
					27.2010	554,46	35,82		1
					28.2010	5.080,08	1,55		1
					29.2010	2.199,67	2,10	1.023,73	1
					30.2010	6.243,28	40,78		1
				08.2010	Resultado	12.949,53	31,45		1
					31.2010	2.463,60			1
					32.2010	2.444,61	4,40		1
					33.2010	2.705,05			1
					34.2010	5.354,27	9,05		1
					35.2010	-18,00	18,00		1

				09.2010	Resultado	11.199,73	220,42	1.878,04	1
					35.2010	3.007,00			1
					36.2010	-1.539,38		1.878,04	1
					37.2010	3.105,93			1
					38.2010	899,76			1
					39.2010	5.726,42	220,42		1
				10.2010	Resultado	12.408,44	385,83	266,40	1
					40.2010	2.751,76	63,42		1
					41.2010	961,24	31,90	265,95	1
					42.2010	3.783,38	55,10	0,45	1
					43.2010	4.912,06	235,41		1
				11.2010	Resultado	21.990,41	1.794,21	1.054,25	1
					44.2010	4.830,08	616,55		1
					45.2010	4.722,10	183,40		1
					46.2010	5.390,94			1
					47.2010	2.161,94	994,26		1
					48.2010	4.885,35		1.054,25	1
				12.2010	Resultado	10.450,57	907,96	674,33	1
					48.2010	-378,99	378,99		1
					49.2010	4.254,09	403,20		1
					50.2010	3.877,53	70,45		1
					51.2010	2.796,78	43,02		1
					52.2010	-98,83	12,30	674,33	1
			2011	Resultado		71.532,41	1.351,59	2.704,51	1
				01.2011	Resultado	14.055,55	26,95	481,69	1
					01.2011	445,95			1
					02.2011	1.421,13			1
					03.2011	4.553,05			1
					04.2011	5.966,70	26,95	481,69	1
					05.2011	1.668,72			1

				02.2011	Resultado	11.155,60	41,86		1
					05.2011	32,00	5,40		1
					06.2011	4.996,40	32,76		1
					07.2011	3.413,30	3,70		1
					08.2011	2.713,90			1
				03.2011	Resultado	20.644,18	463,72	462,85	1
					09.2011	5.480,90	383,21		1
					10.2011	152,02			1
					11.2011	3.848,40	9,90		1
					12.2011	7.661,62	30,64	462,85	1
					13.2011	3.501,24	39,97		1
				04.2011	Resultado	7.233,44	649,21		1
					13.2011	693,65			1
					14.2011	2.962,24	632,75		1
					15.2011	1.671,55	12,07		1
					16.2011	267,58			1
					17.2011	1.638,42	4,39		1
				05.2011	Resultado	18.443,65	169,85	1.759,97	1
					18.2011	1.636,93	53,48	966,17	1
					19.2011	5.386,29	24,95		1
					20.2011	5.809,13		566,30	1
					21.2011	5.084,78	91,42	227,50	1
					22.2011	526,52			1
	110815	MAKRO COMERCIALIZADORA S.A.	Resultado			126.588,38	4.709,10	1.590,60	1
			2010	Resultado		78.696,74	3.927,22	744,65	1
				05.2010	Resultado	3.776,83	77,85		1
					19.2010	1.931,95	3,05		1
					20.2010	-8,68	74,80		1
					22.2010	1.853,56			1
				06.2010	Resultado	7.633,64	180,23	221,52	1

					22.2010	-385,02	163,50	221,52	1
					23.2010	3.036,70			1
					24.2010	2.102,70	14,50		1
					25.2010	2.879,26	2,23		1
				07.2010	Resultado	10.139,70	58,68	262,25	1
					27.2010	2.305,17	46,68	183,89	1
					28.2010	2.500,75		2,16	1
					29.2010	3.041,94	6,60	76,20	1
					30.2010	2.291,84	5,40		1
				08.2010	Resultado	11.766,98	11,38		1
					31.2010	80,00			1
					32.2010	4.237,60	11,38		1
					33.2010	4.839,10			1
					34.2010	2.610,28			1
					35.2010				1
				09.2010	Resultado	10.458,24	2.528,04	70,40	1
					37.2010	6.808,72		70,40	1
					38.2010	798,10	2.510,36		1
					39.2010	2.851,41	17,68		1
				10.2010	Resultado	10.347,01	51,71		1
					40.2010	2.596,69	13,44		1
					41.2010	444,80	19,93		1
					42.2010	429,60			1
					43.2010	6.875,92	18,34		1
				11.2010	Resultado	12.532,76	236,82	190,47	1
					44.2010	3.346,20	100,40		1
					45.2010	1.753,62	16,88		1
					46.2010	2.102,17			1
					47.2010	-114,27	119,54	190,47	1
					48.2010	5.445,04			1

