



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

PLAN DE MEJORA DIRIGIDO AL DESPACHO EN EL AREA DE DISTRIBUCION DE LA EMPRESA ALIMENTOS HEINZ C.A.

Autores:
Catol, Brian
CI.:26.506.440
Negrinho, Ángel
CI.: 26.400.553

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master)



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE MEJORA DIRIGIDO AL DESPACHO EN EL AREA DE
DISTRIBUCION EN LA EMPRESA ALIMENTOS HEINZ C.A.**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
INGENIERO INDUSTRIAL**

Autores: Catol, Brian
CI.:26.506.440
Negrinho, Ángel
CI.: 26.400.553
Tutor: Ing. José Álvarez

San Diego, Julio 2020



FI-I -026-2020-1CR (TG)

Valencia, 19 de junio de 2020

Ciudadanos:

Catol C. Brian P.
26.506.440
Negrinho D., Angel M.
26.400.553
Presente-

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado y Pasantías de la Facultad de Ingeniería en su reunión N° **05-2020** de fecha **14-02-2020** aprobó el proyecto de trabajo de grado ***PLAN DE MEJORA DIRIGIDO AL DESPACHO EN EL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN EN LA EMPRESA ALIMENTOS HEINZ C.A*** presentado por usted (es) como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial.

Se ratifica la designación del Ing. José Álvarez C.I: 6.224.270 como Tutor Académico que los asesorara en el desarrollo de este proyecto.

Atentamente,



Prof. Luís Lira

Decano de la Facultad de Ingeniería

c.c. Coordinación de Pasantías y Trabajo de Grado (1).

L l/a.a.



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**CONSTANCIA DE APROBACIÓN PARA LA PRESENTACIÓN PÚBLICA
DEL TRABAJO DE GRADO**

Quien suscribe, ingeniero(a) José Álvarez, portador(a) de la cédula de identidad N° 6.224.270, en mi carácter de tutor (a) del trabajo de grado presentado por el(la) los ciudadano(a) Brian Catol y Angel Negrinho, portador(es) de la cédula de identidad N° 26.506.440 y 26.400.553 respectivamente, titulado **PLAN DE MEJORA DIRIGIDO AL DESPACHO EN EL ÁREA DE DISTRIBUCION EN LA EMPRESA ALIMENTOS HEINZ C.A** presentado como requisito parcial para optar al título de ingeniero industrial, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los veintiséis (26) días del mes de Junio del año dos mil veinte.

(Firma autógrafa del tutor)

José Álvarez
N° 6.224.270

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por bendecirnos la vida, guiarnos a lo largo de nuestras vidas, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad.

Gracias a mis padres, Pablo Negrinho y Carolina De La Llama por ser siempre los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que me han inculcado. Es un orgullo y privilegio ser parte de esta familia.

A mi familia, que a pesar de ser numerosa y estar esparcida por el mundo siempre están presentes, brindándome su apoyo incondicional. En especial a mi Hermana.

Agradezco a nuestros docentes de la escuela de ingeniería industrial de la Universidad José Antonio Páez, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación para nuestra profesión, quienes entregan el máximo esfuerzo en un país lleno de adversidades, para seguir formando profesionales de calidad. Y por enseñarnos que siempre tenemos algo nuevo por aprender.

- **Angel negrinho**

AGRADECIMIENTO

Primeramente le doy gracias a Dios por bendecirme con la vida y guiarme en todos los pasos que he dado, por ser el apoyo en los momentos de debilidad y dificultad.

A mi familia por haberme inculcado todos los valores con los que me crié y con los que direcciono mi vida. En especial a mis padres Mauricio Catol y Genara Chacin que a pesar de cualquier dificultad siempre estuvieron presentes, dándome su apoyo incondicional.

Le agradezco a todos mis compañeros, los cuales me brindaron todo el apoyo y respaldo posible para ellos, creando un lazo familiar entre nosotros.

Por último agradezco a todos los profesores que dedican su cuerpo y alma a la institución para formar a la generación del mañana. Dejando su legado en Venezuela y fomentando la educación y desarrollo de todos los profesionales del país y esto merece un agradecimiento especial.

- **Brian Catol**

DEDICATORIA

Primeramente, se lo dedico a Dios por ser inspiración y fuerza para continuar este proceso y obtener un nuevo y anhelado logro.

A mis padres, Pablo Negrinho y Carolina De La Llama por su apoyo incondicional, sin el cual, nunca sería la persona que soy, ni estaría donde estoy.

A mi familia, por su amorosa comprensión en los momentos que la necesite.

A mis compañeros, por acompañarme durante todo este proceso, y sin los cuales no habría sido posible, especialmente a Brian Catol.

A mis profesores, quienes siempre han estado dispuestos a ayudarme y sin los cuales no habría sido posible la elaboración de este trabajo de investigación.

- **Angel Negrinho**

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo se lo dedico primero a Dios, por darme la fuerza e inspiración durante todo este ciclo académico y ayudarme a obtener este logro que tanto he anhelado.

A mis padres Mauricio Catol y Genara Chacin por su trabajo y sacrificio de todos estos años, gracias a ustedes he llegado hasta esta instancia y me he convertido en la persona que soy hoy en día.

A mi hermana Valerie Catol, por ser leal mi, acompañándome durante todo el proceso con su gran apoyo.

A mi novia Paola Varela, por su gran insistencia con mi carrera y por apoyarme incondicionalmente durante todo el proceso.

A todos mis compañeros que me acompañaron en todo el ciclo, destacando a Angel Negrinho

Por último quiero dedicarle este trabajo de grado a cada uno de los profesores que me ayudaron, regalándome todo su conocimiento y tiempo para la culminación exitosa del mismo.

- **Brian Catol**

INDICE GENERAL

CONTENIDO	Pp.
INFICE DE TABLAS	xii
INDICE DE FIGURAS.....	xii
INDICE DE GRAFICO.....	xii
RESUMEN.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO

EL PROBLEMA

1. Planteamiento del problema.....	3
1.2 Formulación del problema	6
1.3 Objetivos de la investigación	6
1.3.1 Objetivo general.....	6
1.3.2 Objetivos específicos	6
1.4 Justificación de la investigación.....	6
1.5 Alcance de la investigación.....	7

MARCO TEÓRICO

2.2 Antecedentes de la Investigación.....	8
2.3 Bases Teóricas.....	11
2.4 Definición de términos básicos	21

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de Investigación.....	23
3.2 Diseño de la investigación	23
3.3 Nivel de la investigación.....	24
3.4 Población y muestra	24
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	25
3.6 Técnicas de Análisis de Datos.....	27

3.7 Fases Metodológicas	28
RESULTADOS	
4.1 Fase I: Diagnostico de la situación actual del despacho de productos en el área de distribución de la empresa Alimentos Heinz C.A.	30
4.2 Fase II: Analizar las principales causas de devoluciones adjudicadas al despacho en el área de distribución de la empresa Alimentos Heinz C.A.	42
4.3 Fase III: Diseño de un plan de mejoras aplicable en el área de distribución de la empresa de alimentos Heinz C.A.	54
4.4 Fase IV: Evaluación de factibilidad económica de la propuesta realizada.	55
CONCLUSIONES.....	91
RECOMENDACIONES.....	93
REFERENCIAS	94
ANEXOS.....	97

INFICE DE TABLAS

CONTENIDO	Pp.
Tabla 1. Priorización de causas del problema en estudio e identificación de causas vitales y triviales	46
Tabla 2. Cotización preliminar de la puesta en practica del plan de mejoras propuestas.....	89
Tabla 3. Resultados de la aplicación del método	85
Tabla 4. Características operacionales	86
Tabla 5. Aspectos técnicos	88

INDICE DE FIGURAS

CONTENIDO	Pp.
Figura 1. Diagrama de Ishikawa	20
Figura 2. Diagrama del proceso de despacho en el área de distribución según los protocolos de la empresa alimentos Heinz C.A.	32
Figura 3. Diagrama del proceso de despacho al ocurrir una devolución	33
Figura 4. Mercancía deteriorada por mala manipulación en la carga de transporte ..	40
Figura 5. Mercancía deteriorada por mala manipulación en la carga de transporte ..	40
Figura 6. Mercancía deteriorada por mala manipulación en la carga de transporte ..	41
Figura 7. Mercancía deteriorada por mala manipulación en la carga de transporte, rota, incompleta, susceptible de hurto o extravió.....	41
Figura 8. Mercancía deteriorada por mala manipulación en la carga de transporte rota, incompleta o susceptible de hurto o extravió.....	42
Figura 9. Diagrama de causa y efecto de las fallas en el área de distribución de la empresa Alimentos Heinz C.A.....	45
Figura 10. Matriz FODA.....	52
Figura 11. Matriz FODA.....	53

INDICE DE GRAFICO

CONTENIDO	Pp.
Gráfico 1. Devoluciones de los meses estudiados.....	5
Gráfico 2. Diagrama de Pareto (Priorización de causas que originan el problema en estudio dentro de la empresa Alimentos Heinz C.A)	49



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE MEJORA DIRIGIDO AL DESPACHO EN EL AREA DE
DISTRIBUCION DE LA EMPRESA ALIMENTOS HEINZ C.A.**

Autores: Catol, Brian.
Negrinho, Ángel.

Tutor: Ing. José Álvarez.

Fecha: Julio 2020.

RESUMEN

Todas las empresas sin importar su tamaño tienen una política estricta sobre devoluciones, ya que esto genera una pérdida tanto de materiales como dinero, además de una pérdida de reputación con los clientes, basado en esto. La siguiente investigación tuvo como objetivo general diseñar un plan de mejora dirigido al despacho de productos en el área de distribución en la empresa Alimentos Heinz C.A. Donde se presenta un problema para su solución y se realizó un trabajo de investigación donde se indagaron los factores que pertenecen al área de distribución y los agentes internos o externos. Para ello el mismo fue estructurado utilizando la metodología del ciclo Deming, obteniendo como resultado la disminución de las devoluciones al departamento de distribución.

Descriptor: Plan, mejora, distribución, empresa Alimentos Heinz.

INTRODUCCIÓN

Para un mercado tan competitivo como es el ramo alimenticio, ofrecer un producto de alta calidad es imprescindible para realizar ventas. La competencia cada vez es mayor, con productos más variados, así que todas las empresas buscan equiparar calidad y precios para diferenciarse entre sí. Hoy en día los clientes no solo buscan precios y calidad, sino también, una excelente atención lo cual genere un ambiente de comodidad y confianza entre las dos partes, por lo mismo, el nivel de servicio ofrecido por las empresas debe ser excelente para mantener un flujo de ventas positivo.

Si un cliente queda insatisfecho con el despacho ofrecido por la empresa, hará que el nivel de confianza disminuya, lo cual perjudicará futuras ventas o recomendaciones. En cambio, si el consumidor recibe un buen servicio querrá adquirir más productos y habrá recomendaciones.

La empresa Alimentos Heinz C.A. se dedica a la fabricación y comercialización de alimentos para el consumo humano, sin embargo en los últimos meses del año 2019 presento una gran cantidad de devoluciones adjudicada al departamento de despacho de la empresa Alimentos Heinz, lo cual genera pérdidas tanto monetarias como de tiempo, además crea molestias al cliente realizar la compra.

Por esto, surgió la propuesta de este plan de mejora para la empresa Alimentos Heinz con el propósito de la creación de un proyecto el cual disminuyó la cantidad de devoluciones adjudicadas al despacho en el departamento de distribución de la empresa.

Para ello el presente trabajo de investigación fue estructurado por capítulos, en los cuales se recopiló información de manera sistemática para lograr los objetivos planteados.

En el capítulo I, se expuso el planteamiento del problema; las interrogantes de los investigadores, planteadas en forma de acciones investigativas, de las cuales se desprenden el objetivo general y los objetivos específicos. Finalmente se presentó la justificación de la investigación, y se estableció el alcance.

Seguidamente, en el capítulo II, se desarrolló el marco teórico donde se presentaron los antecedentes de la investigación y las bases teóricas. Estas últimas permitieron el entendimiento teórico de todo lo relacionado con el proyecto de investigación.

Luego, en el capítulo III, se definió el marco metodológico, donde se indica el tipo y diseño de la investigación; la población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de análisis de datos. En este capítulo se planteó también, las fases metodológicas para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

En el capítulo IV, se expusieron los resultados obtenidos de las fases metodológicas propuestas para la realización del trabajo de investigación. La fase I es el diagnóstico de la situación actual del despacho de productos en el área de distribución de la empresa Alimentos Heinz, la fase II se basa del análisis de las principales causas de las devoluciones adjudicadas al despacho, la fase III que fue el diseño de un plan de mejoras aplicables y la fase IV que fue la evaluación económica, operativa, técnica, social y social para finalizar el trabajo de grado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1. Planteamiento del problema

A nivel internacional todas las empresas productoras trabajan con un margen aceptable de devoluciones, el cual varía según el área y la producción de la misma. Sobrepasar ese límite trae como consecuencia pérdidas tanto de dinero como de materia prima, cabe destacar que además de la pérdida de productos si es el caso, también se genera un proceso administrativo el cual ocasiona un gasto adicional, el trabajo extra y la desmejora de la reputación que recae sobre la empresa, es un factor muy importante al momento del cliente realizar el pedido. En un escenario ideal una empresa trabaja con un margen mínimo de devoluciones lo cual da a entender que la compañía ofrece tanto un buen servicio como un producto de calidad, generando una buena imagen tanto para sus clientes como para la competencia.

En una situación política, económica y social como la de Venezuela en la actualidad es de gran importancia maximizar las ganancias, disminuir los gastos y disminuir las pérdidas. La producción en Venezuela está muy por debajo de la máxima capacidad, por lo que ninguna empresa se puede dar el lujo de perder unidades ya que causan una pérdida monetaria, de materia prima y además colabora con la escasez y la crisis alimentaria actual.

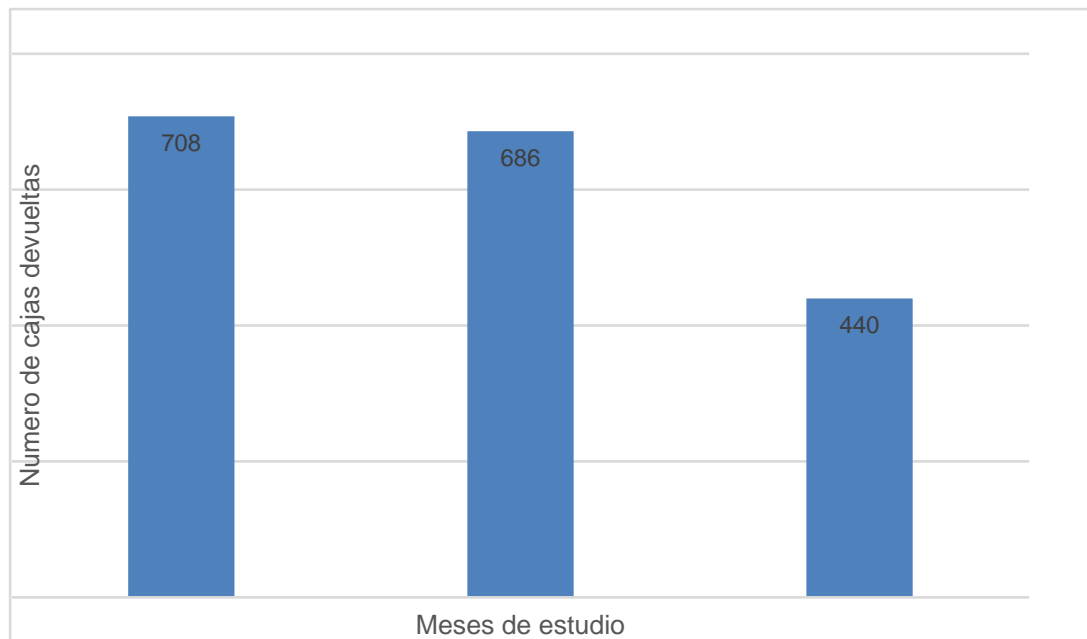
Cabe destacar que cada día la alta gerencia exige un mejor rendimiento de cada uno de los departamentos para obtener el mejor resultado posible en su producto final. Por ende, todo el personal debe estar en constante evolución y rotación para entender y localizar todas las fallas o carencias que la empresa pueda llegar a tener. De esta manera se puede establecer que la finalidad está ligada a la mejora continua y cumplimiento de todas las metas y objetivos propuestos. Tal es el caso de la empresa Alimentos Heinz C.A.

La empresa Alimentos Heinz C.A la cual se dedica a la elaboración de alimentos para el consumo humano y ha tenido la misión de brindar un decidido apoyo a la producción nacional de los insumos que utiliza para la elaboración de sus productos; beneficiando a grandes y pequeños agricultores desde más de 55 años.

Sin embargo la empresa sufrió para los meses de julio a septiembre del 2019 una serie de devoluciones que ascendía 1834 cajas devueltas, lo cual produjo una merma en las ganancias por un estimado de 13.000,00\$ en ventas, lo que provocó pérdidas de materiales e insumos, costos de gestión administrativa y lo más importante la desconfianza por parte del cliente, retribuímos en la empresa ya que los transportes designados para esas cargas deben volver a realizar una revisión en servicio al cliente de todos los productos devueltos para cerciorarse si existe una forma de que el producto se pueda utilizar de nuevo, lo cual sucede con muy poca frecuencia debido que la compañía Alimentos Heinz trabaja con productos para el consumo humano.

Esta cantidad de dinero fue reflejado a través de un estudio documental de las ordenes de notas de crédito, las cuales fueron suministradas por el departamento de facturación y revisada detalladamente por causa imputada al área de distribución.

La empresa ha estado presentando un elevado nivel de incidencias (cajas devueltas) en los últimos meses, Julio, Agosto y Septiembre del 2019, además de tener una tendencia en aumento lo cual genera un descontento general en los clientes, además, de todas las pérdidas monetarias que esto genera; la información fue obtenida directamente de la empresa. Las incidencias se presentan en todos los productos terminados, no es un caso en específico lo que representa un problema de gravedad. (Ver grafica 1).



Septiembre

Agosto

Julio

Gráfico 1. Devoluciones de los meses estudiados

Autores: Catol B., Negrinho A.

En la gráfica se muestran los meses revisados. En el análisis de la misma se concluyó que el mes de septiembre fue el que tuvo más incidencias, con un total de 708 cajas devueltas, todas las devoluciones en el grafico representan un aproximado de 13.000,00\$ en pérdidas, además de representar una degeneración en la relación con el cliente debido a mala calidad del servicio prestado. A partir del gráfico se inicia al estudio para indagar sobre las causas que generaron esas devoluciones y originan la problemática que se presenta dentro de la empresa Alimentos Heinz C.A.

Debido a la situación anterior, surge la necesidad de hacer una revisión de las causas que generan las devoluciones de tal manera que se pueda elaborar un plan de trabajo que permita disminuir la incidencia de estas causas y lograr con ello eliminar las devoluciones por parte del cliente

1.2 Formulación del problema

En base a la visión de la empresa de ser la mejor empresa de alimentos, creando un mundo mejor. ¿De qué manera se pueden disminuir las devoluciones de producto terminado en la empresa Alimentos Heinz C, A?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Proponer un plan de mejora dirigido al despacho en el área de distribución que permita reducir las devoluciones en la empresa.

1.3.2 Objetivos específicos

El problema es referente a las líneas investigación de ingeniería de métodos, calidad y productividad.

1.5 Alcance de la investigación

El alcance de esta investigación está delimitado a atacar las causas de la problemática ya mencionada en los departamentos de almacén y transporte. Ya que es allí donde se presenta el problema descrito anteriormente.

El plan de gestión para mejorar el rendimiento en el área de distribución de la empresa Alimentos Heinz C.A va a ser llevado a cabo en los departamentos descritos anteriormente durante un período de 32 semanas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Arias (2012) señala que “el marco teórico o marco referencial, es el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar”.

En el siguiente capítulo, se sientan las bases teóricas y conceptuales para el diseño de un plan de mejora en el nivel de servicio en el área de distribución en la empresa Alimentos Heinz C.A. Para ello, es menester hacer revisión de los antecedentes en investigaciones encausadas sobre: almacenes, manejo de materiales y alimentos, sistemas de mejoras, entre otros.

2.2 Antecedentes de la Investigación

De Paredes, D. y Vargas. R (2018), por medio del trabajo de grado presentado ante la Universidad Católica San Pablo, para optar al título de Ingeniero Industrial, titulado **Propuesta de Mejora del Proceso de Almacenamiento y Distribución de Producto Terminado en una Empresa Cementera del Sur del País**, trabajaron en torno al objetivo general de optimizar el proceso operativo de almacenamiento y distribución del almacén de producto terminado.

Durante el periodo de tiempo del estudio en el almacén de producto terminado paletizado (APT en adelante) de “La Empresa” no se tiene definido un LAYOUT de dicho almacén para su correcta operatividad. Es decir, no se han definido las zonas de almacenamiento, las zonas de despacho, las zonas de recepción, las zonas para el

producto inconforme. Así mismo, no se tienen definidas las vías de tránsito dentro del almacén, las rutas óptimas de desplazamiento, entre otros. Es importante además resaltar que falta diseñar un plan de seguridad y protección medio ambiental para la operatividad del mismo. Se evidencia que el personal trabaja sin instructivos formalizados, ni políticas definidas (no se respeta el método FIFO).

Para efectos de la investigación, el trabajo de este autor comparte un objetivo principal, el cual es definir un LAYOUT el cual proporcione una mejor distribución para lograr un funcionamiento más eficiente del almacenaje y transporte de materia prima y producto terminado para la hora de elaborar los planes de carga en la empresa evitando cualquier tipo de pérdida.

Por otra parte, de Bencomo, S. (2016)) por medio del trabajo de grado presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Ingeniería Industrial, titulado **Evaluación de la Calidad del Servicio Prestado por la Empresa Termocuplas Valencia C.A.** Tiene como objetivo general Establecer estándares de calidad es un factor de gran importancia para las organizaciones, puesto que sirve de punto de partida en la búsqueda de permanencia en el mercado de las mismas debido a la competitividad que esto les representa. Siendo el nivel de servicio prestado una medida de calidad, este estudio tiene como objetivo evaluar la calidad del servicio prestado por una empresa del sector eléctrico en el área de instrumentación. El estudio se presentó como una investigación no experimental con un diseño de campo; se seleccionó como población a los clientes del estado Carabobo tomando una muestra de 132 clientes, como base teórica se usa el modelo SERVQUAL, considerando solamente las percepciones de la calidad del servicio.

Para efectos del trabajo de investigación, de la misma forma este autor comparte un objetivo importante que es la calidad del servicio prestado y la importancia que debe tener este factor para las empresas

De Hlebajna, D (2015). Por medio del trabajo de grado presentado ante la Universidad José Antonio Páez, para optar al título de ingeniero industrial, titulado **Propuesta de Mejoras en los Almacenes de Materia Prima, Insumos y Producto Terminado en la Empresa Cindu de Venezuela S.A.** Trabajando en torno al objetivo general de proponer una mejora en los almacenes de materia prima, insumos y producto terminado.

La finalidad de este estudio fue diagnosticar en los almacenes una posible mejora que pudiera optimizar los espacios e incrementar la productividad en la labor de almacenaje y despacho. La empresa desarrolla recubrimientos arquitectónicos, tales como pintura de caucho interior y exterior, pasta profesional, pintura texturizada. Con estas actividades se acentúa el proceso de almacenamiento, donde la rotación de inventario es de mucha importancia en la gestión de almacén. El almacenaje y distribución de los nuevos productos en desarrollo implica una mayor necesidad de espacios para almacenar y a su vez preservar, manipular y custodiar la materia prima necesaria para llevar a cabo dicha producción y el producto terminado, así como también el control de inventarios. Se obtuvo como resultado una optimización del uso del espacio dentro del almacén, lo cual aumentó la productividad del departamento. Este proyecto está enmarcado dentro de la modalidad de investigación de campo y basado en estrategias de investigación tipo documental y descriptiva.