				12.2010	Resultado	12.041,59	782,51		1
					48.2010	-32,05	32,05		1
					49.2010	3.753,33	63,40		1
					50.2010	6.555,85	248,50		1
					51.2010	156,91	432,94		1
					52.2010	1.607,55	5,62		1
			2011	Resultado		47.891,64	781,88	845,96	1
				01.2011	Resultado	10.769,64	19,46	453,55	1
					01.2011	3.125,44	12,17		1
					02.2011	361,53	7,29	453,55	1
					03.2011	2.004,54			1
					04.2011	5.278,13			1
				02.2011	Resultado	10.454,54	23,90		1
					05.2011	1.821,16			1
					06.2011	3.711,14	6,40		1
					07.2011	1.357,68	17,50		1
					08.2011	3.564,56			1
				03.2011	Resultado	9.457,47	47,65	182,10	1
					09.2011	760,31	22,75	171,68	1
					10.2011	2.799,16			1
					11.2011	3.300,03	6,40	10,42	1
					12.2011	2.294,00			1
					13.2011	303,97	18,50		1
				04.2011	Resultado	8.064,99	677,05		1
					13.2011	2.027,89			1
					14.2011	-602,36	602,36		1
					15.2011	4.873,31	5,60		1
					16.2011	357,46	58,29		1
					17.2011	1.408,69	10,80		1
				05.2011	Resultado	9.145,00	13,82	210,31	1

					18.2011	-5,40	5,40		1
					19.2011	5.759,81			1
					20.2011	1.557,32	6,71		1
					21.2011	1.834,98		210,31	1
					22.2011	-1,71	1,71		1
	123825	MAKRO COMERCIALIZADORA S.A.	Resultado			62.056,99	1.589,30	443,47	1
			2010	Resultado		39.346,91	1.102,85	309,73	1
				05.2010	Resultado	2.390,83	74,00		1
					18.2010	647,56			1
					19.2010	416,80	74,00		1
					21.2010	123,84			1
					22.2010	1.202,63			1
				06.2010	Resultado	2.142,85	144,45		1
					22.2010	-20,45	80,45		1
					23.2010	682,55			1
					24.2010	305,20			1
					25.2010	1.045,03			1
					26.2010	130,52	64,00		1
				07.2010	Resultado	4.564,97	74,80		1
					27.2010	1.033,86	64,00		1
					28.2010	772,40			1
					29.2010	1.796,19	10,80		1
					30.2010	962,52			1
				08.2010	Resultado	2.739,16	4,87		1
					31.2010	630,67			1
					32.2010	564,01	4,87		1
					33.2010	557,20			1
					34.2010	341,28			1
					35.2010	646,00			1
				09.2010	Resultado	5.598,28	5,41		1

					35.2010	64,80			1
					37.2010	1.047,90	3,75		1
					38.2010	348,00	1,66		1
					39.2010	4.137,58			1
				10.2010	Resultado	2.860,46	112,68		1
					40.2010	-112,68	112,68		1
					41.2010	1.394,60			1
					42.2010	917,89			1
					43.2010	660,65			1
				11.2010	Resultado	9.741,59	358,99	309,73	1
					44.2010	1.869,07	12,80		1
					45.2010	1.514,60	174,84	309,73	1
					46.2010	702,56	22,60		1
					47.2010	5.216,16	148,75		1
					48.2010	439,20			1
				12.2010	Resultado	9.308,76	327,65		1
					48.2010	7.469,40	283,00		1
					49.2010	720,16	1,00		1
					50.2010	561,17	41,40		1
					51.2010	232,95			1
					52.2010	325,08	2,25		1
			2011	Resultado		22.710,09	486,45	133,74	1
				01.2011	Resultado	2.527,42	57,08		1
					01.2011	695,60	5,25		1
					02.2011	73,20			1
					03.2011	872,80	29,20		1
					04.2011	579,29	22,63		1
					05.2011	306,53			1
				02.2011	Resultado	3.902,24	121,22	60,00	1
					05.2011	121,12			1