El trabajo de grado de este autor, en similitud con el trabajo de grado a realizar en Alimentos Heinz C.A se desarrolló en las áreas de almacenaje y distribución de la empresa. La información provista sobre los problemas que suscitaban dentro del almacén, y sus causas, son un recurso importante para la identificación de variables críticas en el diseño de un plan de mejora. Por ende, la preservación, manipulación adecuada y la custodia tanto de la materia prima como del producto terminado es de

suma importancia para realizar todas las actividades de distribución y manejo de materiales.

2.3 Bases Teóricas

Según Arias (2012), “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado para sustentar o explicar el problema planteado”. (p.107)

2.3.1 Planificación

Según Ander-Egg (1983) Debemos entender la planificación como una dinámica de cálculo que precede y preside la acción, que no cesa nunca, que es un proceso continuo que acompaña la realidad cambiante. Ahora bien, considerar a la planificación como proceso, implica plantearse varias cuestiones: ante todo, concebir la planificación como algo que se realiza permanentemente y, en segundo lugar, supone un “sistema de planificación, en el que se hacen y elaboran planes y programas, no como un plan-libro, sino como un plan situacional.

2.3.1.1 Elementos de la planificación

El proceso de planeación incluye cinco pasos principales.

- 1) definición de los objetivos organizacionales.
- 2) determinar donde se está en relación a los objetivos.
- 3) desarrollar premisas considerando situaciones futuras.
- 4) identificar y escoger entre cursos alternativos de acción.
- 5) puesta en marcha de los planes y evaluar los resultados.

2.3.2 Definición de plan

Según Ander-Egg (1983), “Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimiento mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización, es un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tiene el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable mediante el uso de eficiente de medios y recursos escasos o limitados.”

2.3.3 Ciclo Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA)

También conocido como ciclo de Deming, la consultora estratégica ISOTools Excellence Colombia (2017) lo define como “una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos: planificar, hacer, verificar y actuar”.

La norma ISO 9001:2015 describe el ciclo PHVA de la siguiente manera:

- **Planificar:** establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.

- **Hacer:** implementar lo planificado.

- **Verificar:** realizar el seguimiento y medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, en informar sobre los resultados.

- **Actuar:** tomar acciones para mejorar el desempeño cuando sea necesario.

2.3.4 Definición de gestión

Como manifiesta Fajardo (2005) el termino gestión tiene relación estrecha con el termino ingles management, el cual fue traducido inicialmente al español como administración y ahora es entendido como gestión de organizaciones, referida al “conjunto de conocimientos modernos y sistemáticos en relación con los procesos diagnósticos, diseño, planeación, ejecución y control de acciones teológicas de las organizaciones en interacción con un contexto social orientado a la racionalidad social y técnica”.

Es el proceso en virtud del cual se manejan una variedad de recursos esenciales con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. Uno de los recursos más importantes son las personas que trabajan para la empresa. Los directivos dedican gran parte de sus esfuerzos a planificar, dirigir y controlar el trabajo de estos recursos

humanos. La diferencia entre los directivos y el resto de los empleados está en que los primeros dirigen el trabajo de los demás.

2.3.5 Método DOFA

Según Amaya (2010), “el método DOFA es una herramienta generalmente utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica; (...) cuyas siglas en español corresponden a Debilidades, Oportunidades Fortalezas y Amenazas”. Adicionalmente, el autor añade que el método DOFA está orientado a ser de carácter colectivo, de manera que los problemas puedan ser tratados desde varias perspectivas.

A continuación, se presenta la metodología propuesta por Amaya (2010) para la ejecución del análisis DOFA:

- **Descripción y delimitación del problema:** es la primera etapa del análisis DOFA y tiene por objetivo la descripción concreta de la problemática que se busca solventar. A su vez, se describen las repercusiones técnicas, financieras y logísticas de dicha problemática en el ámbito organizacional. Por último, se formula una justificación para la realización del DOFA, en la que se aclare el por qué es conveniente para la organización solventar la situación en cuestión.

- **Preparación de la matriz DOFA:** en esta etapa se propone que las partes involucradas en la problemática se reúnan con el fin de identificar los cuatro componentes de la matriz. Dichos componentes se dividen en aspectos internos, que corresponden a las fortalezas y debilidades de la empresa; y aspectos externos, como lo son las oportunidades y las amenazas.

- **Elaboración de la matriz de impactos:** se procede a realizar un análisis de la vulnerabilidad del proyecto que se está llevando a cabo. Dicho análisis debe prever temas como: punto crítico para cancelar el proyecto y evitar pérdidas; flujo de caja necesario para la ejecución del proyecto; y definición de indicadores de gestión que permitan hacer un seguimiento permanente de todas las actividades del proyecto.

- **Matriz de estrategias:** esta etapa consiste en construir una matriz de acciones y estrategias, que se relacionen con cada una de las celdas de la matriz DOFA. Las agrupaciones serán las siguientes:

1. Estrategias DO: planes para cada una de las debilidades que se consideraron como oportunidades de mejora.

2. Estrategias DA: planes para las debilidades que se identificaron como amenazas para el proyecto.

3. Estrategias FO: planes para las fortalezas internas o externas que fueron consideradas como oportunidades para potencializar el éxito del proyecto

. 4. Estrategias FA: planes para las fortalezas generalmente externas, que ponen en riesgo el éxito del proyecto.

- **Indicadores y otros controles:** es la etapa final del análisis DOFA, y consiste en presentar las acciones a realizar, con sus correspondientes cronogramas de trabajo y responsables. Y el presupuesto requerido para la ejecución de cada una de las actividades.

2.3.6 Definición de Almacén

Proceso de la función logística que trata la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén hasta el punto de consumo de cualquier material, materias primas, semielaborados, terminados, así como el tratamiento e información de los datos generados.

2.3.7 Conservación de productos perecederos

En adición a lo anteriormente mencionado sobre los productos perecederos, Escrivá y Savall (2005) exponen que éstos se pueden clasificar en función de las condiciones de conservación, de manera que se pueden dividir de la siguiente manera:

-frigoríficas, a temperaturas inferiores a -18o centígrados. Tal es el caso de la carne, el pescado, las verduras, entre otros.

Congelados: son aquellos productos que deben ser almacenados en cámaras -temperaturas comprendidas entre 10 y 80 centígrados. En esta clasificación se pueden encontrar las carnes y pescados frescos, el yogurt, las natillas, entre otros.

- Frescos: son aquellos productos que deben ser ubicados en el lugar más fresco del almacén, sin ser en cámaras frigoríficas. Algunos de estos productos son los siguientes: leche, zumos, refrescos, quesos, vinos, chocolates, entre otros.
- Temperatura ambiente: esta clasificación abarca mayoritariamente productos enlatados. Es decir, atún, guisantes, tomate, café, galletas, entre otros.

2.3.8 Gestión de almacén

De acuerdo a Correa et al., (2010), la gestión de almacenes, es un proceso clave que busca regular los flujos entre la oferta y la demanda, optimizar los costos de distribución y satisfacer los requerimientos de ciertos procesos productivos.

2.3.8.1 Tipos de almacén

Al continuar con la examinación del referente teórico que soporta este trabajo, referente a Escudero (2014), para quien los almacenes están caracterizados por el resguardo ofrecido al momento de almacenar la mercancía o producto, que según el autor debe ser tanto atmosférico como de manipulación, adicionalmente señala, es importante corroborar la mecanización de las funciones logísticas para facilitar las funciones que deben cumplirse al momento de cumplir con la logística de distribución. Si las instalaciones físicas seleccionadas pueden ofrecer el cumplimiento de estos procesos, el almacén es considerado aceptable para la actividad de almacenaje.

Almacén de producto terminado: El almacén de productos terminados presta servicio al departamento de ventas guardando y controlando las existencias hasta el momento de despachar los productos a los clientes.

Almacén de materia prima y partes componentes: Este almacén tiene como

Función principal el abastecimiento oportuno de materias primas o partes componentes a los departamentos de producción.

Almacén de materias auxiliares: Los materiales auxiliares son todos aquellos que no son componentes de un producto pero que se requieren para envasarlo o empacarlo. Podemos mencionar los lubricantes, grasa, combustible, etiquetas, envases, etc.

Almacén de productos en proceso: Si los materiales en proceso o artículos semiterminados son guardados bajo custodia y control, intencionalmente previstos por la programación, se puede decir que están en un almacén de materiales en proceso.

Almacén de herramientas: Un almacén de herramientas y equipo, bajo la custodia de un encargado especializado para el control de esas herramientas, equipo y útiles que se prestan a los distintos departamentos y operarios de producción o de mantenimiento. Cabe mencionar: brocas, machuelos, piezas de esmeril, etc.

Almacén de productos en proceso: Los productos partes o materiales rechazados por el departamento de control y calidad y que no tienen salvamento o reparación, deben tener un control separado; este queda por lo general, bajo el cuidado del departamento mismo.

Almacén de materiales obsoletos: Los materiales obsoletos son los que han sido discontinuados en la programación de la producción por falta de ventas, por deterioro, por descomposición o por haberse vencido el plazo de caducidad. La razón de tener un almacén especial para este tipo de casos, es que los materiales obsoletos no deben ocupar los espacios disponibles para aquellos que son de consumo actual.

Almacén de devoluciones: Aquí llegan las devoluciones de los clientes, en él se separan y clasifican los productos para reproceso, desperdicio y/o entrada a almacén.

2.3.9 Manejo de materiales

Según Kulwicz (1985) es un sistema o combinación de métodos, instalaciones, mano de obra y equipamiento para transporte, embalaje y almacenaje para corresponder a objetivos específicos.

El manejo de material no se limita solo al movimiento, sino al embalaje, manipulación, transporte, ubicación y almacenaje teniendo en cuenta el tiempo y el espacio disponibles. Se debe poseer de un buen apoyo logístico y conocer todos los instrumentos y maquinarias precisas para el desempeño de estas funciones. Otros aspectos a tener en cuenta son el balance económico, la entrega de componentes y productos en el tiempo correcto y lugar estimado para tener unos costes aceptables y que la empresa pueda obtener beneficios. En una época de alta eficiencia en los

procesos industriales las tecnologías para el manejo de materiales se han convertido en una nueva prioridad en lo que respecta al equipo y sistema de manejo de materiales.

Pueden utilizarse para incrementar la productividad y lograr una ventaja competitiva en el mercado. Aspecto importante de la planificación, control y logística por cuanto abarca el manejo físico, el transporte, el almacenaje y localización de los materiales.

2.3.10 Distribución:

La distribución es aquel conjunto de actividades, que se realizan desde que el producto ha sido elaborado por el fabricante hasta que ha sido comprado. La distribución de productos de marca, puede llegar a una relación ruin e insana entre proveedor y distribuidor pudiendo generar controversia dentro de la empresa, que tiene por objeto precisamente hacer llegar el producto (bien o servicio) hasta el consumidor, de cualquier forma a cualquier precio y desprestigiando la marca que representa en la mayoría de los casos pudiendo incluso interponerse entre el fabricante y consumidor final. La distribución comercial es responsable de que aumente el valor tiempo y el valor lugar a un bien.

2.3.10.1 Canales de distribución

Salvador Miquel, en su libro Distribución Comercial (2002), conceptualiza al canal de distribución como “la trayectoria que ha de seguir un bien o servicio desde su punto de origen o producción hasta su consumo, además está constituido también por las personas y/o entidades que permiten la realización de las tareas correspondientes a lo largo de dicha trayectoria”

2.3.10.2 Tipos de canales de distribución.

Clasificación según la longitud del canal. Nos encontramos con el canal directo y con el canal indirecto, el cual puede ser corto o largo.

1. Canal de bienes de consumo: Utilizado para el traslado de producto físico, desde el productor al consumidor final.

2. Canal industrial o de bienes industriales: Utilizado para el traslado de productos físicos. Para que sean incorporados al proceso productivo o al desarrollo de tareas industriales.

3. Canal de servicios: Objeto de la transacción. No es un producto físico, también puede ser un servicio (Bien intangible). Los destinatarios del servicio pueden ser consumidores finales o industriales.

4. Otras clasificaciones y tipologías de canales:

Clasificación según la tecnología de compraventa

1. Canales tradicionales: No han incorporado tecnologías avanzadas.

2. Canales automatizados: Usan tecnología como medio básico en las relaciones de intercambio.

3. Canales audiovisuales: Combinan diferentes medios; televisión como medio divulgador, teléfono y empresa de transporte como medio de contacto.

4. Canales electrónicos: Se combina el teléfono y la informática. Internet.

Clasificación según la forma de organización

1. Canales independientes: No existen relaciones organizadas entre componentes.

2. Canales administrativos: Coordinados informalmente, a través de programas desarrollados por uno o varias empresas, que actúan como líderes, por su capacidad de control del resto de componentes del canal.

Tipos de intermediarios

Agente, son personas íntimamente relacionadas a la empresa que deben respetar zonas geográficas de venta y cumplir cuotas

Mayoristas adquieren sus productos directamente de los fabricantes o de los agentes, venden a los minoristas u otros fabricantes

Minorista (también llamado detallista), que vende al cliente final.

Los canales de distribución no se pueden restringir a los productos físicos. Pueden ser importantes para promover un servicio desde el productor al consumidor en ciertos sectores, ya que ambos canales, directos e indirectos, pueden ser utilizados. Los

hoteles, por ejemplo, pueden vender sus servicios directamente o con agentes, operadores de viaje, líneas aéreas, tableros turísticos, sistemas centralizados de reservas, el etc.

También ha habido algunas innovaciones en la distribución de servicios. Por ejemplo, ha habido un aumento en las franquicias y en los servicios de alquiler, y, la última novedad, ofreciendo cualquier cosa a través de las televisiones. También hay una cierta evidencia de la integración del sector de servicios, con distintos servicios ofreciéndose juntos, particularmente en los sectores del transporte y turismo. Por ejemplo, los acoplamientos ahora existentes entre las líneas aéreas, los hoteles y los servicios de alquiler de coches. Además, ha habido un aumento significativo en los distribuidores al por menor para el sector de servicios.

Miembros de los canales

Los canales de distribución pueden tener distintos niveles. Kotler definió el nivel más simple, el del contacto directo sin intermediarios implicados, como el canal nivel cero. El nivel siguiente, es el canal nivel uno, caracterizado por un intermediario. En bienes de consumo un minorista, para las mercancías industriales un distribuidor. En mercados pequeños (y países pequeños) es práctico llegar a todo el mercado usando apenas los niveles cero y uno. En mercados grandes (y en países más grandes) un segundo nivel, distribuidor, por ejemplo, se utiliza principalmente para ampliar la distribución a un gran número de minoristas de cada vecindad.

Estructura de los canales

A los varios niveles de la distribución, a los que se refieren como la longitud de canal, Lancaster y Massingham también agregaron otro elemento estructural, la relación entre sus miembros:

Convencional o de flujo libre, canal con una gama de intermediarios por donde llegan las mercancías al usuario final.

Transacción única, un canal temporal que se puede instalar para una transacción; por ejemplo, la venta de un proyecto específico.

Sistema de comercialización vertical, es aquel en que los elementos de la distribución se integran.

Decisiones de canal

Estrategia total

Estrategia del canal

Producto

2.3.11 Diagrama de Ishikawa

Según Kaoru Ishikawa el Diagrama de Ishikawa, también conocido como Diagrama de Espina de Pescado o Diagrama de Causa y Efecto, es una herramienta de la calidad que ayuda a levantar las causas-raíces de un problema, analizando todos los factores que involucran la ejecución del proceso.

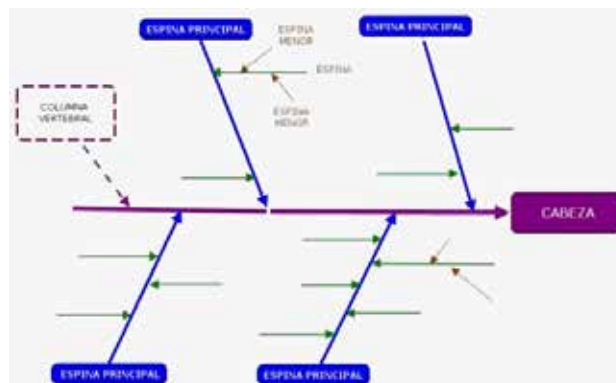


Figura 1. Diagrama de Ishikawa

Autores: Catol B., Negrinho A.

Fuente: K. Ishikawa (1943)

2.3.12 Kanban

El término japonés Kanban, fue el empleado por Taiichi Onho (Toyota), para referirse al sistema de visualización empleado en los procesos de producción que coordinan en una cadena de montaje la entrega a tiempo de cada parte en el momento que se necesita, evitando sobreproducción y almacenamiento innecesario de producto. Se puede traducir como tablero o tarjeta de señalización, y su origen se remonta finales de los cuarenta o principio de los cincuenta.

2.4 Definición de términos básicos

Grael: Definido por Educalingo (2019) como “un conjunto de bienes que se transportan sin empaquetar ni embalar en grandes cantidades. (...) La carga a granel puede estar en estado líquido o seco”.

Layout: La palabra Layout sirve para hacer referencia al esquema que será utilizado y cómo están distribuidos los elementos y formas dentro de un diseño. Es un vocablo del idioma inglés, y no existe o no forma parte del texto del diccionario de la Real Academia Española, sin embargo, se traduce como "disposición, plan o diseño".

Manejo: Definido por Bembibre (2009) como “la acción de manejar, de organizar o conducir un objeto o una situación bajo características especiales que lo hacen específica y, por consiguiente, requieren destrezas igualmente particulares”.

Material: Definido por DeConceptos (s.f.) como “lo relativo a la materia, o sea a aquello que posee una forma, un peso, un volumen y ocupa un lugar en el espacio”.

Nota de crédito: Es el comprobante que una empresa envía a su cliente para acreditar la devolución de un valor determinado por el concepto indicado en la nota.

Paleta o Pallet: El Ingeniero Garavito, E. (s.f.) define el pallet como “una plataforma portátil generalmente hecha de madera o de cartón especial que permite agrupar varias cargas para su transporte y/o almacenamiento”. El autor explica que las paletas se utilizan para facilitar el traslado de la mercancía, ya que permite el uso de equipos de manejo estándar. A su vez, la paleta permite aumentar el peso y volumen de las mercancías que se movilizan en un solo movimiento, así como hace más eficiente la utilización del espacio en los almacenes.

El autor Garavito, E. (s.f.) explica que las medidas más corrientes de paletas son de (80x120) cm y (100x120) cm, más, sin embargo, factores como el tamaño, peso y forme de las mercancías a manejar, así como equipos de traslado a disposición, influyen en el tamaño de las paletas.

Paletizar: Definido por Transeop (2019) como “la acción de montar sobre una superficie (paleta o estiba) la mercancía, con el propósito de crear una única unidad

que pueda ser manejada, transportada y almacenada en una sola operación y con un esfuerzo mínimo”

Picking: En el campo de la logística, picking o preparación de pedidos es el proceso de recogida de material extrayendo unidades o conjuntos empaquetados de una unidad de empaquetado superior que contiene más unidades que las extraídas.

Proceso: Definido por la norma ISO 9000:2015 como el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto”.

Proveedor: Definido por la norma ISO 9000:2015 como: “organización que proporciona un producto o un servicio”.

Seguimiento: Se usa para indicar la acción de seguir a algo bien a alguien, siendo este sentido un sinónimo de uso popular del concepto de persecución

Transporte: Es un conjunto de procesos que tienen como finalidad el desplazamiento y comunicación. Para poder llevar a cabo dichos procesos se emplean diferentes medios de transporte (automóvil, camión, avión, etc.) que circulan por determinadas vías de comunicación (carreteras, vías férreas, etc.) El conjunto de vías constituye la red de transporte

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Así mismo Arias (2012) explica el marco metodológico como el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas”. De manera que, en el presente capítulo se exponen las características del estudio en función del universo y las variables, así como se definen los instrumentos a utilizar para llevar a cabo la investigación.

3.1. Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación se sustentará bajo el tipo de proyecto factible, puesto que se trata de presentar un plan que permita mejorar la calidad de despacho ofrecido por la empresa Alimentos Heinz C.A en el área de distribución. Sobre dicho tipo de proyecto, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (1990) dicta lo siguiente:

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. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades.

3.2 Diseño de la investigación

Para Arias (2012), “el diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental”.

El presente trabajo de investigación se enmarca en el diseño de campo, definido por Arias (2012) como “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”. De esta manera, la investigación se aplicará en la realidad donde sucede el acontecimiento de estudio.

Según Arias (2012) el trabajo de investigación de diseño documental es “aquella que consiste en el proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios”. Así mismo esta investigación se realiza con el uso de fuentes documentales.

De acuerdo a lo expuesto la investigación que se desarrollara es de campo y documental debido que se realizaran varias visitas a la empresa con el objetivo de obtener y analizar información sobre el área de distribución, como sus procesos de carga, almacenaje y despacho. Todo ello se realizará por medio de la observación, auditoria diagnostica y encuesta escrita, para el diagnóstico del problema y posteriormente elaborar el plan.

3.3 Nivel de la investigación

De acuerdo a su nivel investigativo, se considera descriptiva, ya que en ella se interpretar realidades y hechos particulares sobre la naturaleza, comportamiento o proceso de algún fenómeno. Como es el caso de la distribución y despacho de alimentos para el consumo humano en la empresa Alimentos Heinz C.A.

Al respecto Méndez, C. (2008), afirma que: “el estudio descriptivo identifica las características del universo de investigación, establece comportamientos completos, descubre y comprueba la asociación entre variables de la investigación”.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

Para Arias (2012), la población se define como un “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. En consecuencia, la población está constituida por toda la empresa, la cual puede laborar en los distintos productos y departamentos.

3.4.2 Muestra

Arias, F. (2012) señala que la muestra es "un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible". De esta forma, el tipo de muestreo a implementar, fue el no probabilístico intencional; para definir este tipo.

En tal sentido se seleccionó como muestra un departamento en específico, como lo es el departamento de distribución específicamente el área de despacho debido a la alta cantidad de devoluciones adjudicadas a este departamento lo cual genera una insatisfacción en el cliente además de una pérdida monetaria importante.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Hurtado (2012), expresa que las técnicas tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de datos, es decir, el cómo. Esas pueden ser de revisión documental, observación, entre otros. Además, expone que los instrumentos consisten en las herramientas necesarias para recoger, codificar y filtrar la información, es decir, el con qué. Para efectos de esta investigación, las técnicas adecuadas que permiten una recolección de datos de manera efectiva, son las siguientes:

3.5.1 Técnicas de recolección de datos.

3.5.1.1 La Observación Directa

Según Arias, F. (2012), la observación “es una técnica que consiste es visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”.

Para el caso de la investigación, esta técnica se implementó directamente en el departamento de distribución. Allí se observará y registrará la información pertinente, referente a los procesos y metodología de cada actividad ejecutada por los operarios evidenciando los puntos críticos y las debilidades en cada ejecución, al igual que los factores y elementos que inciden directamente sobre el proceso.

3.5.1.2 Entrevista Estructurada de tipo informal

Una entrevista es básicamente una conversación entre dos personas, pero en esta entrevista se tiene una peculiaridad fundamental: a todos los sujetos que se entrevista se les pregunta lo mismo y de la misma forma, aunque se aplica de manera informal con el objeto de no crear tensiones en los entrevistados, y las respuestas que se obtienen. Sin embargo, en este caso se manejan las opiniones de los entrevistados de

una forma general que permita de forma concisa identificar los problemas que se suscitan dentro del área en estudio.

3.5.1.3 Revisión Documental

Según Arias, F. (2012), la Revisión Documental “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”. Para llevar a cabo de manera satisfactoria la investigación se requiere la revisión de documentos propios de la empresa como: reporte de las compras de la materia prima, indicador de calidad, y de producción.