					06.2011	1.797,30	8,16		1
					07.2011	1.058,96	14,86		1
					08.2011	984,86	98,20		1
					09.2011	-60,00		60,00	1
				03.2011	Resultado	6.611,54	152,98		1
					09.2011	1.157,48	55,22		1
					10.2011	40,00			1
					11.2011	928,20	1,60		1
					12.2011	1.868,82	74,36		1
					13.2011	2.617,04	21,80		1
				04.2011	Resultado	4.302,43	137,19		1
					13.2011	290,31			1
					14.2011	2.320,31	20,93		1
					15.2011	959,43	49,13		1
					16.2011	477,85			1
					17.2011	254,53	67,13		1
				05.2011	Resultado	5.366,45	17,99	73,74	1
					18.2011	704,80			1
					19.2011	1.212,52			1
					20.2011	651,40	4,71	73,74	1
					21.2011	2.766,90	13,28		1
					22.2011	30,84			1
	130944	MAKRO COMERCIALIZADORA, S.A	Resultado			26.545,96	1.256,77	116,27	1
			2010	Resultado		4.749,97	622,12		1
				12.2010	Resultado	4.749,97	622,12		1
					48.2010	1.475,15	407,45		1
					50.2010	743,75	177,94		1
					51.2010	1.462,59	21,37		1
					52.2010	1.068,48	15,36		1
			2011	Resultado		21.795,99	634,65	116,27	1

				01.2011	Resultado	4.531,67	40,80		1
					01.2011	468,60	5,40		1
					02.2011	958,17			1
					03.2011	1.607,60	16,20		1
					04.2011	1.497,30	19,20		1
				02.2011	Resultado	5.615,68	281,06		1
					05.2011	1.271,03	2,35		1
					06.2011	2.066,46	13,85		1
					07.2011	605,47	193,12		1
					08.2011	1.672,72	71,74		1
				03.2011	Resultado	4.220,81	52,71	82,43	1
					09.2011	770,98	43,11	0,72	1
					10.2011	28,68			1
					11.2011	398,88	6,00	7,00	1
					12.2011	2.212,70	3,60		1
					13.2011	809,57		74,71	1
				04.2011	Resultado	2.294,52	125,40		1
					13.2011	251,24			1
					14.2011	-44,90	88,10		1
					15.2011	1.033,73	33,06		1
					16.2011	227,22			1
					17.2011	827,23	4,24		1
				05.2011	Resultado	5.133,31	134,68	33,85	1
					18.2011	712,36	31,68	33,85	1
					19.2011	2.601,12	90,40		1
					20.2011	531,60	10,40		1
					21.2011	564,76	2,20		1
					22.2011	723,47			1
Ciudad Bolívar	Resultado					417.791,04	24.117,93	2.456,10	3
	102257	MAKRO COMERCIALIZADORA S.A.	Resultado			214.599,25	13.154,59	2.237,09	1

			2010	Resultado		130.856,91	7.737,17	627,75	1
				05.2010	Resultado	10.350,75	38,80		1
					18.2010	3.939,66	32,40		1
					19.2010	2.977,46	6,40		1
					20.2010				1
					21.2010				0
					22.2010	3.433,63			1
				06.2010	Resultado	15.927,11	452,08	200,07	1
					22.2010	-39,98	39,98		1
					23.2010	4.054,44			1
					24.2010	3.049,62	364,70		1
					25.2010	5.075,44			1
					26.2010	3.787,59	47,40	200,07	1
				07.2010	Resultado	13.283,85	591,89	62,98	1
					26.2010	-88,80	88,80		1
					27.2010	3.092,04			1
					28.2010	2.711,02	14,40		1
					29.2010	5.198,14			1
					30.2010	2.371,45	488,69	62,98	1
				08.2010	Resultado	27.281,47	249,92	234,40	1
					31.2010	3.996,60	232,08		1
					32.2010	13.211,00	17,84		1
					33.2010	1.780,20		234,40	1
					34.2010	351,84			1
					35.2010	7.941,82			1
				09.2010	Resultado	13.551,45	12,96	130,30	1
					37.2010	2.008,11	10,80		1
					38.2010	9.098,73			1
					39.2010	2.444,62	2,16	130,30	1
				10.2010	Resultado	19.483,70	2.400,79		1