3.5.2 Instrumentos de recolección de datos.

Los instrumentos que se requieren para efectos de esta investigación, son los siguientes, de acuerdo al estudio previo de cómo abordar la problemática en cuanto a la obtención de información:

3.5.2.1 Libreta de Campo

Para efectos de la investigación, la técnica de observación directa se aplicará directamente al proceso de distribución de alimentos en la empresa Alimentos Heinz, C.A., siendo de forma no estructurada debido a que se ejecuta en base a los objetivos de la investigación pero sin disponer de una guía prediseñada que especifique los aspectos a ser observados y a su vez, es una observación participante ya que la investigadora pasa a formar parte de la comunidad o medio donde se desarrolla el estudio. Todo esto a realizar mediante la utilización de instrumentos de recolección de datos como una libreta de campo y una cámara fotográfica para visualizar y evidenciar aquellos elementos relevantes para la investigación.

3.5.2.2 Flujograma

Su implementación en la investigación será de gran importancia, debido a que, por medio del mismo, se logró obtener la representación gráfica de las tareas y actividades que ejercen los operarios en su puesto de trabajo dentro del área de

distribución, es decir, donde se ejecuta el proceso de despacho de alimentos en la empresa Alimentos Heinz, C.A.

3.6 Técnicas de Análisis de Datos

Con respecto al cumplimiento de las fases que se proponen desarrollar en la metodología de la investigación, se planea utilizar ciertas herramientas que permitirán elaborar modelos gráficos, los cuales se describen a continuación, utilizando de referencia los datos obtenidos a través de las observaciones, entrevistas, y documentación bibliográfica revisada.

Entre las técnicas de análisis de datos por aplicar, se encuentra el uso de la tormenta de ideas, donde surgieron los planteamientos sobre el problema investigado, para luego ser plasmados a través del uso del diagrama de causa- efecto para identificar las causas principales que caracterizan el problema según la información por obtener y el diagrama de Pareto, el cual se utilizará para comprender el impacto que poseen cada una de las causas principales encontradas en el proceso.

3.6.1 Tormenta de Ideas

Para el desarrollo de la investigación se aplicó una tormenta de ideas. La ejecución de la misma, tiene como la finalidad, de que todo el personal que labora en el departamento de distribución de la empresa Alimentos Heinz, C.A., tengan la oportunidad de expresar sus opiniones sobre las posibles causas del problema detectado en la misma.

3.6.2 Diagrama de Causa-Efecto

Adicionalmente, se utilizó el Diagrama Causa-Efecto, para clasificar las debilidades detectadas en el diagnóstico de la situación actual del departamento de distribución en la empresa Alimentos Heinz, C.A. y los mismos fueron distribuidos en los siguientes criterios que permiten una observación en el entorno de trabajo discriminando por criterios tales como métodos, maquina, ambiente y personal; esta clasificación, mostrará una visión sistemática del problema planteado lo cual será vital para su posterior análisis. La misma estará basada en la tormenta de ideas, observación directa del problema, así como la revisión documental realizada.

3.6.4 Diagrama de Pareto

Con los datos obtenidos, en la jerarquización de las causas más recurrentes y significativas sobre la problemática que afecta el área estudiada, se construirá el Diagrama de Pareto, a fin de establecer las causas vitales que, pueda estar originando el incumplimiento de la producción en la empresa, caso en estudio, así como también, de los aumentos de los desperdicios de mano de obra, de tiempo y de retrabajos.

3.7 Fases Metodológicas

Los procedimientos requeridos para el logro de los objetivos planteados, se organizarán en fases, esto permitirá el procesamiento de los datos en forma organizada. Con relación a los procedimientos, el presente trabajo se cumplirá en cuatro fases, basándose en fuentes y datos que estarán representadas por los objetivos específicos que a continuación se detallan:

Fase I: Diagnostico de la situación actual del despacho de productos en el área de distribución de la empresa Alimentos Heinz C.A.

El diagnostico estará basado en explorar la manera en la realizan las diversas tareas involucradas en los procesos que se desarrollan en el departamento de distribución con el fin de mejorar el nivel de servicio ofrecido por el área de distribución de la empresa, basándose en los requerimientos máximos de devoluciones impartidos por la compañía. Sustentándola con entrevistas a clientes y trabajadores, observación directa y registro fotográfico. Así mismo se realizará una investigación documental suministrada por el departamento de facturación, relacionada con los expedientes de compras y devoluciones impartidas.

Fase II: Análisis de las principales causas de devoluciones adjudicadas al despacho.

Se estudiaron las actividades realizadas en el departamento de almacén y el área de distribución con el objeto de identificar las principales causas del problema.

Fase III: Diseñar un plan de mejoras aplicable en el área de distribución de la empresa de alimentos Heinz C.A.

En esta fase se desarrolla un plan, el cual permitirá mejorar el nivel de servicio ofrecido por el área de distribución de la empresa Alimentos Heinz, Rigiéndose por las normas de calidad de la compañía.

Fase IV: Evaluar la factibilidad económica de la propuesta realizada.

Como última fase, se calculan todos los costos implícitos en la propuesta realizada. Así como también, se evidenciarán los beneficios por la aplicación de la propuesta al aumentar el nivel de servicio ofrecido por la empresa Alimentos Heinz.

CAPITULO IV

RESULTADOS

De acuerdo con Landeau (2007) en lo que respecta al manejo de datos y presentación de resultados expresa “los datos recopilados en la investigación tienen una finalidad interpretativa que debe ser sometida a análisis por los investigadores, esto en pro de darle el ejecútese a los objetivos específicos planteados en la investigación”.

En este orden de ideas a continuación se exhiben los resultados obtenidos en el presente trabajo, después de llevar a cabo el desarrollo de las fases planteadas en el mismo para lograr dar cumplimiento a los objetivos específicos presentados inicialmente, con lo que se quiere aportar una solución al problema que se suscita dentro de la empresa Alimentos Heinz C.A al proponer un plan de mejoras en la gestión del departamento de distribución de dicha empresa.

4.1 Fase I: Diagnostico de la situación actual del despacho de productos en el área de distribución de la empresa Alimentos Heinz C.A.

En esta fase de la investigación se aplican técnicas de recolección de datos utilizando instrumentos tales como el flujo grama con el objeto de describir los procesos de la empresa inherentes al área de distribución; también, se usó la entrevista estructurada no formal, con la que se obtuvo información directa del personal Sobre el area de estudio. los resultados como se exhiben a continuación:

4.1.1 Descripción de los procesos del área distribución de la empresa Alimentos Heinz C.A.

La empresa Alimentos Heinz C.A, es una organización de tradición que tiene operaciones en toda Venezuela y actualmente se encuentra en constante crecimiento en el mercado nacional. Es una empresa que se dedica a la elaboración, distribución y comercialización de productos relacionados al mercado de alimentos; la misma funge entonces como

Surtidora de alimentos procesados industrialmente que se disponen para el consumo masivo.

Esta empresa comercializa productos que evidentemente se ven afectados por un deterioro a corto, mediano o largo plazo así que requieren de condiciones especiales o particulares para su manipulación y almacenaje con la finalidad de prevenir su deterioro o causarles daño de manera accidental.

Hay que destacar que cada uno de los empleados que labora en la empresa demuestra un alto compromiso con la organización al realizar cada una de las labores que les compete de acuerdo con su responsabilidad dentro de la empresa, lo que provee a la organización de un clima organizacional idóneo y le permite fomentar hábitos de conducta que fomentan el trabajo colaborativo y de equipo.

Actualmente, la empresa tiene instalado un sistema MRP computarizado interno que permite que todos los departamentos se interrelacionen en la operatividad de la empresa, esta sincronía permite agilizar de manera fácil las tareas de los usuarios (empleados) y disminuye los tiempos de respuesta por operación.

En el momento de procesar una orden de pedido en el departamento de distribución de planta bajo condiciones idóneas primeramente se genera el pedido para luego planificar el despacho y autorizar el proceso de carga; para después de esto entonces proceder con la facturación del pedido y despacharlo según lo acordado al cliente y finalmente hacer la liquidación de la factura.

Con la meta de ubicar espacialmente al lector en las referencias citadas de las acciones conjuntas y coordinadas a las que se hizo mención en la descripción de los protocolos internos de la empresa referidas al área en estudio se presenta seguidamente el flujograma de procesos del área de distribución de la empresa Alimentos Heinz C.A:

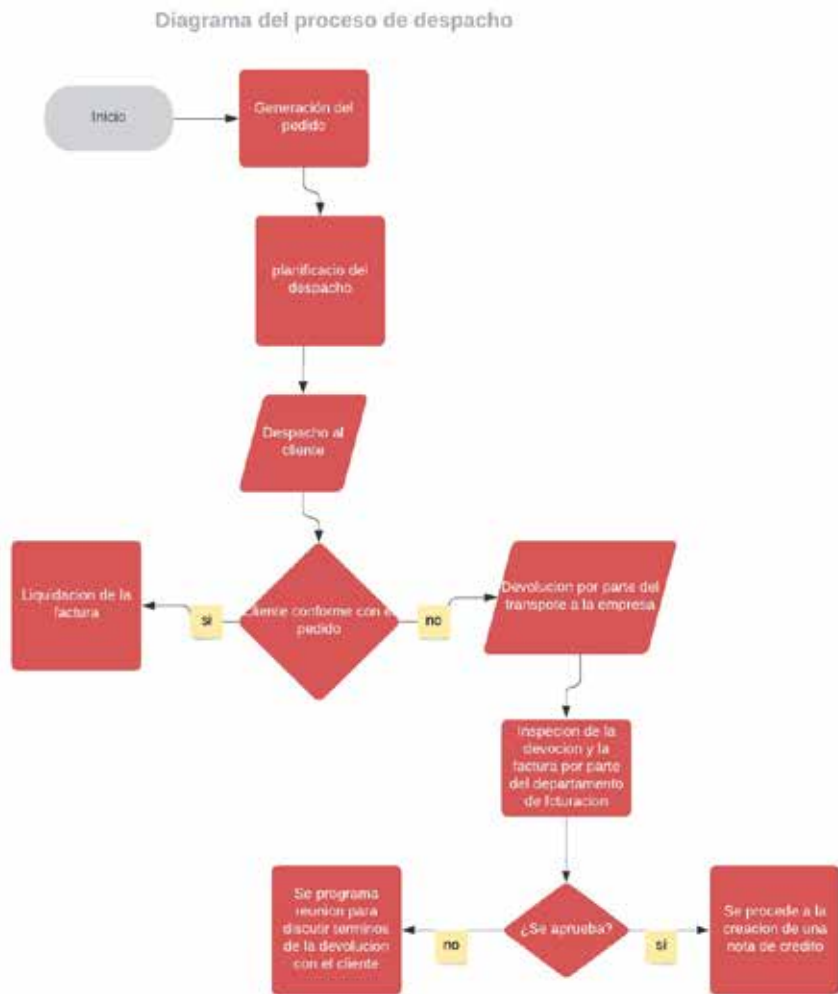


Figura 2. Diagrama del proceso de despacho en el área de distribución según los protocolos de la empresa alimentos Heinz C.A.

Autores: Catol B., Negrinho A.

Fuente: Empresa Alimentos Heinz C.A

Por otra parte, cuando se genera una devolución frecuentemente se procede a emitir una nota de crédito para reenviar al cliente los productos devueltos por deterioro y se debe preparar nuevamente el pedido para su posterior despacho o se emite una nota de crédito a fin de considerar descontar el monto equivalente de dicha mercancía devuelta o no entregada en una futura facturación. En el momento de manejarse una devolución se procede según el siguiente flujograma de proceso:



Figura 3. Diagrama del proceso de despacho al ocurrir una devolución
Autores: Catol B., Negrinho A.

Fuente: Empresa Alimentos Heinz

Proceso de despacho del producto, el departamento de distribución está conformado por el área de racks, en donde se almacena todo el producto terminado. Una vez generado el pedido, los operarios pasan a conformar el mismo. Si la orden no es paletizada un grupo de operarios deben realizar el pedido manualmente, acumulando todas las cajas descritas en la orden encima de una paleta. Una vez el pedido esté listo, un montacarguista transporta la paleta hasta el área de carga. Seguidamente dos operarios pasan al abordaje de mercancía de manera manual, primero el operario uno toma la paleta usando un transpaleta colocándola más cerca de la unidad de transporte y luego el trabajador dos toma las cajas con sus manos y las coloca en el camión. Si el pedido es paletizado el almacenista debe colocar una hoja con el número de orden del mismo para que el montacarguista haga referencia de la misma. Acto seguido el operario transporta la paleta al área de carga, dejándola en el medio de la misma, luego

el operario encargado del transpaleta ingresa la misma a la unidad de transporte. Cabe destacar que se pueden cargar a la vez 3 unidades de transporte con un mismo operario de transpaleta. Este proceso no está documentado en la empresa. Todo el personal obrero del departamento de despacho está al tanto de este proceso

4.1.2 Resultados de la entrevista estructurada de tipo informal aplicada al personal de la empresa Alimentos Heinz C.A

Con la finalidad de indagar respecto a la problemática que se presenta en el área de distribución de la empresa Alimentos Heinz se efectuó entrevistas estructuradas de tipo informal al personal que está directamente relacionado con el área en estudio para obtener información sobre los procesos inherentes al departamento de distribución y condiciones de trabajo, entre otros. Lográndose realizar una experticia acerca de la situación que se presenta en el área objeto de la investigación, puesto que se realizaron de manera directa al personal que en ella labora, quienes expresaron las opiniones que tenían respecto de las condiciones del área; lo que fue de gran utilidad para apreciar el grado de conocimiento y manejo que los mismos tienen sobre los métodos que emplean para llevar a cabo cada operación relacionada a las actividades que deben desempeñar según su responsabilidad en la empresa.

Pese a que se realizaron entrevistas no estructuradas a fin de seguir un cierto guion en el momento de generar las preguntas al interrogado, las respuestas fueron muy similares y puesto a que las mismas adquirieron un orden informal para no crear tensiones en el personal se recogió la información haciendo un manejo de las opiniones de forma general.

Entrevistado #1 operario Carlos Jiménez	Análisis
<p>1P ¿Carlos cuál es la manera más adecuada de llevar los productos del almacén al área de carga?</p> <p>Respuesta: Este, yo pienso que el proceso que se lleva es bueno todos los días de trabajo se llevan a cabo con este proceso y me parece bueno aunque una que otra vez el supervisor llega molesto</p>	<p>Es importante destacar que de acuerdo a el operario Carlos existe un</p>

<p>a reclamar por algún reclamo o queja sobre nuestro departamento generalmente son sobre los productos poli que son difíciles de manejar o por los colados, computas pues que como a simple vista son todas exactamente iguales por lo que podemos llegar a confundirlos en pocos caso pero en respuesta a su pregunta como tal el proceso que se lleva es bastante bueno y por eso tenemos tiempo trabajando con el mismo, nuestra velocidad y buen trabajo son más constantes que cualquier queja.</p> <p>2P ¿Me puedes explicar el proceso de carga?</p> <p>Respuesta: Bueno todo depende de cómo venga la orden carga. Qué tipo de orden nos asignan, puede ser picking o una paleta y de allí son transportados a los camiones. Todo se basa en que lleve el pedido y dependiendo de la carga son procesos diferentes porque si son paletas se va al área de almacenaje y son recogidas para llevarlas al camión, aunque también cuando son productos poli que tienen diferentes tamaños y pesos por lo que a veces son difíciles de transportar y se puede hasta llegar a dañar parte de la paleta de carga. Y si el proceso viene con orden de picking por el cual se va al almacén con el montacargas y una paleta vacía sobre la cual se colocan los productos del pedido de carga lo malo del picking es que como no se aseguran los productos a las paletas están sujetos a incidentes ya sean por mal manejo del montacargas o porque se caiga durante el movimiento además de cualquier error humano que pueda llegar a ocurrir</p> <p>3P ¿Cuáles piensas que son las mayores causas de las devoluciones?</p> <p>Respuesta: Mira yo pienso que el picking y los productos poli porque no son paletas de un solo producto como tal que se puede cargar y mover sin tanto problema y con menos riesgo de ser</p>	<p>problema con los productos poli por su dimensión variable</p>
--	--

<p>golpeado o roto por algún mal movimiento del transportista o que los poli no entren en el camión por su gran tamaño pero poco peso además de esas dos yo no creo tengamos otra razón para las devoluciones según el supervisor y la administración hay una serie de incidencias por las cuales pueden devolver una carga y adjudicarnos la responsabilidad a los operarios del área pero o no estoy de acuerdo con eso nosotros realizamos el trabajo de la mejor manera posible.</p>	
<p>Entrevistado #2 operario Marcos Viez</p>	<p>Palabras claves</p>
<p>1P ¿Qué te parece el método de manejo de materiales en el área de despacho?</p> <p>Respuesta: bueno muchachos, a mí me parece bueno siempre y cuando se haga bien no debería pasar nada inesperado, nosotros tratamos de realizar todas las actividades con el mayor cuidado y de la manera adecuada variando según el producto y la orden de carga que se nos asigne el método como todo puede presentar imprevistos pero es algo que es bastante efectivo si se realiza de correctamente casi siempre cumplimos nuestras metas y tenemos un buen récord con respecto a las quejas sobre nuestro trabajo respondiendo a su pregunta como tal a mí me parece que tenemos un buen proceso</p> <p>2P ¿Tu dirías que el proceso de despacho debería ser modificado?</p> <p>Respuesta: Este, me parece que está bien como esta, aunque pueden presentarse devoluciones o casos de mal manejo del producto terminado es algo que no debería ser modificado es una cantidad de trabajo muy grande para algo que nos puede beneficiar poco en comparación a nuestro sistema de carga actual a mí personalmente me parecería una pérdida de recursos y tiempo cuando podemos</p>	<p>Problemas con el inventario real y el de sistemas</p>

<p>estar ocupados pareciendo y trabajando bajo nuestro funcionamiento normal el cual funciona tal y como debería.</p> <p>3P ¿Marcos se te ha presentado inconveniente con el inventario?</p> <p>Respuesta: si, varias veces tenemos que despachar productos que no están en almacén pero si en el sistema y provoca un problema es algo que sucede con cierta frecuencia pero no sabemos por qué generalmente en sistema hay un inventario totalmente diferente al real lo que ocasiona problemas a la hora de despachar el producto a nuestros clientes también suele suceder que en una caja de equis producto falta una unidad o está rota si me preguntan a mi yo digo que hay alguien que se roba esas unidades de los diferentes productos y las rotas generalmente son cuando las transportan es muy raro que le llegue a pasar algo estando en el almacén de producto terminado</p>	
<p>Entrevistado #3 operario Martin Palencia</p>	<p>Palabras claves</p>
<p>1P ¿Martin cuando estás en el proceso de despacho tienen un orden o protocolo establecido?</p> <p>Respuesta: Establecido como tal no, la manera en que lo hacemos es manejada por nosotros los trabajadores del área dependiendo de la orden nosotros vamos a proceder a cargar el camión de la manera que creemos más adecuada según nuestras experiencia en el área y los que nos han enseñado otros trabajadores en otras palabras no tenemos un protocolo o proceso formalmente establecido en un manual pero si tenemos un orden y manera de realizar las cosas para que salgan bien en base a nuestra experiencia y conocimientos porque se podemos decir que tenemos un proceso establecido de una manera rudimentaria.</p> <p>2P ¿Has tenido problemas por despachar de manera errónea algún producto?</p>	<p>No tienen protocolo para despachar</p>

<p>Respuesta: Al principio cuando estaba aprendiendo si, después de que le agarre el tiro más nunca a veces a uno que otro nos puede pasar que nos confundamos con los colados o compotas pues porque como todas se parecen puede suceder que sea cargada la que no es o de otro sabor me entienden. También con esos mismos productos a veces como son iguales todas se las comen y vuelven a empaacar por lo que pueden llegar unidades varias, pero eso es algo que realmente pasa muy poco solo que como lo vi una vez les hago el comentario para que lo tengan en cuenta</p> <p>3P ¿Consideras tener completo dominio sobre todos los procesos del área de despacho?</p> <p>Respuesta: Claro, pero fue algo que obtuve a través de los años con la práctica, es algo que se aprende con la practica al igual que todo en esta vida nadie va a llegar a trabajar sabiendo todo que hacer perfectamente ya aquí todos tenemos cierto nivel de experiencia ya que somos los mismos desde hace cierto tiempo por lo que yo personalmente diría que todos en este departamento tenemos un dominio sobre todos los procesos del área de despacho</p>	
--	--

Fuente: Alimentos Heinz C.A.

Autores: Catol B. y Negrinho A. (2020)

Por tal motivo interpretamos las opiniones de los entrevistados de la forma siguiente:

El personal tiene un buen dominio de los procesos que tienen lugar dentro de la empresa.

El supervisor del área de distribución expresó que no existe una adecuada manipulación de las mercancías a la hora de preparar los pedidos lo que causa daños a los productos que luego impide que estos sean cargados en planta o genera devoluciones sucesivas.

El supervisor manifestó que existe un paletizado adimensional de ciertos productos lo que dificulta su manipulación y su correcto almacenaje.

Se constató que suelen existir inconsistencias entre el inventario físico y el inventario cargado en el sistema interno por causas de extravío o hurto.

La empresa carece de un protocolo que le permita hacer de manera ordenada la carga de mercancía en transporte en simultaneo ya que se hace de manera desordenada, lo que genera que se coloque de forma equivocada ciertos productos.

4.1.3 Descripción de la situación actual del área de distribución y almacén de productos terminados de la empresa Alimentos Heinz C.A y Su debido registro fotográfico

Al llevar a cabo la inspección se encuentra que la zona dispuesta para efectos almacén de productos terminado actualmente carece de un apropiado resguardo, lo que hace la mercancía susceptible de extravío o hurto. Se puede evidenciar además el deterioro que sufren los productos por la manipulación inadecuada que hacen los montacarguistas por falta de pericia en el momento de hacer la carga hacia los transportes, lo que genera las recurrentes devoluciones o que no se cargue el producto en planta. Por otra parte la no existencia de un punto de control el cual examine toda la mercancía a ser cargada, aumenta el riesgo de que se envíen productos que se encuentren en las condiciones adecuadas.

Todo lo anteriormente expuesto se muestra a continuación en las fotografías que conforman el registro fotográfico de la experticia realizada a la empresa Alimentos Heinz C.A:



Figura 4. Mercancía deteriorada por mala manipulación en la carga de transporte

Autores: Catol B., Negrinho A.

Fuente: Empresa Alimentos Heinz C.A



Figura 5. Mercancía deteriorada por mala manipulación en la carga de transporte

Autores: Catol B., Negrinho A.

Fuente: Empresa Alimentos Heinz C.A



Figura 6. Mercancía deteriorada por mala manipulación en la carga de transporte

Autores: Catol B., Negrinho A.

Fuente: Empresa Alimentos Heinz C.A



Figura 7. Mercancía deteriorada por mala manipulación en la carga de transporte, rota, incompleta, susceptible de hurto o extravió

Autores: Catol B., Negrinho A.

Fuente: Empresa Alimentos Heinz C.A



Figura 8. Mercancía debe ir colocada encima de otra paletizada por mala programación de carga, por lo que no entra adecuadamente en el camión

Autores: Catol B., Negrinho A.

Fuente: Empresa Alimentos Heinz C.A

4.2 Fase II: Analizar las principales causas de devoluciones adjudicadas al despacho en el área de distribución de la empresa Alimentos Heinz C.A.

Por medio de esta fase se organiza la información adquirida en la fase I, con el objetivo de exhibir las causas que generan el problema existente en área de distribución de la empresa Alimentos Heinz C.A. En consecuencia, para el desarrollo de la fase II se contempla el análisis causal de la problemática por medio de la utilización de herramientas de tipo gráfico, previendo el uso de diagramas que facilitan la detección de los puntos clave en donde se están presentando las causas del problema que de igual forma ayudan a organizar de una manera más simple la información de acuerdo a las prioridades de solución o criticidad que posean las causas.