					40.2010	6.732,13	1.174,35		1
					41.2010	3.522,92	522,40		1
					42.2010	6.799,07	704,05		1
					43.2010	2.429,58			1
				11.2010	Resultado	20.366,64	1.799,24		1
					44.2010	8.093,45	804,44		1
					45.2010	942,48	58,00		1
					46.2010	810,79	328,87		1
					47.2010	8.589,74	269,09		1
					48.2010	1.930,17	338,84		1
				12.2010	Resultado	10.611,95	2.191,49		1
					48.2010	-91,55	91,55		1
					49.2010	6.030,39			1
					50.2010	3.876,98	867,05		1
					51.2010	-130,42	1.224,00		1
					52.2010	926,55	8,89		1
			2011	Resultado		83.742,34	5.417,42	1.609,35	1
				01.2011	Resultado	15.811,06	458,08		1
					01.2011	616,20			1
					02.2011	2.902,53			1
					03.2011	7.015,66	61,88		1
					04.2011	5.276,67	396,20		1
				02.2011	Resultado	15.259,89	545,06	540,49	1
					05.2011	7.103,90	4,15		1
					06.2011	4.051,32	101,65		1
					07.2011	2.731,05	25,49		1
					08.2011	1.787,99		539,89	1
					09.2011	-414,37	413,77	0,60	1
				03.2011	Resultado	20.303,85	1.507,92	390,85	1
					09.2011	4.269,32			1

					10.2011	-598,97	598,97		1
					11.2011	7.463,08	28,47		1
					12.2011	6.980,79	61,80		1
					13.2011	2.189,62	818,68	390,85	1
				04.2011	Resultado	9.762,68	1.333,48		1
					14.2011	827,54	405,59		1
					15.2011	835,04			1
					16.2011	488,84	38,76		1
					17.2011	7.611,26	889,13		1
				05.2011	Resultado	22.604,87	1.572,89	678,01	1
					18.2011	2.295,46	576,96		1
					19.2011	11.240,18	712,82		1
					20.2011	6.644,06	283,11	678,01	1
					21.2011	1.129,66			1
					22.2011	1.295,51			1
	108840	MAKRO COMERCIALIZADORA, S.A.	Resultado						0
			2010	Resultado					0
				06.2010	Resultado				0
					24.2010				0
	114226	MAKRO COMERCIALIZADORA, S.A.	Resultado			104.322,75	7.206,38	219,01	1
			2010	Resultado		56.282,62	6.390,08	58,64	1
				05.2010	Resultado	2.874,85	513,72		1
					18.2010	882,53	77,68		1
					19.2010	610,88	192,00		1
					20.2010	-35,25	35,25		1
					21.2010	28,80			1
					22.2010	1.387,89	208,80		1
				06.2010	Resultado	7.162,02	385,26	24,46	1
					22.2010	-289,94	289,94		1
					23.2010	1.592,50			1

					24.2010	1.844,74	61,90		1
					25.2010	3.114,34			1
					26.2010	900,38	33,42	24,46	1
				07.2010	Resultado	8.959,04	536,46	6,50	1
					27.2010	413,17	48,06		1
					28.2010	4.885,80	294,40		1
					29.2010	1.858,69			1
					30.2010	1.801,38	194,00	6,50	1
				08.2010	Resultado	6.473,32	508,76	26,95	1
					31.2010	262,84	96,00		1
					32.2010	2.847,35	253,44		1
					33.2010	594,73	78,32	26,95	1
					34.2010	2.200,80			1
					35.2010	567,60	81,00		1
				09.2010	Resultado	9.188,93	295,44	0,72	1
					36.2010	32,40			1
					37.2010	5.293,83	89,20		1
					38.2010	3.700,71			1
					39.2010	161,99	206,24	0,72	1
				10.2010	Resultado	6.432,32	595,23		1
					40.2010	2.051,87	295,50		1
					41.2010	1.291,50			1
					42.2010	2.747,94	64,80		1
					43.2010	341,01	234,93		1
				11.2010	Resultado	12.368,57	518,59		1
					44.2010	1.470,70	146,82		1
					45.2010	2.261,06	133,69		1
					46.2010	2.169,69	100,56		1
					47.2010	4.524,30			1
					48.2010	1.942,82	137,52		1