Las herramientas de análisis utilizadas según lo planteado en la etapa metodológica son las siguientes:

5 por que

Diagrama de causa y efecto (diagrama de Ishikawa)

Diagrama de Pareto

Matriz FODA

Las mismas se presentan a continuación:

4.2.1 Análisis mediante el método de los 5 por que

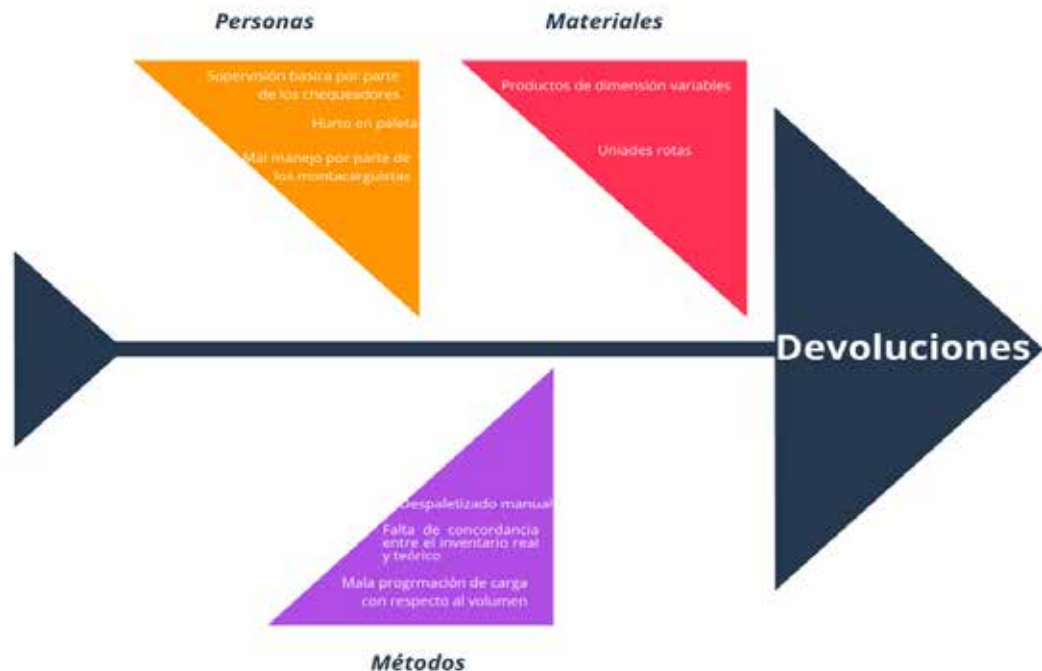
En este método de análisis de datos, se concluye que la causa raíz de producto no cargado en planta, unidades rotas y faltante de inventario se deben a un tema explícito de los empleados del departamento de almacen, debido que no poseen herramientas y conocimientos necesarios para evadir estas fallas.

4.2.2 Análisis de causas basado en método del diagrama de causa y efecto

El diagrama de causa y efecto, diagrama de Ishikawa o espina de pescado recoge de una forma gráfica las causales de un problema, identificando los factores a nivel de procesos logísticos, tecnológicos y humanos que intervienen en el comportamiento o incidencia de un problema; esta herramienta se usa con frecuencia para detectar la causa-raíz de un problema objeto de evaluación con la finalidad de hallar una solución oportuna al atacar cada una de las raíces causales de una problemática en particular.

Siguiendo este orden de ideas a continuación se presenta el diagrama de causa y efecto de la problemática que se desea resolver en el área de distribución de la empresa Alimentos Heinz C.A identificando el mismo como fallas en el servicio prestado por el departamento de distribución en donde se detectaron causales que giran en torno a razones de tipo humano lo cual involucra al personal; razones de orden metódico por la manera en la que hacen las cosas y causales que involucran razones de tipo material. La siguiente información para la realización del diagrama fue recolectada a través de visitas a la compañía indagando personalmente las casusas que afectan el despacho.

Figura 9. Diagrama de causa y efecto de las fallas en el área de distribución de la empresa Alimentos Heinz C.A.



Autores: Catol B., Negrinho A.
Fuente: Empresa Alimentos Heinz

Cabe destacar que al final del estudio, la compañía estaba al tanto de la situación de la calidad de las paletas, por ende se realizó una orden sustituyendo las mismas en mal estado para así solucionar esta causa

4.2.3 Análisis de las causas principales del problema empleando la técnica del grupo nominal, observación directa, revisión documental, entrevista estructurada con guion no formal y diagrama de Pareto.

Identificando la diversidad de causas que dan origen al problema que se presenta en la empresa Alimentos Heinz C.A en el departamento de distribución haciendo uso de herramientas como la revisión documental, la entrevista estructurada con guion no

formal y la observación directa realizada acerca de la problemática ya descrita con anterioridad se obtuvo como resultado la priorización de causas, el número de no conformidades en los meses en los que se realizó una exhaustiva inspección en la planta de la empresa Alimentos Heinz C.A , para ser más exactos se evalúan las actividades del departamento de distribución en los meses de julio, agosto y septiembre del año 2019.

Los resultados se obtienen en dicha pesquisa se muestran en la tabla presentada a continuación, en donde se distinguen el número de no conformidades (cajas) por mes haciendo la distinción de la causa que genera la no conformidad, la frecuencia acumulada, el porcentaje que representa dichas no conformidades por ítems causal y el porcentaje acumulado por las causales del problema a fin de identificar las causas vitales y triviales de la problemática que se desea resolver:

Tabla 1. Priorización de causas del problema en estudio e identificación de causas vitales y triviales

faltante de inventario	115	725	1674	2514	58,48 %	58,48%
unidades partidas	79	350	206	635	14,77 %	73,25%
producto no cargado en planta	18	368	27	413	9,61 %	82,86%
faltante de unidades (pt)	63	83	128	274	6,37 %	89,23%
cruce de inventario	68	105	13	186	4,33 %	93,56%
cargo al transporte	28	76	33	137	3,19 %	96,74%

no entregado por el transporte	0	57	15	72	1,67 %	98,42%
caja faltante en paleta	22	10	0	32	0,74 %	99,16%
mordedura de rata	1	1	10	12	0,28 %	99,44%
error en despacho transporte	0	10	0	10	0,23 %	99,67%
caja con excremento	6	0	1	7	0,16 %	99,84%
mercancia dañada en transferencia						
producto sucio						

Autores: Catol B., Negrinho A.

Fuente: Empresa Alimentos Heinz C.A

Cada una de las premisas observadas en la tabla anterior consisten en:

Faltante de inventario: Esto es provocado por el hurto realizado por los empleados del departamento, ya que es una empresa de alimentos y debido a la situación actual del país parte de los trabajadores ven el hurto de productos en almacén como solución a su problemática, generando pérdidas y más trabajo a la empresa.

Unidades partidas: Son aquellas unidades o paletas que sufren daños por el mal manejo de materiales por parte del operario bien sea con el montacargas o picking.

Producto no cargado en planta: Ocurre con cierta frecuencia y esto es producido porque las herramientas para programar la carga de los camiones están desactualizadas y trabajan en base al peso y no al área ocupada por dicho producto al momento de ser despachado.

Faltante de unidades: Esto sucede cuando la caja de algún producto faltante proveniente desde el departamento de producción, esto quiere decir que las cajas vienen con faltantes desde que son producidas y llevadas al almacén de producto terminado.

Cruce de inventario: Sucede porque en la rampa de carga de todos los camiones los operarios llegan a confundir su carga con la de algún otro pedido, tiene mayor índice con los productos colados tales como compotas debido a su similitud exterior suelen cruzar las cargas.

Cargo al transporte: Son aquellas que se le adjudican al transportista por una conducción indebida lo que perjudica la presentación del producto

No entregado por el transporte: Ocurre por equivocación del personal del transporte al momento de descargar en viajes de varios destinos donde llegan a confundir cajas de diferentes pedidos.

Caja faltante en paleta: Es provocado por un error al momento de realizar la carga de la paleta antes de llevarla al almacén de producto terminado y por casos especiales donde por el manejo inadecuado por parte del montacarguistas se llegan a caer de la paleta antes de ser despachada al transporte.

Mordedura de rata: Animales que se cuelan en el almacén y dañan al morder una unidad antes de ser localizadas y exterminadas debidamente de un almacén de productos para el consumo humano.

Error de despacho en transporte: Esta nota de crédito se refleja cuando el transporte designado entrega una carga al cliente erróneo.

Caja con excremento: Como anteriormente fue expuesto muy escasamente se cuelan animales al almacén los cuales además de morder unidades realizan sus necesidades en el almacén por lo que llegan a contaminarse con excremento ciertas cajas.

Mercancía dañada en transferencia: ocurre generalmente con productos enlatados donde si no son fijados adecuadamente dentro del transporte pueden llegar a salir dañadas lo que produce la devolución.

Producto sucio: ocurre muy rara vez debido a que implica que es un producto que tiene mucho tiempo en almacén lo que no puede suceder debido a que son alimentos y también cuando el transporte no es completamente cerrado y entran contaminantes del exterior.

En consecuencia, considerando los resultados obtenidos en la tabla anterior se presenta seguidamente el diagrama de Pareto, con la finalidad de presentar las causas que inciden en el problema, causando un impacto visual que le permita al lector apreciar visualmente la regla del 80/20:

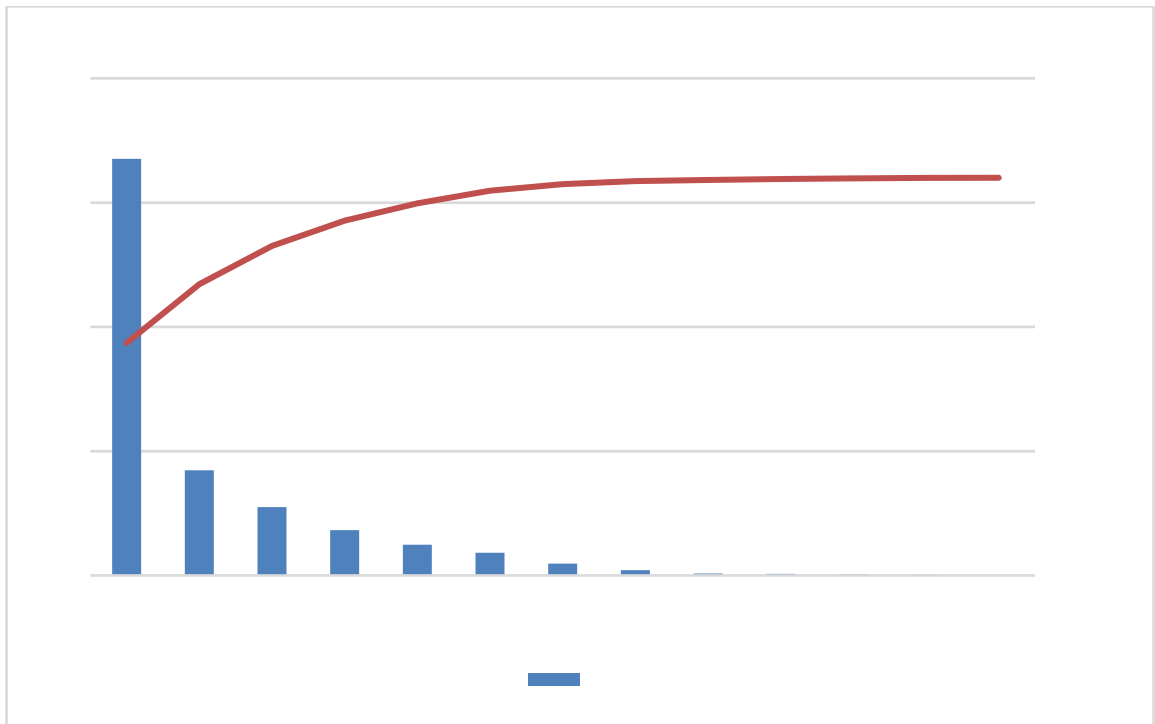


Gráfico 2. Diagrama de Pareto (Priorización de causas que originan el problema en estudio dentro de la empresa Alimentos Heinz C.A)

Autores: Catol B., Negrinho A.

Fuente: Empresa Alimentos Heinz C.A

Considerando entonces que según la teoría de Vilfrido Pareto en donde asegura que cualquier problemática debe su causalidad vital al 80% de los factores lo que genera un 20 % de causas triviales, se identifica entonces como causas fundamentales del problema objeto de estudio a las siguientes que acumulan un 81.71%:

1. Faltante de inventario
2. Unidades partidas
3. Producto no cargado en planta

Se identifica a producto no cargado en planta como devolución debido a que el cliente debe requerir la emisión de la nota de crédito para que se evalúe el descuento en la factura, por ende es clasificada por la empresa Alimentos Heinz como devolución. Por otro lado, de la tabla de priorización de causas y del diagrama de Pareto se logran identificar las siguientes causas como causantes triviales del problema ya que representan el 20% de las causantes:

4. Faltante de unidades (PT)
5. Cruce de inventario
6. Cargo al transporte
7. No entregado por el transporte
8. Caja faltante en paleta
9. Mordedura de rata
10. Error en despacho transporte
11. Caja con excremento
12. Mercancía dañada en transferencia
13. Producto sucio

A pesar de representar el 20% de los causantes existen varias premisas importantes para una empresa de alimentos. Se puede destacar que el cruce de inventario se debe a la falta de organización de los pedidos en la rampa de carga, lo cual es importante mejorar dentro de la empresa, por ende esta premisa se atacará en

las estrategias del trabajo de grado. Para efectos de sanidad las mordeduras de ratas y las cajas con excremento son un tema sumamente delicado para una compañía de la envergadura de Alimentos Heinz, estas premisas están siendo atacadas por un equipo designado de mantenimiento dentro de los almacenes, el cual se encarga de eliminar cualquier tipo de plaga dentro de la misma. Este equipo se encuentra dentro de la empresa durante el segundo turno, con una dedicación neta a resolver estas dos premisas, también se encargan de seleccionar y remover de las paletas cualquier caja que contenga cualquier tipo de suciedad. Una vez identificadas las causas que generan el problema en estudio dentro del área de distribución de la empresa de Alimentos Heinz C.A se sintetizan a fin de ver la causa raíz de cada una de las causales detectadas para verla de una manera más sencilla y estratificada, todo esto para determinar un plan de acciones que se constituya como el plan de mejoras que se desea aplicar en el área de distribución de la planta, con lo que se busca cumplir con la meta de dar solución oportuna al problema que hay en este departamento de la empresa y que genera pérdidas cuantificadas en aproximadamente 13.000\$ como ya se mencionó con anterioridad.

A continuación, se presenta una lista con la finalidad de numerar y mostrar las causas determinadas en la fase anterior de forma sintetizada con la misión de proveer al lector de una mejor interpretación del panorama que se existe en el área distribución entendiendo las causas de los problemas que forman parte de la situación general que se quiere resolver; todo esto en aras de disponer acciones coordinadas que permitan dar solución al problema y optimizar el área de distribución de la empresa Alimentos Heinz C.A:

1. Programación de carga
2. Falta de concordancia entre el inventario real y teórico
3. Hurto
4. Paleta con dimensión variable
5. Mal manejo por parte de los montacarguistas
6. Falta de organización en pedidos en el área de carga

En el ítem número tres cabe destacar que se menciona como hurto ya que se relaciona directamente con el faltante de inventario, debido a que esta nota de crédito se realiza cada vez que se prepara un pedido ya sea paletizado o no y al momento que se prepara el mismo, los operarios no pueden cargar las cajas porque faltan unidades en la misma. Cabe destacar que esto sucede con frecuencia en los productos de baja disponibilidad en el almacén ya que si este acto sucede, la empresa queda sin stock del producto. Este evento fue evidenciado y relatado por el supervisor de almacén Ing. Otto Castillo.

4.2.4 Análisis de la matriz FODA realizada.

Figura 10. Matriz FODA

MATRIZ FODA	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Alto número de devoluciones Hurtos en el almacén de producto terminado Falta de organización en almacén Procesos no estandarizados de carga</p>	<p>Empresas emergentes con productos de alta calidad Pérdida de clientes Perdida monetaria y tiempo por procesos administrativos dobles</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Equipo abierto a mejoras en los procesos Disponibilidad de recursos monetarios y humanos</p>	<p>Mejoras de los procesos de producto terminado Mejor relación con los clientes Reducción de índice de devoluciones</p>

Autores: Catol B., Negrinho A.

Fuente: Empresa Alimento Heinz C.A.

FODA	Fortalezas	Debilidades
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo abierto a mejoras en los procesos 2. Disponibilidad de recursos monetarios y humanos
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejoras de los procesos de producto terminado 2. Mejor relación con los clientes 3. Reducción de índice de devoluciones 	F1, F2, O2, O3 Ofensiva: crear planes de capacitaciones para los operarios del área de despacho	D1, O1 Atrincheramiento: creación de manual para el proceso de despacho que disminuya el índice de devoluciones en el departamento
Amenaza	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresas emergentes con productos de alta calidad 2. Pérdida de clientes 3. Perdida monetaria y tiempo por procesos administrativos dobles 	F1, O1 Innovación: desarrollar un cambio en el proceso de carga el cual permite disminuir las devoluciones.	D2, A3 Concentración: actualización del sistema de cámaras de seguridad para tener mayor resguardo del almacén de producto terminado

Figura 11. Matriz FODA
Autores: Catol B., Negrinho A.

Fuente: Empresa alimentos Heinz C.A.

Esta herramienta fue realizada debido a que se quieren analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pudiera tener este plan de mejora para ser realizado

4.3 Fase III: Diseño de un plan de mejoras aplicable en el área de distribución de la empresa de alimentos Heinz C.A.

Una vez identificadas las causas raíces que originan los problemas que a su vez generan la situación que se detectó en el área de distribución de la empresa Alimentos Heinz C.A y orientados a dar solución a la misma, desarrollando un plan de acciones a través de una propuesta que se ejecutará mediante la aplicación del plan de mejoras de acuerdo con la filosofía de la empresa la cual buscar trabajar bajo un esquema de mejora continua, se hacen las siguientes propuestas de estrategias:

Estrategia 1: está dirigida a todos los operarios del almacén para mejorar su desempeño y aprovechamiento de las herramientas y de los espacios, tiene como propósito disminuir las unidades rotas y el cruce de inventario, mediante acciones correctivas

Estrategia 2: propuesta con la idea de disminuir lo más posible los hurtos en el almacén y en el momento de realizar la carga a la unidad de transporte.

Estrategia 3: manual para la actualización mensual de la capacidad de carga de las unidades

Estrategia 4: tiene como propósito organizar el proceso de despacho y carga en el área de distribución

Estrategia de adecuación del personal para su mejoramiento profesional en busca de generar acciones coordinadas que mejoren la gestión de las actividades inherentes al área de distribución de la empresa Alimentos Heinz C.A.

Elaborado por: Catol B. Negrinho A.	Revisado por:	Aprobado por:
--	----------------------	----------------------

H. J. Heinz es una compañía estadounidense agroalimentaria fundada en 1869 por Henry John Heinz en Pittsburgh, Pensilvania. Conocida también simplemente como "Heinz", famosa por su lema "57 variedades" de salsa. Es filial de Kraft Heinz; produce salsas de todo tipo, entre las que destaca la salsa 57, más conocida como ketchup. Heinz también comercializa condimentos, pastas, sopas enlatadas, platos preparados, jugos y alimentos para niños.

Heinz es una multinacional que tiene industrias de procesado de alimentos en Estados Unidos, México, Canadá, Reino Unido, Italia, España, Holanda, Bélgica, Alemania, Rusia, China, Japón, India, Argentina, Indonesia, Egipto, Sudáfrica, Australia, Costa Rica y Venezuela entre otros países y sus productos están presentes en los mercados de todo el mundo con diferentes marcas además de la marca Heinz.

El ketchup, inventado por la propia compañía, es su producto más famoso, siendo ingrediente esencial para las hamburguesas de los restaurantes de comida rápida estadounidense como McDonald's y Burger King.

En el año 1960 se instala en Venezuela construyendo una planta de producción alimentos ubicados en San Joaquín estado Carabobo, tomando como valores la innovación, integridad, calidad, el consumidor primero y el sentido de pertenencia y meritocracia

Elaborado por: Catol B. Negrinho A.	Revisado por:	Aprobado por:
--	----------------------	----------------------

1. Primera acción

1.1 Objetivos

Seleccionar a los miembros responsables de dirigir y dictar esta estrategia para el desarrollo efectivo de la misma

1.2 Características del equipo

Como responsables para dirigir esta estrategia se seleccionó a miembros de la empresa que tienen el mayor conocimiento del problema que ocurre en el despacho

La selección se basó en conocimientos del proceso

1.3 Registros de reuniones

Cada una de las decisiones tomadas en las reuniones son documentadas bajo las siguientes premisas:

Fecha de la reunión

Asistencia de la reunión

Introducción del tema de la reunión

Temas tomados en cuenta

Decisiones tomadas

Plazo de implantación de las decisiones

Elaborado por: Catol B. Negrinho A.

Revisado por:

Aprobado por:

1.4 Integrantes del equipo de capacitación

Integrante	Carrera
Brian Catol	Ing. Industrial
Ángel Negrinho	Ing. Industrial

1.5 Integrantes del equipo a capacitar

Se realiza la capacitación a todo el equipo obrero del almacén de producto terminado

Operario de almacén: Se encarga de la carga y descarga las mercancías que se reciben. Para ello:

- Comprueba adecuadamente del estado de la mercancía recibida o a entregar.

Se ocupa de clasificar y seleccionar las mercancías y productos que posteriormente serán suministrados.

**Elaborado por: Catol B.
Negrinho A.**

Revisado por:

Aprobado por:

1.6 Realización de curso de administración de almacenes; manejo físico y control de materiales

Duración: 6 horas (divididas en 2 sesiones de 3 horas por día)

Beneficios:

- Mejorar el servicio del almacén para sus clientes tanto externos como internos.
- Disminuir los costos asociados al manejo físico de los inventarios.
- Mejorar la participación del personal del Almacén tanto en la operación física diaria

Programa:

- **Objetivos de un Almacén**

Resguardo
Custodia
Control
Servicio a usuarios

- **Administración de los Recursos del Almacén**

Actividades que desempeña el personal de almacén
Características que debe cumplir un almacén rentable
El futuro del almacenaje
Indicadores de desempeño de un almacén de alto rendimiento

Elaborado por: Catol B. Negrinho A.	Revisado por:	Aprobado por:
--	----------------------	----------------------

- **Aprovechamiento de las Instalaciones**

Equilibrio entre eficiencia y funcionalidad
Cálculo del costo del espacio de almacenamiento
Equipo de almacenamiento para refacciones y consumibles
Equipo de manejo de cargas ligeras en el almacén

- **Máximo Aprovechamiento de las Instalaciones**

Equilibrio entre eficiencia y funcionalidad
Cálculo del costo del espacio de almacenamiento
Equipo de almacenamiento para refacciones y consumibles
Equipo de manejo de cargas ligeras en el almacén

- **Medidas que Incrementan la Eficiencia en las Funciones Operativas del Almacén**

Recibo
Almacenaje
Recolección
Surtido

- **Perfil y Compromiso requerido del Personal para Almacenes de Alto Desempeño en una Empresa Líder**

Matriz querer – poder
Liderazgo y delegación efectiva
Diseño de objetivos de mejora y planes de acción
Gun-ho. Trabajo en equipo. Video y conclusiones finales

Elaborado por: Catol B. Negrinho A.	Revisado por:	Aprobado por:
--	----------------------	----------------------

2. Segunda acción

2.1 Objetivos

Seleccionar a los miembros responsables de dirigir y dictar esta estrategia para el desarrollo efectivo de la misma. Siendo impartida por personal experto en la materia que no labora en la empresa, es el encargado de capacitar y certificar el apto desenvolvimiento de los empleados

Comprender los conceptos de una Planilla de cálculos

Aprender a Crear y modificar una Hoja de Datos, Aplicar funciones comunes, Desarrollar fórmulas simples, Proteger la Planilla de Cálculos y sus datos

Aplicar la Planilla de cálculo para resolver situaciones específicas

Aplicar la herramienta a cualquier tipo de Organización en la empresa

2.2 Características del equipo

Como responsables para dirigir esta estrategia se seleccionó a miembros de la empresa que tienen el mayor conocimiento de la herramienta Excel

La selección se basó en conocimientos del proceso

Expertos externos para colaborar en el mismo

Certificación de manejo en la herramienta

**Elaborado por: Catol B.
Negrinho A.**

Revisado por:

Aprobado por:

2.3 Registros de reuniones

Cada una de las decisiones tomadas en las reuniones fueron documentadas bajo las siguientes premisas:

Fecha de la reunión

Asistencia de la reunión

Introducción del tema de la reunión

Temas tomados en cuenta

Decisiones tomadas

Plazo de implantación de las actualizaciones

2.4 Integrantes del equipo de capacitación

Integrante	Cargo	Disciplina
Anthony Batta	Facilitador externo	Ing. Industrial

Facilitador externo: experto certificado en el manejo de las herramientas

Microsoft en este caso Excel, es el que se encargara de dictar parte de la capacitación y certificación de los participantes.

Elaborado por: Catol B. Negrinho A.	Revisado por:	Aprobado por:
--	----------------------	----------------------

2.5 Integrantes del equipo a capacitar

Se realiza la capacitación a 3 miembros el equipo obrero del almacén de producto terminado, operarios de almacén que son quienes observan todo día a día para que tengan mayor participación al momento de preparan un cargamento.

Operario de almacén: Se encarga de la carga, descarga las mercancías que se reciben y de la carga, descarga en el sistema de la empresa para el control de inventarios. Para ello:

- Comprueba adecuadamente del estado de la mercancía recibida o a entregar.

Se ocupa de clasificar y seleccionar las mercancías y productos que posteriormente serán suministrados.

2.6 Realización de curso de capacitación en Excel; control del programa y manejo de las herramientas

Duración: 48 horas (divididas en 16 sesiones de 3 horas por día)

Beneficios:

- Mejora el desempeño integral de los operarios al tener más conocimientos
- Aumenta la efectividad en la gestión de despacho
- Mejorar la participación del personal del Almacén tanto en la operación diaria

**Elaborado por: Catol B.
Negrinho A.**

Revisado por:

Aprobado por:

Programa:

- Módulo 1:

Fórmulas y funciones más comunes.

Optimización de fórmulas, trabajo con referencias.

Series de datos.

Uso de nombre de rangos en fórmulas.

Auditoria de fórmulas, formatos condicionales, control de errores.

- Módulo 2:

Trabajo con hojas, consolidación de las mismas.

Construcción de gráficos Impresión de hojas de cálculos

- Módulo 3:

Funciones Estadísticas más comunes.

Funciones condicional.

Funciones de búsquedas.

- Módulo 4:

Seguridad, uso de contraseñas en hojas de cálculo Bloqueo de celdas y hojas.

Manejo de errores.

**Elaborado por: Catol B.
Negrinho A.**

Revisado por:

Aprobado por:

2.7 Costos para la implementación

- 20\$\$ costo de capacitación por persona
- Instalaciones de la empresa sin costo adicional al igual que los refrigerios y materiales necesarios para la ejecución

Dando un total de 60\$ de costo final ya que se capacitarían 3 operarios

Elaborado por: Catol B. Negrinho A.	Revisado por:	Aprobado por:
--	----------------------	----------------------

Estrategia para reforzar el sistema de seguridad interna de la empresa en las áreas de almacén para prevenir el hurto y extravío de mercancía.

Elaborado por: Catol B. Negrinho A.	Revisado por:	Aprobado por:
--	----------------------	----------------------

1.1 Nombre de la estrategia: instalación de cámaras para reforzar el sistema de seguridad interna de la empresa en las áreas de almacén para prevenir el hurto y extravío de mercancía.

1.2 Objetivo de la estrategia: Monitorear permanentemente el área operacional para prevenir hurtos y extravíos.

1.3 Características del equipo:

16 Cámaras de tipo domo

Calidad de resolución: HD 1080p

Formato: AHD / TVI / CVI / CBVS/ HDTVI

Tipo de conexión: Cable

Ambiente de uso: Interno/Externo

Infrarrojo: Sí

DVR HDTVI de 16 canales

**Elaborado por: Catol B.
Negrinho A.**

Revisado por:

Aprobado por:

1.4 Integrantes del equipo de supervisión

Facilitador	Cargo	Disciplina
Josué Mora	Supervisor de seguridad	Seguridad de la empresa
Otto Castillo	Supervisor de almacén	Ing. Mecánico
Adriana Pacheco	Supervisor de transporte	Lic. Administración

Supervisor seguridad en el departamento de despacho: Es el responsable de todo lo que ocurre en el departamento por lo que debe asegurarse de eliminar las pérdidas de productos

Supervisor de almacén: Es responsable de la recepción, almacenamiento y dispensación de las materias primas, insumos y productos finales en la empresa.

Supervisor de transporte: Se asegura de que el cargamento se traslade de forma rápida y eficiente entre ubicaciones. Seleccionan rutas, se encargan de todos los trámites necesarios y negocian el área del cargamento.

Elaborado por: Catol B. Negrinho A.

Revisado por:

Aprobado por:

1.5 Integrantes del equipo a capacitar

Se le realiza la capacitación a todo el equipo de seguridad del almacén de producto terminado.

Personal de seguridad del área: Se encarga del monitoreo permanente de toda el área operacional. Para ello:

- Chequea constantemente todos los canales de seguridad del área.
- Realiza rondas de supervisión manual constantemente sobre el área.

1.6 Recepción y almacenamiento de producto terminado.

Protocolos establecidos por la empresa

Resguardo en el almacén de producto terminado

Todas las cajas y paletas deben estar debidamente selladas

Cualquier producto tiene que ser chequeado tanto para su ingreso como para salir

1.7 Rondas y turnos de la seguridad

El equipo está formado por 3 turnos de dos personas que trabajan 24 horas por 48 de descanso. En el cual siempre estarán divididos en monitorear el sistema de seguridad y en dar rondas de vigilancia a través del almacén

Elaborado por: Catol B. Negrinho A.	Revisado por:	Aprobado por:
--	----------------------	----------------------

1.8 Cumplimiento de las medidas básicas de seguridad en el almacén

Que el almacén tenga las condiciones adecuadas para el buen funcionamiento del sistema de seguridad, tales como:

Buena ventilación e iluminación

Señalización

Pasillos suficientemente anchos para la circulación de maquinaria, personal y buen campo visual para las cámaras

1.9 Costos de la implementación

50\$ por cámara el que daría un total de: 800\$

300\$ computador destinado al uso del departamento de seguridad

200\$ DVR 16 canales

200\$ instalación y materiales para la misma

Dando un total de 1500\$ para la implementación total de la misma.

**Elaborado por: Catol B.
Negrinho A.**

Revisado por:

Aprobado por:

Manual para la Actualización mensual de la capacidad de carga de las unidades
que prestan servicio de transporte de producto terminado

Elaborado por: Catol B. Negrinho A.	Revisado por:	Aprobado por:
--	----------------------	----------------------

1.1 Objetivo

Seleccionar a los miembros responsables de la actualización de la data mensual de los transportes que prestarán el servicio para el traslado de producto terminado

1.2 Características

Se seleccionan a los analistas del departamento de transporte

Solo se selecciona al personal capacitado para realizar dicha tarea con conocimientos de unidades de transporte

1.3 Registros de reuniones con los responsables de los transportes

Cada una de las decisiones se toman en las reuniones fue documentadas bajo las siguientes premisas:

Fecha de la reunión

Asistencia de la reunión

Introducción del tema de la reunión

Temas tomados en cuenta

Decisiones tomadas

Plazo de implantación de las decisiones

**Elaborado por: Catol B.
Negrinho A.**

Revisado por:

Aprobado por:

1.4 Integrantes del equipo de recolección de datos

Integrante	Cargo	Disciplina
Arleth Orozco	Analista de transporte	Ing. Industrial
Eliana Vásquez	Analista de transporte	Lic. Administración

Analista de transporte: se encarga de diseñar, mantener, presentar y analizar indicadores de gestión que indiquen el desempeño de las operaciones de transporte a nivel nacional y proponer planes de acción que garanticen el correcto desempeño de las mismas

1.5 Facilitadores de información de los transportes

Se realizan reuniones individuales con cada encargado de transporte

Encargado de transporte: Dentro de las tareas que debe realizar la persona que ocupe este cargo tan importante y vital para las empresas de transporte, están las siguientes:

Auditar estado de vehículos y generar acciones correspondientes como amonestaciones, solicitudes de reparo, advertencias a conductores.

Generar el control e informar acerca de mantenciones de vehículos.

Mantener actualizado de siniestros.

Gestionar autos de reemplazo

Elaborado por: Catol B. Negrinho A.

Revisado por:

Aprobado por:

Gestionar control mediante GPS.

1.6 Realización de reuniones mensuales con el personal de los transportes a requerir

Duración: 10 minutos de reunión por transporte programado por cita en los días jueves y viernes de cada mes

Beneficios:

- El departamento de transporte obtiene una actualización constante de que unidades están cargando, de esta manera existe un control de calidad que asegure que las flotas cumplan con todos los requerimientos necesarios para transportar alimentos.
- Corrección de la premisa de devolución “no cargado en planta” corrigiendo la capacidad de cada flota evaluándola por su tamaño real

Programa:

- **Información del chofer (esta información debe ser actualizada o confirmada)**
 1. Cedula laminada
 2. Licencia de manejo
 3. Número de teléfono

Elaborado por: Catol B. Negrinho A.

Revisado por:

Aprobado por:

- **Documentación de la unidad de transporte (se exigirán documentos adicionales si es necesario previo a la cita)**

Carnet de circulación de la flota

- **Tipo de unidad de transporte**

- **Capacidad de la unidad reflejado en paletas**

Capacidad del compartimiento de la unidad en metros

Capacidad de la unidad reflejada en paletas

Elaborado por: Catol B. Negrinho A.	Revisado por:	Aprobado por:
--	----------------------	----------------------

**Propuesta para el cambio de proceso de carga paletizada en la empresa
Alimentos Heinz**

Elaborado por: Catol B. Negrinho A.	Revisado por:	Aprobado por:
--	----------------------	----------------------

1.1 Objetivos

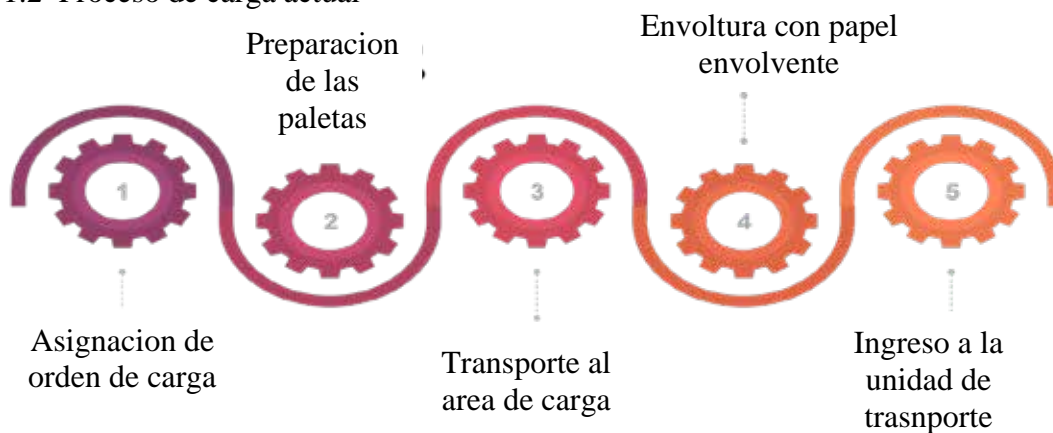
Con esta propuesta se busca establecer un cambio en el proceso de carga de producto terminado para disminuir el número de devoluciones, evitando el hurto y unidades rotas estableciendo un punto de control antes de ingresar la mercancía a las unidades de transporte.

Disminuir el despacho de unidades no aptas para la venta

Supervisar el área de carga para evitar hurtos al momento de cargar la mercancía

Mejor aprovechamiento de los espacios de carga

1.2 Proceso de carga actual



Elaborado por: Catol B. Negrinho A.

Revisado por:

Aprobado por:

1.3 Registros de reuniones para la implementación de la propuesta

Cada una de las decisiones tomadas en las reuniones son documentadas bajo las siguientes premisas:

- Fecha de la reunión
- Asistencia de la reunión
- Temas tomados en cuenta
- Decisiones tomadas

1.4 Integrantes del equipo de capacitación

Integrante	Carrera
Brian Catol	Ing. Industrial
Ángel Negrinho	Ing. Industrial

Participando como facilitadores externos para mejorar el proceso productivo en el área de distribución.

1.5 Integrantes del equipo a capacitar

Se realiza la capacitación a todo el equipo obrero del almacén de producto terminado

Elaborado por: Catol B. Negrinho A.	Revisado por:	Aprobado por:
--	----------------------	----------------------

Operario de almacén: Se encarga de la carga y descarga las mercancías que se reciben.

Chequeador de carga: Se encarga de revisar toda la mercancía en la nueva área de pre-despacho antes de ser cargada

1.6 Realización de mejora del proceso de carga

La propuesta a realizar se basa en la eliminación del rack situado diagonal al área de carga. . Visualizando la situación en la empresa se evidencia un mal proceso de carga debido al mal manejo y desconfianza por parte de los operarios de la empresa. En esta propuesta se busca crear un nuevo proceso, el cual se basa en la colocación de paletas por pedidos, es decir cada vez que llegue una orden de carga paletizada los montacarguistas llevarán las mismas a la nueva área de pre-despacho en la cual se completarán las paletas de ser necesario y existirá un nuevo proceso de riguroso chequeo de mercancía basado en la tarjeta Kanban la cual es diseñada por los autores. Esta nueva medida evitará cualquier tipo de cruce de inventario debido a que la organización de los pedidos. También se busca con esta estrategia disminuir el número de hurtos dentro de la compañía ya que esta nueva área de pre-despacho estará más expuesta a todos los empleados.

Para evaluar la remoción del rack se elaboró un estudio tomando en cuenta variables principales como la producción estimada y despacho para el año, los cuales fueron proporcionados por el departamento de planificación. Ver anexo 5

Se concluye que cada mes existirá un 39% del almacén disponible lo cual permite la remoción de este rack. Esto se debe a que la planta está trabajando debajo de su tope máximo de producción, lo cual genera que la ocupación parcial del almacén sea baja.

**Elaborado por: Catol B.
Negrinho A.**

Revisado por:

Aprobado por:

Para llevar a cabo esta estrategia se debe implementar un taller al chequeador de carga dándole a entender los nuevos puntos a analizar antes de liberar una carga y proceder a la unidad de transporte.

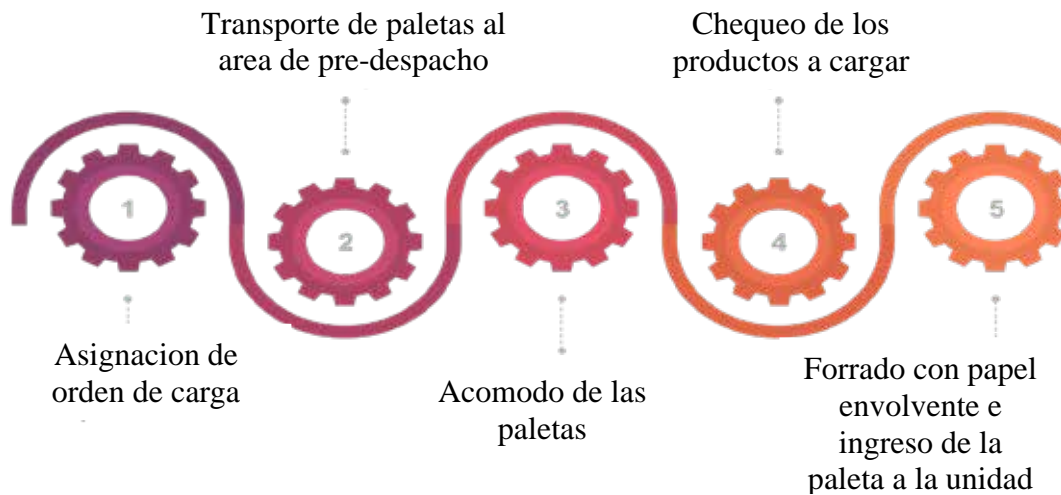
1.6 Realización de taller informativo

Duración: 2 horas

Contenido

- Explicar el nuevo proceso de carga a los operarios y montacarguistas
- Dar información acerca de los protocolos de chequeo
- Introducción a la metodología Kanban
- Curso de manipulación de lector óptico y tarjeta Kanban

1.7 Proceso de carga propuesto



Elaborado por: Catol B. Negrinho A.

Revisado por:

Aprobado por:

En este nuevo proceso podemos destacar que primero se le asigna la orden a cada paleta, en paralelo se le asigna su tarjeta Kanban o comanda de pedido, para que luego el montacarguista pueda proceder al área de pre-despacho, al momento de completar todas las paletas de la orden el personal pasa a la organización de las mismas si es necesario, una vez terminado este proceso el chequeador debe estar conforme con la paleta, cabe destacar que el mismo debe estar al tanto del proceso anterior, una vez conforme con el pedido el chequeador debe culminar su proceso confirmando la comanda de la orden. por último se pasa al forrado de la paleta y el operario utilizando el transpaleta le da ingreso a la misma al transporte.

Tarjeta Kanban diseñada para el área de despacho

Descripción de producto				ID de producto	
Producto				Código del producto	
Cantidad		Hora de carga:		Fecha de pedido	
Cliente:				Fecha de entrega	
				Tarjeta numero:	
				Ubicación	Estantería

1.8 Análisis de costos

El área designada a ser pre-despacho actualmente cuenta con una computadora en la cual será adaptada un lector óptico, la remoción del rack de almacenamiento no tendría ningún costo porque esa tarea esta designada al departamento de mantenimiento. por lo que los costos de la propuesta serian:

80\$ valor del lector óptico

Elaborado por: Catol B. Negrinho A.	Revisado por:	Aprobado por:
--	----------------------	----------------------

4.4 Fase IV: Evaluación de factibilidad económica de la propuesta realizada.

4.4.1. Factibilidad Ambiental

Rodrigues H., Castellanos M., Hernández R. y Aguiar B., en su trabajo de investigación Evaluación de la Factibilidad Ambiental de las Inversiones Turísticas para el desarrollo sostenible (2014, p.18), explican que factibilidad ambiental:

“Tiene por objetivo la identificación, predicción e interpretación de los impactos ambientales que un proyecto produciría en caso de ser ejecutado, así como la prevención, corrección y valoración del mismo; todo ello con el fin de ser aceptado, modificado o rechazado por parte de los órganos competentes”.

De esta forma la factibilidad ambiental se entiende como las consecuencias de los efectos de llevar a cabo un proyecto sobre el medio ambiente. De esta forma la factibilidad ambiental se entiende como las consecuencias de los efectos de llevar a cabo un proyecto sobre el medio ambiente. Por consiguiente, se evaluará las propuestas de acuerdo a la Ley Orgánica del Ambiente decretado por la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela en el año dos mil seis (2006). En el título V, de los recursos naturales y la diversidad biológica, el cual establece las disposiciones que rigen el manejo, conservación y función de los recursos naturales y la diversidad biológica.

La metodología que se aplicará es la expuesta por Rodrigues H., Castellanos M., Hernández R. y Aguiar B en su respectivo estudio. Dichos autores exponen los procedimientos la evaluación de la factibilidad ambiental de la siguiente manera (2014, p.18) la valorización del impacto ambiental [0,10] de forma ascendente, el impacto se considera más intenso según su carácter positivo o negativo. De esta forma proponen el siguiente criterio de evaluación:

$$\frac{\sum \text{Valorización positiva}}{\sum \text{Valorización negativa}} > 1 \text{ Es altamente factible ambientalmente}$$

$$\frac{\sum \text{Valorización positiva}}{\sum \text{Valorización negativa}} = 1 \text{ Es factible ambientalmente}$$

$$\frac{\sum \text{Valorización positiva}}{\sum \text{Valorización negativa}} < 1 \text{ no es factible ambientalmente}$$

Para efecto de la presente investigación no se valorizará el impacto ambiental de acuerdo a un nivel de intensidad, sino que de acuerdo a los aspectos de la Ley Orgánica del Ambiente establecidas en el título V se identificará si está relacionado con el dicho aspecto, en caso de serlo se señala si cumple o no con la ley.

Ahora bien, adaptando este método expuesto a la presente investigación, si el plan de mejora no está relacionado con el aspecto, se entiende que no afecta desde esa perspectiva al ecosistema de manera que se le suma un punto (1) a la valorización positiva, de lo contrario se evaluará si cumple o no con la ley, en condición de que si cumpla con la ley se le añade un punto a la valorización positiva, de lo contrario se añade un punto a la valorización negativa (1).

Para términos de la investigación se dispone del siguiente indicador para determinar la factibilidad:

$$\frac{\sum \text{Valorización positiva}}{\sum \text{Valorización negativa}} = \text{VIA (Valorización del Impacto Ambiental)}$$

A continuación, se muestra en el cuadro 12 los resultados de la aplicación de este método.

Tabla 2. Resultados de la aplicación del método
Fuente: Catol B. Negrinho A. (2020)

Contaminación atmosférica: el sistema de gestión logístico, el cual es uno de las mejoras del plan, involucra dentro de sus actividades la disposición del uso de vehículos, particularmente los que usan combustible fósil, sin embargo, este no lleva un control con respecto a las emisiones de dióxido de carbono. De esta forma quebranta el artículo 60 del título V, capítulo III.

A continuación, se prosigue en calcular el indicador:

SValorización positiva: 3 puntos

SValorización negativa: 1 puntos

VIA=3

Por consiguiente, basándonos en la regla de decisión, implementar las mejoras del plan es altamente factible ambientalmente.

4.4.2. Factibilidad Operativa

La UMA (Universidad Monte Ávila) explica que la factibilidad operacional (s.f.): “comprende una determinación de la probabilidad de que un proyecto se realice o funcione como se supone”. En otras palabras, es la capacidad de identificar los procesos y métodos propuestos de manera que permita el desarrollo correcto de la implementación del proyecto.

De esta forma se adapta el criterio de valorización utilizado anteriormente para evaluar la factibilidad ambiental, pero para evaluar la factibilidad operativa, por consiguiente, el indicador que se utilizará es VO (Valorización Operativa) bajo el

mismo criterio de decisión. A continuación, se muestran las características operacionales que aplica exclusivamente para el plan de mejoras propuesto:

Tabla 3. Características operacionales
Fuente: Catol B. Negrinho A. (2020)

1. **¿El plan de mejoras propuesto es sencillo de comprender?:** Todas las estrategias comprendidas por el plan de mejoras son sencillas, fáciles de comprender y aplicar.
2. **¿Es familiar los procedimientos u metodologías del plan de mejoras propuesto con el sistema actual?:** A pesar de que el almacén se manejaba bajo los procesos claves, el respectivo plan de mejora involucra cambios en la forma como estos se ejecutan y normalmente oponerse al cambio es una reacción natural pero como se cuenta con personal profesional dispuesto al cambio.