				12.2010	Resultado	2.823,57	3.036,62		1
					48.2010	-232,14	232,14		1
					49.2010	1.991,60	344,38		1
					50.2010	1.117,82	470,17		1
					51.2010	1.936,22			1
					52.2010	-1.989,93	1.989,93		1
			2011	Resultado		48.040,14	816,30	160,38	1
				01.2011	Resultado	10.231,75	142,93		1
					01.2011	1.813,51	79,88		1
					02.2011	4.053,97			1
					03.2011	3.813,77	61,15		1
					04.2011	550,50	1,90		1
				02.2011	Resultado	9.470,69	66,29	65,67	1
					05.2011	2.267,75			1
					06.2011	946,92	17,04		1
					07.2011	2.930,88	37,45		1
					08.2011	3.325,14	11,80	65,67	1
				03.2011	Resultado	10.184,61	189,45	94,71	1
					09.2011	4.259,92	73,67		1
					10.2011	157,24			1
					11.2011	726,27	38,65		1
					12.2011	4.225,49	69,07		1
					13.2011	815,69	8,06	94,71	1
				04.2011	Resultado	9.313,83	252,83		1
					14.2011	5.987,65	42,68		1
					15.2011	2.137,15	146,83		1
					16.2011	-63,33	63,33		1
					17.2011	1.252,36			1
				05.2011	Resultado	8.839,25	164,81		1
					18.2011	-38,25	38,25		1

					19.2011	4.149,53	0,39		1
					20.2011	2.548,38	117,87		1
					21.2011	2.181,63	6,26		1
					22.2011	-2,04	2,04		1
	121047	MAKRO COMERCIALIZADORA S.A.	Resultado			98.869,03	3.756,96		1
			2010	Resultado		56.210,58	2.693,11		1
				05.2010	Resultado	2.122,61			1
					18.2010	691,08			1
					19.2010	631,20			1
					21.2010				0
					22.2010	800,33			1
				06.2010	Resultado	8.301,10	38,60		1
					23.2010	217,20			1
					24.2010	2.025,48	33,60		1
					25.2010	5.277,45			1
					26.2010	780,97	5,00		1
				07.2010	Resultado	6.158,73	712,55		1
					27.2010	771,82			1
					28.2010	2.488,72	491,45		1
					29.2010	1.910,11	133,60		1
					30.2010	988,08	87,50		1
				08.2010	Resultado	11.794,04	306,52		1
					31.2010	647,60	128,32		1
					32.2010	1.541,45	162,00		1
					33.2010	1.553,80			1
					34.2010	8.051,19	16,20		1
					35.2010				1
				09.2010	Resultado	6.552,81	145,70		1
					35.2010	-144,00	144,00		1
					37.2010	3.145,60			1

					38.2010	1.732,94			1
					39.2010	1.818,26	1,70		1
				10.2010	Resultado	6.375,12	173,78		1
					40.2010	2.301,52	16,80		1
					41.2010	1.631,94			1
					42.2010	435,60	153,38		1
					43.2010	2.006,06	3,60		1
				11.2010	Resultado	10.193,45	905,22		1
					44.2010	1.996,73	861,40		1
					45.2010	3.544,68	19,00		1
					46.2010	1.222,30	10,82		1
					47.2010	2.463,34			1
					48.2010	966,40	14,00		1
				12.2010	Resultado	4.712,72	410,75		1
					48.2010				0
					49.2010	3.802,88	195,83		1
					50.2010	161,40			1
					51.2010	748,44	68,40		1
					52.2010	0,00	146,52		1
			2011	Resultado		42.658,46	1.063,85		1
				01.2011	Resultado	5.399,60	277,85		1
					01.2011	658,27	260,22		1
					02.2011	926,20	12,23		1
					03.2011	3.024,03			1
					04.2011	791,10	5,40		1
				02.2011	Resultado	8.390,85	23,65		1
					05.2011	1.359,13			1
					06.2011	569,04	6,85		1
					07.2011	3.082,57			1
					08.2011	3.380,11	16,80		1

					09.2011				1
				03.2011	Resultado	12.571,89	461,97		1
					09.2011	2.070,01			1
					10.2011	-250,37	250,37		1
					11.2011	3.468,31	153,00		1
					12.2011	5.092,38	30,80		1
					13.2011	2.191,56	27,80		1
				04.2011	Resultado	6.071,83	220,28		1
					14.2011	904,48	33,44		1
					15.2011	1.167,86	186,84		1
					16.2011	924,04			1
					17.2011	3.075,45			1
				05.2011	Resultado	10.224,29	80,10		1
					18.2011	1.704,80	19,20		1
					19.2011	1.804,20	31,10		1
					20.2011	3.587,25	24,80		1
					21.2011	2.068,64	5,00		1
					22.2011	1.059,40			1