3. **¿El plan de mejora propuesto se mantiene firme ante un cambio en el personal?:** dado que el plan de mejoras se estableció de manera que va a la par del personal que labora en el departamento, al momento de un cambio drástico en el personal habría que realizar todo de nuevo
4. **¿El plan de mejoras propuesto se adapta a los cambios necesarios para cumplir las necesidades de la organización?:** en el caso de este plan de mejoras se basa perfectamente a todas las necesidades de la empresa, razón por la cual se adapta como se requiere
5. **¿El plan de mejoras propuesto se adapta a otro tipo de empresa?:** los planes de mejora van dirigidos exclusivamente para un almacén que manipule alimentos, y a su vez los despache de manera adecuada para su venta al público.

Valorización positiva: 3 puntos

Valorización negativa: 2 puntos

VT=1.5

En conclusión, siendo VO mayor que uno es altamente factible técnicamente.

4.4.3. Factibilidad Técnica

La UMA (Universidad Monte Ávila) establece que la factibilidad técnica de un proyecto estudia la posibilidad tecnológica y de infraestructura, de manera que se pueda llevar a cabo el proyecto satisfactoriamente (s.f.). Es decir, evaluar todos los recursos tecnológicos, equipos y conocimientos técnicos que se ameritan para el proyecto con los se disponen actualmente antes de la implementación del proyecto. Basándonos en los recursos necesarios para la propuesta del plan de mejoras para el almacén, se muestra una ficha el cual refleja los aspectos técnicos que cubre la empresa para la propuesta del plan de mejora:

Tabla 4. Aspectos técnicos

Fuente: Catol B. Negrinho A. (2020)

En conclusión, el plan de mejoras está adaptado a las variables porque en el caso del despacho en el área de distribución propuesto permite el flujo adecuado de los procesos claves. Por consiguiente, el plan de mejora es factible técnicamente.

4.4.4. Factibilidad Social

En cuanto a este punto, el ingeniero Uribe S., (s.f.) define que: “evaluar la factibilidad social de un proyecto es hacer énfasis en el impacto social del mismo, este tipo de análisis tiene como objetivo buscar la satisfacción de las necesidades humanas materiales”. No obstante, el plan de mejoras propuesto no está orientado como un proyecto social, sin embargo. Considerando que busca una satisfacción de las necesidades, los métodos empleados, así como gracias a la capacidad de proporcionar regularmente productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes de manera eficaz, se considera factible socialmente de acuerdo a lo expuesto.

4.4.5 Factibilidad Económica

A fin de evaluar la factibilidad económica de las propuestas hechas en la fase III y que conforman el plan de mejoras que se dispone para aplicar en el área bajo estudio en la empresa Alimentos Heinz C.A se presenta la siguiente tabla en se muestra la valoración de cuanto costara la implementación del plan de mejoras propuesto anteriormente:

Descripción	Costo (\$)
Ampliación y mejoramiento del sistema de seguridad del área de almacén de producto terminado (Adquisición e instalación de cámaras)	1.500,00
Capacitación del personal para mejorar su nivel profesional y su dominio de las herramientas y sistemas automatizados	60,00
Instruir y capacitar a los operarios para el correcto y adecuado manejo de los equipos y la correcta manipulación de las mercancías	100,00
Mejoramiento de la atención al cliente con la realización de charlas y cursos al personal para mejoramiento profesional	100,00
Aplicación de encuestas para evaluar el nivel de servicio ofrecido al cliente	200,00
Gastos de papelería por cursos, charlas y encuestas aplicadas	150,00
Refrigerios ofrecidos en los cursos y charlas	200,00
Lector óptico para el área de Pre-despacho	80\$
Total	2.310,00

Tabla 5. Cotización preliminar de la puesta en práctica del plan de mejoras propuestas

Autores: Catol B., Negrinho A.

Dadas las pérdidas cuantificadas en la empresa producidas por la problemática bajo estudio y que se desea resolver las cuales se cuantifican en al 13.000,00\$ se realiza

la relación costo-beneficio (B/C), donde el valor actual de los ingresos netos (VAI) y el valor actual de los costos de inversión (VA) son:

$$B/C = VAI / VA$$

$$B/C = 13.000,00\$ / 2.390,00\$ = 5.43\$$$

Es decir que por cada dólar que la empresa invierta en la propuesta puede recuperar 4.43 del monto de pérdida en el periodo estudiado. Si el periodo fue de tres meses y la pérdida fue de 13.000\$ eso significa que hay una pérdida mayor a 4.000\$ por mes. Por lo que el tiempo de retorno de la inversión sería menor a un mes trabajando bajo una producción normal

Con la cotización anterior se verifica que es perfectamente viable desde el punto de vista económico la aplicación de la propuesta hecha en la fase III.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

De lo anteriormente expuesto puede concluirse entonces tras dar cumplimiento a cada una de las cuatro fases que permiten el cumplimiento y desarrollo de los objetivos específicos planteados en el principio de la investigación y que orientan la misma, lo siguiente:

Primeramente, en la fase I se generó el diagnóstico de la situación que se presenta en el área de distribución de la empresa Alimentos Heinz C.A tras la aplicación de técnicas de recolección de información como el diagrama de procesos, la entrevista estructurada de tipo informal y el archivo fotográfico, con lo que se constató que existe un buen ambiente de trabajo en donde los empleados carecen de un buen conocimiento de cada una de las tareas que deben realizar en las áreas operaciones del departamento de distribución; además, se conoció el protocolo que se sigue dentro de la empresa a la hora de hacer despachos o manejar devoluciones de cualquier tipo.

Por otra parte, se detectó en la inspección y al intercambiar información con el personal de superación que existen problemas relacionados con el paletizado, ya que algunos productos generan un paletizado adimensional que frecuentemente suele ocasionar retrasos al cargar los transportes

En segundo lugar, se procedió en la fase II a generar un análisis causal de la problemática en estudio, con el objeto de detectar las causas vitales y triviales que originan el problema mediante el empleo de herramientas tales como el diagrama de Ishikawa y el diagrama de Pareto; encontrándose que las causas vitales suman un porcentaje acumulado de 82.86% mientras que las causas triviales acumulan un 17.14%, siendo las causas vitales y las más importantes o causantes del problema y de las perdidas en la empresa el faltante de inventario, las unidades partidas y el cruce de inventarios. Lo que corrobora que el hurto o extravío, la falta de resguardo en las áreas de almacén, la impericia del personal al manipular la mercancía al cargar los transportes y la desactualización de las hojas de cálculo y del sistema interno de la empresa y

siendo estas entonces las que deben atacarse de manera inmediata, sin que esto le reste atención a las otras causas que se identificaron anteriormente como triviales.

En tercer lugar, se genera la propuesta de aplicar un plan de mejoras que contemple el capacitar e instruir al personal de la empresa.

En cuarto lugar y por último se estudia la factibilidad de las propuestas hechas en el plan de mejoras expuesto con anterioridad, encontrando que la misma es perfectamente viable ya que compensa las pérdidas ocasionadas por el problema objeto de estudio, ya que la aplicación de las mismas tiene un monto menor a las pérdidas registradas por la empresa y en consecuencia de aplicar el plan de mejoras y evitar estas pérdidas se podría pagar con facilidad la implementación del plan sugerido.

RECOMENDACIONES

En primera instancia se recomienda a la empresa Alimentos Heinz C.A. la instrucción para un buen manejo de materiales por partes de los operarios, con el objetivo de poder colaborar con el proceso del despacho, dicha instrucción perteneciente al plan de mejoras dirigido al despacho en el área de distribución de la empresa.

Por otra parte, se sugiere el diseño de un manual de usuario para los programas de control de inventario a ser utilizados en el almacén, dicho manual debería en una revisión futura, integrarse al plan de mejora dirigido al despacho en el área de distribución en la empresa, en aquellos procesos y actividades que implican el uso de los programas indicados.

Finalmente, se recomienda la futura instalación del plan de mejora dirigido al despacho en la empresa, en conformidad con las normas dispuestas en el trabajo de investigación. Para ello es crítico que se haga hincapié en todos los procesos de calidad y manejo de materiales dispuestos en las normas de la empresa.

REFERENCIAS

Bibliográficas

- Ander-Egg (1983). **Introducción a la planificación**. Buenos Aires, Argentina.
- Arias, F (2012). **Introducción a la Metodología Científica**. Caracas, Venezuela.
- Arias, F. (2012) **El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica**. (6th Ed.). Caracas: Episteme.
- Escudero M. (2014) **Logística de almacenaje**. Madrid, España.
- Escrivá, J; Savall, V. (2005). **Almacenaje de Productos: Guía Didáctica (1ra ed.)**. España: McGraw-Hill.
- International Organization for Standardization (2015). **Norma Internacional ISO 9000:2015**. Ginebra: ISO.
- Fajardo (2005). **Teoría Avanzada de la organización y gestión**. Bogotá, Colombia
- Hlebajna, D (2015). **Propuesta de Mejoras en los Almacenes de Materia Prima, Insumos y Producto Terminado en la Empresa Cindu de Venezuela S.A.** Disponible en biblioteca Universidad José Antonio Páez.
- Hurtado J. (2012). **Trabajo de investigación**. Séptima edición. Caracas, Venezuela.
- Kulwiec R (1985). **Materials handling handbook**. Nueva York, Estados Unidos.
- Landeau R. (2007). **Elaboración de trabajos de investigación**. Caracas, Venezuela.
- Méndez, C. (2008). **Metodología, Desarrollo y Diseño del Proceso de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales**. Editorial Limusa, Cuarta Edición.
- Miquel S. (2002). **Distribución Comercial**. Valencia, España
- Sabino, C (2008). **El proceso de investigación. 3ra Reimpresión, Ediciones Lumen/Humanitas**. Venezuela.
- Tamayo y Tamayo M. (2006). **El proceso de la investigación científica**. 4ta Edición Ediciones Limusa. México.
- UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR UPEL (1990). **Manual de trabajos de grado de maestría y tesis doctorales**. Primera Edición. Ediciones de Instituto de investigaciones educativas. Caracas. Venezuela.

Electrónicas

Amaya, J. (2010). **El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica.** Recuperado de:
<http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/8.%20M%C3%A9todo%20DOFA%20para%20diagn%C3%B3stico.pdf>

Correa A. (2010) Gestión de almacenes, universidad nacional de Colombia .
Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/227386063_Gestion_de_almacenes_y_tecnologias_de_la_informacion_y_comunicacion_TIC

Bembire, C. (2009). Manejo. Recuperado de:
<https://www.definicionabc.com/general/manejo.php>

Centro Europeo de Postgrado (s.f.). **Clasificación de Almacenes.** Recuperado de:
<https://www.ceupe.com/blog/clasificacion-de-los-almacenes.html>

Fundación Acceso a la Nutrición (2018). **Acceso al índice de nutrición: Global Índice 2018.** Recuperado de:
<https://www.accesstonutrition.org/resources/2018-atni-report>

ISOTools Excellence Colombia (2017). Ciclo deming. Recuperado de:
<https://www.isotools.com.co/>

Landeau. (2007), **Elaboración de trabajos de grado.** Editorial alfa. Disponible en :
https://books.google.co.ve/books?id=M_N1CzTB2D4C&pg=PP1&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Martínez, D (2015). **Propuestas de Mejoras al Sistema de Gestión de Almacén de Materias Primas (Caso: Empresa Manufacturas de Papel Mampa S.A.C.A, División de conversión bolsas y sacos).** Recuperado de:
<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2427/dmartinez.pdf?sequence=1>

Noega Systems (2017). **FIFO y LIFO: Técnicas de Gestión de la Carga.**
Recuperado de:
<https://www.noegasystems.com/blog/logistica/fifo-y-lifo-tecnicas-de-almacenaje>

Paredes, D. y Vargas. R (2018). **Propuesta de Mejora del Proceso de Almacenamiento y Distribución de Producto Terminado en una Empresa Cementera del Sur del País.** Recuperado de:
http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15643/1/PAREDES_FERN%3%81NDEZ_DAN_PRO.pdf

Silva, G. (2006). **La Logística. A la conquista del cliente.** Editorial Mc-Hill. Madrid.
Disponible en:
<https://logisticacontigo.esp/caracterizaciones-de-la.investigación//>

Anexo 2: formato de reunión



FORMATO DE REUNIONES DE ALIEMNTOS HEINZ

FECHA (___/___/___)

NOMBRE	CARGO	DEPARTAMENTO

MOTIVO DE LA REUNION:

TEMAS A ABORDAR:

DESCIONES TOMADAS:

TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS DECISIONES:

Anexo 3: Cuadro de notas de crédito del mes de Agosto 2019

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	NOTAS DE CREDITO	CAJAS	BS/CJ	CLIENTE
POLLY BOLSA ENRIQ. 4X2000G	EMPAQUES ROTOS CEREALES	-1	-70728	PLANSUAREZ, C.A.
VINAGRE BLANCO 1000 CC	UNIDADES SIN ETIQUETAS	-1	-153778,66	AUTOMERCADOS PLAZA'S, C.A.
KETCHUP HEINZ 397G	CAJA FALTANTE EN PALETA	-1	-355235,5	EXCELSIOR GAMA SUPERMERCADOS.
KETCHUP TQF 397G	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-1	-231000	PLANSUAREZ, C.A.
SBT LA CUMBRE 380G	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-1	-171620,69	PLANSUAREZ, C.A.
COL. POUCH PERA 113G 24UNDS	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-1	-106448,28	S.A. NACIONAL FARMACEUTICA (SA
KETCHUP HEINZ 397G	UNIDADES PARTIDAS	-2	-841391,39	FARMATODO, C.A.
POSTRE PERA C/ARROZ 118G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-87801,72	FARMATODO, C.A.
SBT LA CUMBRE 380G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-224211,37	SUPERMERCADOS UNICASA, C.A.
POST MANGO C/ARROZ 118G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-88706,9	TRINIGOLD FARMACIA C.A.
COL. POUCH PERA 113G 24UNDS	FALTANTE DE INVENTARIO	-3	-319344,84	S.A. NACIONAL FARMACEUTICA (SA
SPP COMPLETA VID 195G	FALTANTE DE INVENTARIO	-2	-319895,18	FARMACIA LOCAMAR, C.A.
COL. POUCH MANZANA 113G 24UNDS	FALTANTE DE INVENTARIO	-15	-1828031,88	FARMATODO, C.A.
COL. POUCH MANZANA 113G 24UNDS	CRUCE DE INVENTARIO	-6	-731212,75	FARMATODO, C.A.
PURE DE TOMATE HEINZ 190G	FUERA DE ORDEN DE COMPRA	-390	-50268242,97	FARMATODO, C.A.
POST MANGO C/ARROZ 118G	FUERA DE ORDEN DE COMPRA	-10	-834592,09	AUTOMERCADOS PLAZA'S, C.A.
SPP COMPLETA VID 195G	FUERA DE ORDEN DE COMPRA	-3	-478403,24	AUTOMERCADOS PLAZA'S, C.A.
PURE DE TOMATE HEINZ 190G	FUERA DE ORDEN DE COMPRA	-1	-132480,67	AUTOMERCADOS PLAZA'S, C.A.
POLLY BOLSA ENRIQ. 12X900G	FUERA DE ORDEN DE COMPRA	-250	-32520705	FARMATODO, C.A.
POST MANGO C/ARROZ 118G	FUERA DE ORDEN DE COMPRA	-208	-18262758,34	FARMATODO, C.A.
KETCHUP HEINZ 397G	FUERA DE ORDEN DE COMPRA	-319	-134201926,1	FARMATODO, C.A.
KETCHUP HEINZ 397G	FUERA DE ORDEN DE COMPRA	-81	-34076351,13	FARMATODO, C.A.
SBT LA CUMBRE 380G	CARGO AL TRANSPORTE	-1	-171105,83	AUTOMERCADOS PLAZA'S, C.A.
SPP BOLOGNESA VID195G	CARGO AL TRANSPORTE	-1	-159467,75	AUTOMERCADOS PLAZA'S, C.A.
SPP BOLOGNESA VID195G	CARGO AL TRANSPORTE	-1	-159467,75	AUTOMERCADOS PLAZA'S, C.A.
COL. MANZANA 113G	CARGO AL TRANSPORTE	-1	-83459,21	EXCELSIOR GAMA SUPERMERCADOS.
KETCHUP HEINZ 397G	CARGO AL TRANSPORTE	-1	-420695,69	FARMATODO, C.A.
POSTRE PERA C/ARROZ 118G	CARGO AL TRANSPORTE	-1	-88706,9	FARMACIA 9 ENE, C.A.
KETCHUP HEINZ 397G	FALTANTE DE UNIDADES (PT)	-4	-1686425,91	EXCELSIOR GAMA SUPERMERCADOS.
COL. MANZANA 113G	NO ENTREGADO X EL TRANSPORTE	-50	-5032758,5	PLANSUAREZ, C.A.
COL. PERA 113G	NO ENTREGADO X EL TRANSPORTE	-20	-2013103,4	PLANSUAREZ, C.A.
GEL. UVA 66G	NO ENTREGADO X EL TRANSPORTE	-1	-272420,69	PLANSUAREZ, C.A.
GEL. FRAMBUESA 66G	NO ENTREGADO X EL TRANSPORTE	-1	-272420,69	PLANSUAREZ, C.A.
GEL. FRAMBUESA 66G	PRODUCTO CON MALA PRESENTACIÓN	-1	-264248,07	EL CAMPESINO DISTRIBUCIONESCAR

SBT LA CUMBRE 380G	PRODUCTO CON MALA PRESENTACIÓN	-1	-259965,52	AUTOMERCADO LUZ, C.A
KETCHUP TQF 397G	UNIDADES SIN TAPA	-9	-2678586,21	COMERCIALIZADORA CENTRO GUAREN
KETCHUP HEINZ 397G	UNIDADES SIN TAPA	-3	-1262087,08	DISTRIBUIDORA Y TRANSPORTE ORL
KETCHUP HEINZ 397G	SELLO DE SEGURIDAD LEVANTADO	-1	-354468,1	EL CAMPESINO DISTRIBUCIONESCAR
PURE DE TOMATE HEINZ 190G	SELLO DE SEGURIDAD LEVANTADO	-1	-128892,93	EL CAMPESINO DISTRIBUCIONESCAR
KETCHUP TQF 397G	SELLO DE SEGURIDAD LEVANTADO	-1	-224070	EL CAMPESINO DISTRIBUCIONESCAR
SPP BOLOGNESIA VID195G	SELLO DE SEGURIDAD LEVANTADO	-1	-159947,59	EL CAMPESINO DISTRIBUCIONESCAR
SPP COMPLETA VID 195G	SELLO DE SEGURIDAD LEVANTADO	-1	-159947,59	EL CAMPESINO DISTRIBUCIONESCAR
SPP NAPOLITANA VID 195G	SELLO DE SEGURIDAD LEVANTADO	-1	-159947,59	EL CAMPESINO DISTRIBUCIONESCAR
SPP COMPLETA VID 195G	SELLO DE SEGURIDAD LEVANTADO	-50	-7997379,5	SALVA FOODS 2015, C.A.
KETCHUP HEINZ 397G	SELLO DE SEGURIDAD LEVANTADO	-1	-420695,69	EL CAMPESINO DISTRIBUCIONESCAR
KETCHUP TQF 397G	SELLO DE SEGURIDAD LEVANTADO	-1	-288692,07	EL CAMPESINO DISTRIBUCIONESCAR
POLLY BOLSA ENRIQ. 4X2000G	EMPAQUES ROTOS CEREALES	-1	-66484,32	VIVERES MIRAGUA, C.A.
POLLY BOLSA ENRIQ. 12X900G	EMPAQUES ROTOS CEREALES	-1	-171654	SALVA FOODS 2015, C.A.
POLLY BOLSA ENRIQ. 12X900G	EMPAQUES ROTOS CEREALES	-1	-130082,82	DISTRIBUIDORA LA EMPERATRIZ, C
PURE DE TOMATE HEINZ 190G	UNIDADES SIN ETIQUETAS	-1	-149887,86	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS HER
SPP BOLOGNESIA VID195G	UNIDADES SIN ETIQUETAS	-2	-360847,2	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS HER
PASSATA HEINZ 480G	UNIDADES SIN ETIQUETAS	-1	-144326,63	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS HER
SALSA INGLESA TQF 150CC	UNIDADES SIN ETIQUETAS	-1	-111304,49	EL CAMPESINO DISTRIBUCIONESCAR
COL. PERA 113G	UNIDADES SIN ETIQUETAS	-1	-111633,1	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS HER
KETCHUP TQF 397G	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-1	-224070	COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS
POST MANGO C/ARROZ 118G	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-1	-85086,21	INVERSIONES SATORNO J.C., C.A.
COL. MANZANA 113G	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-1	-100655,17	COMERCIALIZADORA CENTRO GUAREN
COL. MANZANA 113G	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-2	-189231,72	D.C MANZANARE G8,C.A
COL. MANZANA 113G	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-1	-100655,17	DISTRIBUIDORA ISLAS DEL FUEGO
KETCHUP HEINZ 397G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-262652,58	DISTRIBUIDORA LA EMPERATRIZ, C
POST. FRUTAS TRO.C/ARROZ 118G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-81199,03	EL CAMPESINO DISTRIBUCIONESCAR
PURE DE TOMATE HEINZ 190G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-149887,86	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS HER
SPP BOLOGNESIA VID195G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-180423,6	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS HER
SALSA 57 378G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-377360,73	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS HER
KETCHUP TQF 397G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-346862,07	SALVA FOODS 2015, C.A.
SALSA TERIYAKI 150 CC	UNIDADES PARTIDAS	-1	-276403,45	SALVA FOODS 2015, C.A.
KETCHUP TQF 397G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-326050,35	D.C MANZANARE G8,C.A
KETCHUP TQF 397G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-336456,21	INDUSTRIA ALIMENTICIA EL PARAM
POLLY BOLSA ENRIQ. 12X900G	CRUCE DE INVENTARIO	-13	-2231502	AUTOMERCADO LUZ, C.A
CREMA A. POLLY ENR. 12X900G	CARGO AL TRANSPORTE	-1	-175658,36	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS HER
KETCHUP TQF 397G	CARGO AL TRANSPORTE	-1	-297620,69	HIPERSERVICE, C.A.
KETCHUP TQF 397G	CARGO AL TRANSPORTE	1	297620,69	HIPERSERVICE, C.A.

KETCHUP HEINZ 397G	FALTANTE DE UNIDADES (PT)	-1	-262652,58	DISTRIBUIDORA LA EMPERATRIZ, C
SBT LA CUMBRE 380G	FALTANTE DE UNIDADES (PT)	-1	-166472,07	DISTRIBUIDORA LA EMPERATRIZ, C
KETCHUP HEINZ 397G	FALTANTE DE UNIDADES (PT)	-1	-420695,69	COMERCIALIZADORA NATTEX, C.A.
SBT LA CUMBRE 380G	FALTANTE DE UNIDADES (PT)	-1	-244367,59	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS HER
POLLY BOLSA ENRIQ. 12X900G	NO ENTREGADO X EL TRANSPORTE	-10	-1716540	SALVA FOODS 2015, C.A.
VINAGRE BLANCO 1000 CC	PRODUCTO CON MALA PRESENTACIÓN	-5	-604112,06	DIPROCHER BARCELONA, C.A
PURE DE TOMATE HEINZ 490G	PRODUCTO CON MALA PRESENTACIÓN	-1	-157361,84	COMERCIAL INDRIAGO, C.A.
PASSATA HEINZ 480G	PRODUCTO CON MALA PRESENTACIÓN	-1	-144326,63	DIPROCHER BARCELONA, C.A
KETCHUP HEINZ 397G	UNIDADES SIN TAPA	-1	-354468,1	DISTRIBUCIONES ROMHER C.A.
KETCHUP TQF 397G	UNIDADES SIN TAPA	-6	-2081172,42	TODOHOGAR VISTAMAR, C.A.
POLLY BOLSA ENRIQ. 12X450G	EMPAQUES ROTOS CEREALES	-1	-58710,71	DIPROCHER BARCELONA, C.A
POLLY BOLSA ENRIQ. 4X2000G	EMPAQUES ROTOS CEREALES	-1	-51975,42	DIPROCHER BARCELONA, C.A
POLLY BOLSA ENRIQ. 4X2000G	EMPAQUES ROTOS CEREALES	-1	-90580	TODOHOGAR VISTAMAR, C.A.
KETCHUP HEINZ 397G	UNIDADES SIN ETIQUETAS	-1	-254529,31	DIPROCHER BARCELONA, C.A
SBT LA CUMBRE 380G	UNIDADES SIN ETIQUETAS	-1	-127288,96	DIPROCHER BARCELONA, C.A
PURE DE TOMATE HEINZ 190G	UNIDADES SIN ETIQUETAS	-1	-124906,55	DIPROCHER BARCELONA, C.A
SPP COMPLETA VID 195G	UNIDADES SIN ETIQUETAS	-1	-159947,59	DIPROCHER BARCELONA, C.A
SPP NAPOLITANA VID 195G	UNIDADES SIN ETIQUETAS	-1	-159947,59	DIPROCHER BARCELONA, C.A
POLLY BOLSA ENRIQ. 12X450G	EMPAQUE FALTANTE EN PALETAS	-1	-58710,71	DIPROCHER BARCELONA, C.A
SBT LA CUMBRE 380G	CAJA FALTANTE EN PALETA	-1	-161323,45	DIPROCHER BARCELONA, C.A
KETCHUP HEINZ 397G	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-1	-365431,03	COMERCIALIZADORA LIMPIA TODO C
POST MANGO C/ARROZ 118G	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-1	-83710,34	COMERCIALIZADORA LIMPIA TODO C
KETCHUP TQF 397G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-217140	DIPROCHER BARCELONA, C.A
SBT LA CUMBRE 380G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-161323,45	DIPROCHER BARCELONA, C.A
COL. PERA 113G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-81199,03	DISTRIBUCIONES ROMHER C.A.
POSTRE PERA C/ARROZ 118G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-85086,21	COMERCIAL INDRIAGO, C.A.
SPP BOLOGNESE VID195G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-180423,6	DIPROCHER BARCELONA, C.A
SBT LA CUMBRE 380G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-217140	COMERCIAL INDRIAGO, C.A.
KETCHUP TQF 397G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-336456,21	DISTRIBUCIONES ROMHER C.A.
COL. MANZANA 113G	PRUEBA DE TRANSPORTE	-208	-23219685,38	COMERCIAL INDRIAGO, C.A.
KETCHUP VOLPACK HEINZ	PRUEBA DE TRANSPORTE	-54	-39649299,94	COMERCIAL INDRIAGO, C.A.
SBT LA CUMBRE 380G	PRUEBA DE TRANSPORTE	-60	-14662055,33	COMERCIAL INDRIAGO, C.A.
VINAGRE GALON 4000 CC	PRUEBA DE TRANSPORTE	-63	-12373304,21	COMERCIAL INDRIAGO, C.A.
SALSA PICANTE 150 CC	PRUEBA DE TRANSPORTE	-224	-35785760,6	COMERCIAL INDRIAGO, C.A.
VINAGRE BLANCO 1000 CC	PRUEBA DE TRANSPORTE	-70	-13658378,41	COMERCIAL INDRIAGO, C.A.
SALSA AJO 300 CC	PRUEBA DE TRANSPORTE	-60	-9859109,16	COMERCIAL INDRIAGO, C.A.
VINAGRE BLANCO 1000 CC	PRODUCTO CON FUGA (VINAGRE)	-1	-120822,41	DIPROCHER BARCELONA, C.A
VINAGRE TQF 1000 CC	PRODUCTO CON FUGA (VINAGRE)	-1	-127572,39	LA MANSION CHINA, C.A.

POLLY BOLSA ENRIQ. 12X900G	PRODUCTO NO CARGADO EN PLANTA	-192	-30980113,92	COMERCIAL INDRIAGO, C.A.
POLLY BOLSA ENRIQ. 4X2000G	PRODUCTO NO CARGADO EN PLANTA	-50	-4257260	COMERCIAL INDRIAGO, C.A.
POLLY BOLSA ENRIQ. 12X450G	REVERSO NOTA DE CREDITO	1	45161,17	COMERCIAL INDRIAGO, C.A.
KETCHUP TQF 397G	CARGO AL TRANSPORTE	-1	-173575,86	DIPROCHER BARCELONA, C.A
POSTRE PERA C/ARROZ 118G	FALTANTE DE UNIDADES (PT)	-3	-255258,62	COMERCIAL INDRIAGO, C.A.
KETCHUP HEINZ 397G	FALTANTE DE UNIDADES (PT)	-1	-407684,49	DIPROCHER BARCELONA, C.A
SBT LA CUMBRE 380G	FALTANTE DE UNIDADES (PT)	-1	-217140	DIPROCHER BARCELONA, C.A
KETCHUP HEINZ 397G	FALTANTE DE UNIDADES (PT)	-1	-407684,49	COMERCIAL INDRIAGO, C.A.
KETCHUP HEINZ 397G	FALTANTE DE UNIDADES (PT)	-1	-407684,49	COMERCIAL INDRIAGO, C.A.
COL. MANZANA 113G	CAJA FALTANTE EN PALETA	-1	-57279,31	SIGO, S.A.
COL. MANZANA 113G	CAJA FALTANTE EN PALETA	-1	-57279,31	SIGO, S.A.
PURE DE TOMATE HEINZ 490G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-118222,76	ALTO VALOR GROUP, S.A.
SALSA AJO TQF 150 CC	FALTANTE DE INVENTARIO	-1	-105376,11	VIVERES EL FUTURO, C.A.
SPP BOLOGNESA VID195G	CRUCE DE INVENTARIO	-1	-159947,59	ALTO VALOR GROUP, S.A.
COL. MANZANA 113G	REVERSO NOTA DE CREDITO	1	57279,31	SIGO, S.A.
COL. MANZANA 113G	REFACTURACION	-208	-11914096,48	SIGO, S.A.
COL. PERA 113G	REFACTURACION	-208	-11914096,48	SIGO, S.A.
PURE DE TOMATE HEINZ 490G	REFACTURACION	-13	-1536895,88	SIGO, S.A.
PURE DE TOMATE HEINZ 190G	REFACTURACION	-13	-1463844,85	SIGO, S.A.
KETCHUP TQF 397G	REFACTURACION	-60	-11079310,2	SIGO, S.A.
SBT LA CUMBRE 380G	REFACTURACION	-60	-8124827,4	SIGO, S.A.
SPP BOLOGNESA VID195G	REFACTURACION	-26	-4158637,34	SIGO, S.A.
SPP NAPOLITANA VID 195G	REFACTURACION	-26	-3524147,64	SIGO, S.A.
SALSA PICANTE 150 CC	REFACTURACION	-20	-1557475,8	SIGO, S.A.
VINAGRE TQF 1000 CC	REFACTURACION	-70	-7671879,6	SIGO, S.A.
SALSA AJO 150 CC	REFACTURACION	-16	-1645473,12	SIGO, S.A.
SALSA AJO TQF 150 CC	REFACTURACION	-32	-2781152,96	SIGO, S.A.
SBT KETCHUP CON BBQ 397G	REFACTURACION	-60	-15033103,2	SIGO, S.A.
POST. FRUTAS TRO.C/ARROZ 118G	REFACTURACION	-32	-1900137,92	SIGO, S.A.
KETCHUP TQF 397G	PRODUCTO CON MALA PRESENTACIÓN	-1	-336456,21	DISTRIBUCIONES ROMHER DEL SUR
PASSATA HEINZ 480G	UNIDADES VACÍAS (PT)	-2	-255895,86	GIJAPI TOY'S, C.A.
KETCHUP HEINZ 397G	UNIDADES VACÍAS (PT)	-1	-420695,69	INVERSIONES MARLUIS.C.A
SALSA AJO 150 CC	UNIDADES SIN TAPA	-1	-128548,97	CENTRAL SANTO TOME III, C. A.
VINAGRE GALON 4000 CC	UNIDADES SIN TAPA	-1	-173222,27	INVERSIONES MARLUIS.C.A
POLLY BOLSA ENRIQ. 12X450G	EMPAQUE FALTANTE EN PALETAS	-1	-60584,45	XOCO SHOP, C.A
POLLY BOLSA ENRIQ. 4X2000G	EMPAQUE FALTANTE EN PALETAS	-2	-110586	GIJAPI TOY'S, C.A.
KETCHUP HEINZ 397G	CAJA FALTANTE EN PALETA	-2	-730862,06	GIJAPI TOY'S, C.A.
SBT LA CUMBRE 380G	CAJA FALTANTE EN PALETA	-1	-171620,69	GIJAPI TOY'S, C.A.

SBT LA CUMBRE 380G	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-1	-166472,07	DISTRIBUCIONES ROMHER DEL SUR
SBT LA CUMBRE 380G	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-1	-166472,07	XOCO SHOP, C.A
SALSA AJO 150 CC	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-1	-128548,97	TU COSMETICO ORIENTE, C.A.
KETCHUP TQF 397G	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-1	-224070	XOCO SHOP, C.A
KETCHUP TQF 397G	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-1	-288692,07	INVERSIONES MARLUIS,C.A
COL. PERA 113G	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-2	-162398,06	DISTRIBUIDORA AMIGO FENG, C.A.
KETCHUP HEINZ 397G	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-1	-354468,1	DISTRIBUIDORA AMIGO FENG, C.A.
KETCHUP TQF 397G	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-1	-224070	DISTRIBUIDORA AMIGO FENG, C.A.
KETCHUP HEINZ 397G	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-1	-433706,9	COMERCIAL CASA HERMOSA, C.A.
SALSA PICANTE 150 CC	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-15	-2030837,52	DISTRIBUIDORA ANGUS, C.A.
COL. MANZANA 113G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-55560,93	XOCO SHOP, C.A
SPP NAPOLITANA VID 195G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-159947,59	XOCO SHOP, C.A
PASSATA HEINZ 480G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-127947,93	TU COSMETICO ORIENTE, C.A.
SPP COMPLETA VID 195G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-159947,59	CENTRAL SANTO TOME III, C. A.
PASSATA HEINZ 480G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-127947,93	GIJAPI TOY'S, C.A.
KETCHUP TQF 397G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-297620,69	COMERCIAL CASA HERMOSA, C.A.
KETCHUP TQF 397G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-288692,07	DISTRIBUIDORA DISA, COMPAÑIA A
SALSA PICANTE 150 CC	UNIDADES PARTIDAS	-1	-139710,1	DISTRIBUIDORA DISA, COMPAÑIA A
KETCHUP TQF 397G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-279763,45	DISTRIBUIDORA ANGUS, C.A.
SBT LA CUMBRE 380G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-217140	DISTRIBUIDORA ANGUS, C.A.
SBT LA CUMBRE 380G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-217140	DISTRIBUIDORA ANGUS, C.A.
SALSA 57 378G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-377360,73	DISTRIBUIDORA ANGUS, C.A.
SPP NAPOLITANA VID 195G	FALTANTE DE INVENTARIO	-7	-1119633,13	AUTOMERCADO ATLANTICO, C.A.
POLLY BOLSA ENRIQ. 12X450G	FALTANTE DE INVENTARIO	-1	-77568,96	CORPORACION FRIGORIFICO SANTO
KETCHUP HEINZ 397G	PRODUCTO NO CARGADO EN PLANTA	-3	-1262087,08	DISTRIBUIDORA DISA, COMPAÑIA A
KETCHUP HEINZ 397G	PRODUCTO NO CARGADO EN PLANTA	-1	-420695,69	INVERSIONES MARLUIS,C.A
SALSA INGLESA LA CUMBRE 150 CC	PRODUCTO NO CARGADO EN PLANTA	-2	-185174,81	DISTRIBUIDORA ANGUS, C.A.
VINAGRE GALON 4000 CC	REVERSO NOTA DE CREDITO	1	48540,3	INVERSIONES MARLUIS,C.A
VINAGRE TQF 1000 CC	CARGO AL TRANSPORTE	-1	-127572,39	XOCO SHOP, C.A
COL. PERA 113G	CARGO AL TRANSPORTE	-1	-81199,03	DISTRIBUIDORA AMIGO FENG, C.A.
KETCHUP HEINZ 397G	CARGO AL TRANSPORTE	-1	-407684,49	DISTRIBUIDORA ANGUS, C.A.
PURE DE TOMATE HEINZ 190G	CARGO AL TRANSPORTE	-1	-149887,86	DISTRIBUIDORA ANGUS, C.A.
KETCHUP TQF 397G	CARGO AL TRANSPORTE	-1	-279763,45	DISTRIBUIDORA ANGUS, C.A.
POST MANGO C/ARROZ 118G	FALTANTE DE UNIDADES (PT)	-1	-81199,03	XOCO SHOP, C.A
KETCHUP HEINZ 397G	FALTANTE DE UNIDADES (PT)	-6	-2126808,59	AUTOMERCADO ATLANTICO III, C.A
SBT LA CUMBRE 380G	FALTANTE DE UNIDADES (PT)	-1	-166472,07	AUTOMERCADO ATLANTICO III, C.A
KETCHUP HEINZ 397G	FALTANTE DE UNIDADES (PT)	-1	-420695,69	DISTRIBUIDORA DISA, COMPAÑIA A
COL. PERA 113G	FALTANTE DE UNIDADES (PT)	-1	-94615,86	DISTRIBUIDORA ANGUS, C.A.

SALSA SOYA LA CUMBRE 150 CC	FALTANTE DE UNIDADES (PT)	-7	-751508,58	DISTRIBUIDORA ANGUS, C.A.
GEL. UVA INST. 1Cx3BL 3.874KG	PRODUCTO CON MALA PRESENTACIÓN	-1	-777961,47	FRIGORIFICOS UNIDOS DE VALENCI
COL. POUCH PERA 113G 24UNDS	PRODUCTO SUCIO	-1	-106448,28	SUPERMERCADOS LUXOR C.A.
KETCHUP HEINZ 397G	UNIDADES SIN TAPA	-6	-2126808,59	INVERSIONES SATORNO CENTRO, C.
KETCHUP TQF 397G	UNIDADES SIN TAPA	-1	-297620,69	ALIMENTOS FM, C.A.
SALSA PICANTE 150 CC	UNIDADES SIN TAPA	-1	-144031,03	ALIMENTOS FM, C.A.
VINAGRE BLANCO 1000 CC	UNIDADES SIN TAPA	-1	-177413,79	ALIMENTOS FM, C.A.
SALSA PICANTE 150 CC	UNIDADES SIN TAPA	-1	-169445,3	AUTOMERCADOS PLAZA'S, C.A.
POLLY BOLSA ENRIQ. 12X900G	EMPAQUES ROTOS CEREALES	-2	-333008,76	DIPROCHER CENTRAL, C.A
COL. MANZANA 113G	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-1	-57279,31	COMARCA LLANOS C.A.
COL. PERA 113G	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-1	-57279,31	ALIMENTOS FM, C.A.
COL. POUCH PERA 113G 24UNDS	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-1	-106448,28	SUPERMERCADO LUXOR GUACARA, C.
COL. MANZANA 113G	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-1	-94615,86	DISTRIBUIDORA GADUCA, C.A.
KETCHUP TQF 397G	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-2	-347151,72	VENEDISCA C.A.
SBT LA CUMBRE 380G	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-1	-231000	COMARCA LLANOS C.A.
KETCHUP HEINZ 397G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-433706,9	FRIGORIFICOS UNIDOS DE VALENCI
KETCHUP HEINZ 397G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-433706,9	ALIMENTOS FM, C.A.
MOSTAZA HEINZ VID 490G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-170862,15	CORPORACION TURMERO, C.A.
KETCHUP TQF 397G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-279763,45	DISTRIBUIDORA GADUCA C.A.
KETCHUP HEINZ 397G	FALTANTE DE INVENTARIO	-1	-232650	VENEDISCA C.A.
KETCHUP HEINZ 397G	CRUCE DE INVENTARIO	-1	-270775,86	INVERNOR FARMACIA, C.A.
KETCHUP HEINZ 397G	CRUCE DE INVENTARIO	-1	-270775,86	INVERNOR FARMACIA, C.A.
MOSTAZA HEINZ VID 490G	CRUCE DE INVENTARIO	-10	-1655777,57	DISTRIBUIDORA GADUCA C.A.
POLLY BOLSA ENRIQ. 12X900G	PRODUCTO NO CARGADO EN PLANTA	-100	-16135476	DISTRIBUIDORA GADUCA C.A.
VINAGRE GALON 4000 CC	FUERA DE ORDEN DE COMPRA	-1	-208311,12	AUTOMERCADOS PLAZA'S, C.A.
SBT LA CUMBRE 380G	FUERA DE ORDEN DE COMPRA	-50	-12608327,72	DIPROCHER CENTRAL, C.A
KETCHUP HEINZ 397G	REVERSO NOTA DE CREDITO	1	270775,86	INVERNOR FARMACIA, C.A.
COL. MANZANA 113G	REFACTURACION	-15	-842005,86	FARMACIA LOCATEL CA
COL. PERA 113G	REFACTURACION	-15	-842005,86	FARMACIA LOCATEL CA
KETCHUP HEINZ 397G	REFACTURACION	-5	-1326801,71	FARMACIA LOCATEL CA
PURE DE TOMATE HEINZ 490G	REFACTURACION	-2	-231716,61	FARMACIA LOCATEL CA
PURE DE TOMATE HEINZ 190G	REFACTURACION	-3	-331054,14	FARMACIA LOCATEL CA
KETCHUP TQF 397G	REFACTURACION	-2	-361924,13	FARMACIA LOCATEL CA
SBT LA CUMBRE 380G	REFACTURACION	-4	-530822,06	FARMACIA LOCATEL CA
SPP BOLOGNESA VID195G	REFACTURACION	-2	-319895,18	FARMACIA LOCATEL CA
SPP NAPOLITANA VID 195G	REFACTURACION	-2	-319895,18	FARMACIA LOCATEL CA
VINAGRE BLANCO 1000 CC	REFACTURACION	-2	-251927,58	FARMACIA LOCATEL CA
VINAGRE TQF 1000 CC	REFACTURACION	-5	-537031,57	FARMACIA LOCATEL CA

SALSA AJO 150 CC	REFACTURACION	-2	-201570,46	FARMACIA LOCATEL CA
GEL. UVA 66G	REFACTURACION	-2	-344892,42	FARMACIA LOCATEL CA
COL. POUCH PERA 113G 24UNDS	REFACTURACION	-5	-372568,95	FARMACIA LOCATEL CA
POST. FRUTAS TRO.C/ARROZ 118G	REFACTURACION	-5	-290958,62	FARMACIA LOCATEL CA
PASSATA HEINZ 480G	REFACTURACION	-2	-212527,52	FARMACIA LOCATEL CA
POST MANGO C/ARROZ 118G	REFACTURACION	-8	-465533,79	FARMACIA LOCATEL CA
COL. PERA 113G	CARGO AL TRANSPORTE	-1	-100655,17	FRIGORIFICOS UNIDOS DE VALENCI
KETCHUP HEINZ 397G	CARGO AL TRANSPORTE	-1	-420695,69	FERRO CERAMICA VALCRO, C.A.
KETCHUP HEINZ 397G	CARGO AL TRANSPORTE	-1	-489568,97	CATANIA HIPERMERCADO, C.A.
COL. MANZANA 113G	IVA ERRADO EN FACTURA	-15	-859189,65	INVERNOR FARMACIA, C.A.
COL. PERA 113G	IVA ERRADO EN FACTURA	-15	-859189,65	INVERNOR FARMACIA, C.A.
KETCHUP HEINZ 397G	IVA ERRADO EN FACTURA	-5	-1353879,3	INVERNOR FARMACIA, C.A.
PURE DE TOMATE HEINZ 490G	IVA ERRADO EN FACTURA	-2	-236445,52	INVERNOR FARMACIA, C.A.
PURE DE TOMATE HEINZ 190G	IVA ERRADO EN FACTURA	-3	-337810,35	INVERNOR FARMACIA, C.A.
KETCHUP TQF 397G	IVA ERRADO EN FACTURA	-2	-369310,34	INVERNOR FARMACIA, C.A.
SBT LA CUMBRE 380G	IVA ERRADO EN FACTURA	-4	-541655,16	INVERNOR FARMACIA, C.A.
SPP BOLOGNESA VID195G	IVA ERRADO EN FACTURA	-2	-319895,18	INVERNOR FARMACIA, C.A.
SPP NAPOLITANA VID 195G	IVA ERRADO EN FACTURA	-2	-271088,28	INVERNOR FARMACIA, C.A.
VINAGRE BLANCO 1000 CC	IVA ERRADO EN FACTURA	-2	-257068,96	INVERNOR FARMACIA, C.A.
VINAGRE TQF 1000 CC	IVA ERRADO EN FACTURA	-5	-547991,4	INVERNOR FARMACIA, C.A.
SALSA AJO 150 CC	IVA ERRADO EN FACTURA	-2	-205684,14	INVERNOR FARMACIA, C.A.
GEL. UVA 66G	IVA ERRADO EN FACTURA	-2	-351931,04	INVERNOR FARMACIA, C.A.
COL. POUCH PERA 113G 24UNDS	IVA ERRADO EN FACTURA	-5	-380172,4	INVERNOR FARMACIA, C.A.
POST. FRUTAS TRO.C/ARROZ 118G	IVA ERRADO EN FACTURA	-5	-296896,55	INVERNOR FARMACIA, C.A.
PASSATA HEINZ 480G	IVA ERRADO EN FACTURA	-2	-216864,82	INVERNOR FARMACIA, C.A.
POST MANGO C/ARROZ 118G	IVA ERRADO EN FACTURA	-8	-475034,48	INVERNOR FARMACIA, C.A.
COL. MANZANA 113G	IVA ERRADO EN FACTURA	-15	-842005,86	FARMACIA LOCATEL CA
COL. PERA 113G	IVA ERRADO EN FACTURA	-15	-842005,86	FARMACIA LOCATEL CA
KETCHUP HEINZ 397G	IVA ERRADO EN FACTURA	-5	-1326801,71	FARMACIA LOCATEL CA
PURE DE TOMATE HEINZ 490G	IVA ERRADO EN FACTURA	-2	-231716,61	FARMACIA LOCATEL CA
PURE DE TOMATE HEINZ 190G	IVA ERRADO EN FACTURA	-3	-331054,14	FARMACIA LOCATEL CA
KETCHUP TQF 397G	IVA ERRADO EN FACTURA	-2	-361924,13	FARMACIA LOCATEL CA
SBT LA CUMBRE 380G	IVA ERRADO EN FACTURA	-4	-530822,06	FARMACIA LOCATEL CA
SPP BOLOGNESA VID195G	IVA ERRADO EN FACTURA	-2	-319895,18	FARMACIA LOCATEL CA
SPP NAPOLITANA VID 195G	IVA ERRADO EN FACTURA	-2	-265666,51	FARMACIA LOCATEL CA
VINAGRE BLANCO 1000 CC	IVA ERRADO EN FACTURA	-2	-251927,58	FARMACIA LOCATEL CA
VINAGRE TQF 1000 CC	IVA ERRADO EN FACTURA	-5	-537031,57	FARMACIA LOCATEL CA
SALSA AJO 150 CC	IVA ERRADO EN FACTURA	-2	-201570,46	FARMACIA LOCATEL CA

GEL. UVA 66G	IVA ERRADO EN FACTURA	-2	-344892,42	FARMACIA LOCATEL CA
COL. POUCH PERA 113G 24UNDS	IVA ERRADO EN FACTURA	-5	-372568,95	FARMACIA LOCATEL CA
POST. FRUTAS TRO.C/ARROZ 118G	IVA ERRADO EN FACTURA	-5	-290958,62	FARMACIA LOCATEL CA
PASSATA HEINZ 480G	IVA ERRADO EN FACTURA	-2	-212527,52	FARMACIA LOCATEL CA
POST MANGO C/ARROZ 118G	IVA ERRADO EN FACTURA	-8	-465533,79	FARMACIA LOCATEL CA
SBT LA CUMBRE 380G	FALTANTE DE UNIDADES (PT)	-1	-171620,69	SUPERMERCADO MORICHAL , C.A.
COL. MANZANA 113G	FALTANTE DE UNIDADES (PT)	-1	-97635,51	CORPORACION TURMERO, C.A.
COL. MANZANA 113G	FALTANTE DE UNIDADES (PT)	-1	-53842,55	VENEDISCA C.A.
KETCHUP HEINZ 397G	FALTANTE DE UNIDADES (PT)	-2	-465300	VENEDISCA C.A.
PURE DE TOMATE HEINZ 190G	.	-1	-124906,55	DISTRIBUIDORA ALICAR, C.A.
KETCHUP TQF 397G	.	-3	-651420	DISTRIBUIDORA ALICAR, C.A.
SBT LA CUMBRE 380G	.	-2	-322646,9	DISTRIBUIDORA ALICAR, C.A.
GEL. UVA 66G	.	-1	-204823,86	DISTRIBUIDORA LA NUEVA TENDENC
GEL. FRAMBUESA 66G	.	-1	-204823,86	DISTRIBUIDORA LA NUEVA TENDENC
SBT LA CUMBRE 380G	.	-2	-332944,14	DISTRIBUIDORA LA NUEVA TENDENC
CREMA A. POLLY ENR. 12X900G	NO ESTA CONFORME CON PEDIDO	-1	-145992	CECOSESOLA
KETCHUP VOLPACK HEINZ	PRODUCTO CON MALA PRESENTACIÓN	-4	-2367749,01	EL CAMPESINO DISTRIBUCIONES LA
KETCHUP VOLPACK HEINZ	PRODUCTO CON MALA PRESENTACIÓN	-1	-591937,25	EL CAMPESINO DISTRIBUCIONES BA
VINAGRE TQF 1000 CC	UNIDADES SIN TAPA	-1	-123626,85	DISTRIBUIDORA ALICAR, C.A.
SBT LA CUMBRE 380G	UNIDADES SIN TAPA	-5	-832360,35	DISTRIBUIDORA LA NUEVA TENDENC
KETCHUP HEINZ 397G	UNIDADES SIN TAPA	-3	-1063404,3	EL CAMPESINO DISTRIBUCIONES BA
KETCHUP HEINZ 397G	UNIDADES SIN TAPA	-1	-420695,69	DIPROCHER CENTRAL, C.A
KETCHUP HEINZ 397G	UNIDADES SIN TAPA	-2	-867413,8	HIPER LIDER SAN FELIPE, C.A.
KETCHUP HEINZ 397G	UNIDADES SIN TAPA	-1	-433706,9	HIPER LIDER SAN FELIPE, C.A.
KETCHUP HEINZ 397G	UNIDADES SIN TAPA	-2	-867413,8	HIPER LIDER SAN FELIPE, C.A.
SPP COMPLETA VID 195G	SELLO DE SEGURIDAD LEVANTADO	-1	-155149,16	EL CAMPESINO DISTRIBUCIONES BA
POLLY BOLSA ENRIQ. 4X2000G	EMPAQUES ROTOS CEREALES	-1	-53634,21	DISTRIBUIDORA LA NUEVA TENDENC
POLLY BOLSA ENRIQ. 4X2000G	EMPAQUES ROTOS CEREALES	-1	-53634,21	EL CAMPESINO DISTRIBUCIONES BA
POLLY BOLSA ENRIQ. 4X2000G	EMPAQUES ROTOS CEREALES	-4	-221172	COMERCIAL CONTINENTAL 2012 C.A
POLLY BOLSA ENRIQ. 4X2000G	EMPAQUES ROTOS CEREALES	-1	-66484,32	DISTRIBUIDORA ALICAR, C.A.
POLLY BOLSA ENRIQ. 4X2000G	EMPAQUES ROTOS CEREALES	-4	-274424,64	DISTRIBUIDORA LA NUEVA TENDENC
POLLY BOLSA ENRIQ. 4X2000G	EMPAQUES ROTOS CEREALES	-1	-66484,32	UNICAR VALERA CA
SPP COMPLETA VID 195G	UNIDADES SIN ETIQUETAS	-1	-159947,59	EL CAMPESINO DISTRIBUCIONES LA
POLLY BOLSA ENRIQ. 4X2000G	EMPAQUE FALTANTE EN PALETAS	-2	-107268,42	DISTRIBUIDORA LA NUEVA TENDENC
POLLY BOLSA ENRIQ. 4X2000G	EMPAQUE FALTANTE EN PALETAS	-1	-55293	COMERCIAL CONTINENTAL 2012 C.A
COL. PERA 113G	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-1	-57597,93	DISTRIBUIDORA ROMAR 2011, C.A.
SBT LA CUMBRE 380G	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-1	-166472,07	EL CAMPESINO DISTRIBUCIONES LA
SBT LA CUMBRE 380G	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-2	-332944,14	DISTRIBUIDORA LA NUEVA TENDENC

KETCHUP TQF 397G	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-1	-288692,07	SAN JUAN CENTRO, C.A.
KETCHUP HEINZ 397G	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-1	-420695,69	DISTRIBUIDORA LA NUEVA TENDENC
SBT KETCHUP CON BBQ 397G	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-1	-389404,16	DISTRIBUIDORA LA NUEVA TENDENC
SBT LA CUMBRE 380G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-166472,07	SAN JUAN CENTRO, C.A.
KETCHUP TQF 397G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-224070	DISTRIBUIDORA LA NUEVA TENDENC
KETCHUP TQF 397G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-224070	EL CAMPESINO DISTRIBUCIONES LA
COL. MANZANA 113G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-78687,72	DISTRIBUIDORA ALICAR, C.A.
KETCHUP HEINZ 397G	UNIDADES PARTIDAS	-2	-708936,2	EL CAMPESINO DISTRIBUCIONES BA
KETCHUP HEINZ 397G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-433706,9	CECOSESOLA
PASSATA HEINZ 480G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-148932,8	DISTRIBUIDORA LA NUEVA TENDENC
SPP COMPLETA VID 195G	FALTANTE DE INVENTARIO	-1	-155149,16	EL CAMPESINO DISTRIBUCIONES BA
SPP COMPLETA VID 195G	FALTANTE DE INVENTARIO	-5	-799737,95	DISMOLCA, C.A.
POLLY BOLSA ENRIQ. 4X2000G	FALTANTE DE INVENTARIO	-1	-68606,16	DISTRIBUIDORA LA NUEVA TENDENC
POLLY BOLSA ENRIQ. 4X2000G	FALTANTE DE INVENTARIO	-1	-66484,32	UNICAR VALERA CA
SPP COMPLETA VID 195G	CRUCE DE INVENTARIO	-3	-479842,77	EMPRESAS GARZON, C.A.
VINAGRE GALON 4000 CC	PRODUCTO CON FUGA (VINAGRE)	-1	-150597,51	JUMACA, C.A.
POST MANGO C/ARROZ 118G	CARGO AL TRANSPORTE	-1	-57597,93	DISTRIBUIDORA ROMAR 2011, C.A.
COL. PERA 113G	CARGO AL TRANSPORTE	-1	-55560,93	DIPROCHER CENTRAL, C.A
SALSA PICANTE 150 CC	CARGO AL TRANSPORTE	-4	-420521,36	EMPRESAS GARZON, C.A.
KETCHUP TQF 397G	CARGO AL TRANSPORTE	-1	-231000	COMERCIAL CONTINENTAL 2012 C.A
COL. MANZANA 113G	CARGO AL TRANSPORTE	-1	-100655,17	COMERCIALIZADORA LA NUEVA
KETCHUP HEINZ 397G	FALTANTE DE UNIDADES (PT)	-1	-262652,58	DISTRIBUIDORA ROMAR 2011, C.A.
POST. FRUTAS TRO.C/ARROZ 118G	FALTANTE DE UNIDADES (PT)	-1	-57597,93	DISTRIBUIDORA ROMAR 2011, C.A.
SPP NAPOLITANA VID 195G	FALTANTE DE UNIDADES (PT)	-1	-159947,59	DIPROCHER CENTRAL, C.A
COL. PERA 113G	FALTANTE DE UNIDADES (PT)	-2	-157375,44	DISTRIBUIDORA ALICAR, C.A.
SBT KETCHUP CON BBQ 397G	FALTANTE DE UNIDADES (PT)	-1	-401447,59	HIPER LIDER SAN FELIPE, C.A.
COL. PERA 113G	FALTANTE DE UNIDADES (PT)	-1	-115195,86	DIGILCA, C.A.
POLLY BOLSA ENRIQ. 12X900G	NO ENTREGADO X EL TRANSPORTE	-1	-166504,38	DIGILCA, C.A.
CREMA A. POLLY ENR. 12X900G	PRODUCTO CON MALA PRESENTACIÓN	-18	-2470184,64	DISTRIBUIDORA SAN JUAN, C.A
GEL. FRAMBUESA 66G	PRODUCTO CON MALA PRESENTACIÓN	-1	-256075,45	DISTRIBUIDORA SAN JUAN, C.A
KETCHUP HEINZ 397G	PRODUCTO CON MALA PRESENTACIÓN	-6	-2446106,92	DISTRIBUIDORA SAN JUAN, C.A
PUDIN CHOCOLATE 72G	PRODUCTO CON MALA PRESENTACIÓN	-1	-184004,03	DISTRIBUIDORA SAN JUAN, C.A
GEL. UVA 66G	PRODUCTO CON MALA PRESENTACIÓN	-1	-256075,45	DISTRIBUIDORA SAN JUAN, C.A
COL. MANZANA 113G	UNIDADES VACÍAS (PRODUCCION)	-1	-94615,86	DISTRIBUIDORA SAN JUAN, C.A
KETCHUP HEINZ 397G	UNIDADES SIN TAPA	-5	-1827155,15	VIVERES DE CANDIDO, C.A.
KETCHUP HEINZ 397G	UNIDADES SIN TAPA	-1	-407684,49	ELITE DISTRIBUCIONES, C.A. (EL
SALSA PICANTE 150 CC	UNIDADES SIN TAPA	-1	-135389,17	ELITE DISTRIBUCIONES, C.A. (EL
SALSA SOYA LA CUMBRE 150 CC	UNIDADES SIN TAPA	-2	-253352,69	DISTRIBUIDORA SAN JUAN, C.A

PASSATA HEINZ 480G	SELLO DE SEGURIDAD LEVANTADO	-15	-2164899,48	DISTRIBUIDORA SAN JUAN, C.A
KETCHUP TQF 397G	SELLO DE SEGURIDAD LEVANTADO	-1	-279763,45	SAN JUAN PARAGUANA C.A.
COL. MANZANA 113G	SELLO DE SEGURIDAD LEVANTADO	-3	-283847,58	DISTRIBUIDORA SAN JUAN, C.A
PURE DE TOMATE HEINZ 490G	SELLO DE SEGURIDAD LEVANTADO	-8	-1258894,7	DISTRIBUIDORA SAN JUAN, C.A
PASSATA HEINZ 480G	SELLO DE SEGURIDAD LEVANTADO	-15	-2164899,48	DISTRIBUIDORA SAN JUAN, C.A
SPP BOLOGNESE VID 495G	SELLO DE SEGURIDAD LEVANTADO	-6	-946866,55	DISTRIBUIDORA SAN JUAN, C.A
MOSTAZA HEINZ VID 490G	SELLO DE SEGURIDAD LEVANTADO	-1	-201994,65	DISTRIBUIDORA SAN JUAN, C.A
POLLY BOLSA ENRIQ. 4X2000G	EMPAQUES ROTOS CEREALES	-10	-412573,98	INVERSIONES Y DISTRIBUCIONES
POLLY BOLSA ENRIQ. 4X2000G	EMPAQUES ROTOS CEREALES	-1	-41257,4	INVERSIONES Y DISTRIBUCIONES
COL. MANZANA 113G	UNIDADES SIN ETIQUETAS	-5	-277804,65	CHARCUTERIA FINA, C.A.
SPP BOLOGNESE VID195G	UNIDADES SIN ETIQUETAS	-4	-721694,4	DISTRIBUIDORA SAN JUAN, C.A
COL. MANZANA 113G	CAJA FALTANTE EN PALETA	-3	-283847,58	DISTRIBUIDORA SAN JUAN, C.A
KETCHUP HEINZ 397G	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-1	-407684,49	ELITE FALCON, C.A.
KETCHUP HEINZ 397G	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-1	-420695,69	INVERSIONES Y DISTRIBUCIONES
PURE DE TOMATE HEINZ 190G	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-1	-149887,86	DISTRIBUIDORA SAN JUAN, C.A
KETCHUP HEINZ 397G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-365431,03	VIVERES DE CANDIDO, C.A.
SBT LA CUMBRE 380G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-161323,45	SAN JUAN PARAGUANA C.A.
KETCHUP TQF 397G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-173575,86	ELITE DISTRIBUCIONES, C.A. (EL
PASSATA HEINZ 480G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-153538,97	SUPER ENNE 2000 72, C.A.
POST MANGO C/ARROZ 118G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-90517,24	HIPERMERCADO LA GRANDE C.A.
PURE DE TOMATE HEINZ 490G	UNIDADES PARTIDAS	-2	-324768,05	INVERSIONES Y DISTRIBUCIONES
KETCHUP HEINZ 397G	UNIDADES PARTIDAS	-2	-815368,97	ELITE FALCON, C.A.
KETCHUP TQF 397G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-279763,45	ELITE FALCON, C.A.
SPP BOLOGNESE VID 495G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-157811,09	ELITE DISTRIBUCIONES, C.A. (EL
MOSTAZA HEINZ VID 490G	UNIDADES PARTIDAS	-2	-416882,58	INVERSIONES ZOOM, C.A.
KETCHUP TQF 397G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-326050,35	DISTRIBUIDORA SAN JUAN, C.A
VINAGRE GALON 4000 CC	PRODUCTO NO PEDIDO	-5	-627489,65	DISTRIPLACA HOGAR OCCIDENTE, C
POST MANGO C/ARROZ 118G	FALTANTE DE INVENTARIO	-1	-85086,21	ELITE DISTRIBUCIONES, C.A. (EL
SALSA INGLESA LA CUMBRE 150 CC	FALTANTE DE INVENTARIO	-4	-437002,77	DISTRIBUIDORA SAN JUAN, C.A
SPP COMPLETA VID 195G	FALTANTE DE INVENTARIO	-2	-360847,2	ELITE DISTRIBUCIONES, C.A. (EL
VINAGRE TQF 1000 CC	PRODUCTO CON FUGA (VINAGRE)	-1	-142230,1	SAN JUAN PARAGUANA C.A.
VINAGRE BLANCO 500 CC	PRODUCTO CON FUGA (VINAGRE)	-3	-609149,16	DISTRIBUIDORA SAN JUAN, C.A
SBT KETCHUP CON BBQ 397G	PRODUCTO NO CARGADO EN PLANTA	-1	-377360,73	DISTRIBUIDORA SAN JUAN, C.A
KETCHUP HEINZ 397G	PRODUCTO NO CARGADO EN PLANTA	-2	-979137,94	VIVERES DE CANDIDO, C.A.
POLLY BOLSA ENRIQ. 4X2000G	REVERSO NOTA DE CREDITO	1	41257,4	INVERSIONES Y DISTRIBUCIONES
POLLY BOLSA ENRIQ. 4X2000G	REVERSO NOTA DE CREDITO	10	412573,98	INVERSIONES Y DISTRIBUCIONES
KETCHUP TQF 397G	MERCANCIA DAÑADA EN TRANSF.	-2	-577384,14	DISTRIPLACA HOGAR OCCIDENTE, C
VINAGRE BLANCO 1000 CC	MERCANCIA DAÑADA EN TRANSF.	-1	-172091,38	INVERSIONES Y DISTRIBUCIONES

PASSATA HEINZ 480G	MERCANCIA DAÑADA EN TRANSF.	-1	-148932,8	INVERSIONES Y DISTRIBUCIONES
SPP BOLOGNESE VID 495G	MERCANCIA DAÑADA EN TRANSF.	-3	-488542,85	INVERSIONES Y DISTRIBUCIONES
MOSTAZA HEINZ VID 490G	CARGO AL TRANSPORTE	-1	-165577,76	ELITE DISTRIBUCIONES, C.A. (EL
PURE DE TOMATE HEINZ 490G	CARGO AL TRANSPORTE	-1	-162384,02	INVERSIONES Y DISTRIBUCIONES
POST. FRUTAS TRO.C/ARROZ 118G	ERROR EN SISTEMA JDE	-5	-405995,15	DIPROCHER FALCON, C.A.
POST MANGO C/ARROZ 118G	FALTANTE DE UNIDADES (PT)	-2	-170172,41	ELITE DISTRIBUCIONES, C.A. (EL
COL. PERA 113G	FALTANTE DE UNIDADES (PT)	-1	-100655,17	COMERCIAL REYES, C.A.
MOSTAZA HEINZ VID 490G	FALTANTE DE UNIDADES (PT)	-1	-176146,55	COMERCIAL REYES, C.A.
MOSTAZA HEINZ VID 490G	PRODUCTO CON MALA PRESENTACIÓN	-1	-176146,55	JUNIOR VIVERES, C.A.
KETCHUP HEINZ 397G	UNIDADES SIN TAPA	-3	-1063404,3	DISTRIBUIDORA EL CAMPESINO CA
KETCHUP HEINZ 397G	UNIDADES SIN TAPA	-1	-420695,69	DISTRIBUCIONES PRINCIPAL MERID
KETCHUP HEINZ 397G	UNIDADES SIN TAPA	-1	-420695,69	EL CAMPESINO DISTRIBUCIONES C.
KETCHUP TQF 397G	UNIDADES SIN TAPA	-1	-297620,69	JUNIOR VIVERES, C.A.
POLLY BOLSA ENRIQ. 4X2000G	EMPAQUES ROTOS CEREALES	-1	-53634,21	SUPLIALIMENTOS TACHIRA DISTRIB
POLLY BOLSA ENRIQ. 4X2000G	EMPAQUES ROTOS CEREALES	-2	-79962,79	DISTRIBUIDORA DE VIVERES C.A.5
POLLY BOLSA ENRIQ. 4X2000G	EMPAQUES ROTOS CEREALES	-1	-68606,16	EXCELSIOR DISTRIBUCIONES RK, C
POLLY BOLSA ENRIQ. 4X2000G	EMPAQUES ROTOS CEREALES	-1	-68606,16	DISTRIBUCIONES PRINCIPAL, C.A.
POLLY BOLSA ENRIQ. 4X2000G	EMPAQUES ROTOS CEREALES	-1	-68606,16	DISTRIBUCIONES PRINCIPAL, C.A.
POLLY BOLSA ENRIQ. 4X2000G	EMPAQUES ROTOS CEREALES	1	68606,16	DISTRIBUCIONES PRINCIPAL, C.A.
POLLY BOLSA ENRIQ. 12X450G	EMPAQUES ROTOS CEREALES	-1	-79968	COMERCIAL LA GRAN PARADA C.A.
POLLY BOLSA ENRIQ. 12X900G	EMPAQUES ROTOS CEREALES	-1	-166504,38	DISTRIBUIDORA EL CAMPESINO CA
POLLY BOLSA ENRIQ. 12X900G	EMPAQUES ROTOS CEREALES	-1	-166504,38	EXCELSIOR DISTRIBUCIONES RK, C
POLLY BOLSA ENRIQ. 4X2000G	EMPAQUES ROTOS CEREALES	-1	-87862,6	EXCELSIOR DISTRIBUCIONES RK, C
POLLY BOLSA ENRIQ. 4X2000G	SIN SELLO DE SEGURIDAD CEREAL	-1	-68606,16	DISTRIBUCIONES LA PRINCIPAL
POLLY BOLSA ENRIQ. 4X2000G	MORDEDURA DE RATA	-1	-70728	EL REY DISTRIBUCIONES 2003 C.A
CREMA A. POLLY ENR. 12X900G	EMPAQUE FALTANTE EN PALETAS	-1	-141612,24	DISTRIBUIDORA DE VIVERES C.A.5
SBT LA CUMBRE 380G	FALTANTE DE UNIDADES PRODUCC.	-1	-166472,07	INVERSIONES STO CRISTO, C.A.
SBT LA CUMBRE 380G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-224070	EXCELSIOR DISTRIBUCIONES RK, C
KETCHUP HEINZ 397G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-420695,69	EXCELSIOR DISTRIBUCIONES RK, C
PURE DE TOMATE HEINZ 190G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-154671,51	EXCELSIOR DISTRIBUCIONES RK, C
KETCHUP HEINZ 397G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-420695,69	EXCELSIOR DISTRIBUCIONES RK, C
PURE DE TOMATE HEINZ 190G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-154671,51	EXCELSIOR DISTRIBUCIONES RK, C
KETCHUP HEINZ 397G	UNIDADES PARTIDAS	1	433706,9	EXCELSIOR DISTRIBUCIONES RK, C
PURE DE TOMATE HEINZ 190G	UNIDADES PARTIDAS	1	159455,17	EXCELSIOR DISTRIBUCIONES RK, C
KETCHUP HEINZ 397G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-420695,69	DISTRIBUIDORA EL CAMPESINO CA
KETCHUP HEINZ 397G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-474881,9	DISTRIBUIDORA EL CAMPESINO CA
KETCHUP TQF 397G	UNIDADES PARTIDAS	-1	-336456,21	EXCELSIOR DISTRIBUCIONES RK, C
VINAGRE GALON 4000 CC	PRODUCTO NO PEDIDO	-55	-8282863,32	DISTRIBUCIONES PRINCIPAL MERID

VINAGRE GALON 4000 CC	PRODUCTO NO PEDIDO	-25	-3764937,87	DISTRIBUCIONES PRINCIPAL, C.A.
CREMA A. POLLY ENR. 12X900G	FALTANTE DE INVENTARIO	-1	-141612,24	DISTRIBUIDORA DE VIVERES C.A.5
SPP BOLOGNESIA VID195G	CRUCE DE INVENTARIO	-1	-159947,59	GARZON HIPERMERCADO C.A.
SBT KETCHUP CON BBQ 397G	CRUCE DE INVENTARIO	-2	-676489,66	GARZON HIPERMERCADO C.A.
SALSA AJO 150 CC	ERROR EN DESPACHO TRANSPORTE	-1	-152128,78	COMERCIALIZADORA LAGO ANDES C.
VINAGRE BLANCO 500 CC	PRODUCTO CON FUGA (VINAGRE)	-1	-209530,03	DISTRIBUIDORA EL CAMPESINO CA
PURE DE TOMATE HEINZ 190G	PRODUCTO NO CARGADO EN PLANTA	-5	-664396,55	GARZON HIPERMERCADO C.A.
COL. MANZANA 113G	PRODUCTO NO CARGADO EN PLANTA	-1	-97635,51	DISTRIBUIDORA EL CAMPESINO CA
KETCHUP HEINZ 397G	PRODUCTO NO CARGADO EN PLANTA	-1	-420695,69	DISTRIBUIDORA EL CAMPESINO CA
SBT LA CUMBRE 380G	REFACTURACION	-60	-9988324,16	SAN JUAN LOS ANDES (SANJUANDES)
SPP BOLOGNESIA VID195G	REFACTURACION	-30	-4798427,7	SAN JUAN LOS ANDES (SANJUANDES)
SPP COMPLETA VID 195G	REFACTURACION	-30	-4798427,7	SAN JUAN LOS ANDES (SANJUANDES)
SALSA 57 378G	REFACTURACION	-30	-9842924,55	SAN JUAN LOS ANDES (SANJUANDES)
SALSA PICANTE 150 CC	REFACTURACION	-30	-3059292,89	SAN JUAN LOS ANDES (SANJUANDES)
VINAGRE BLANCO 1000 CC	REFACTURACION	-50	-7480706,93	SAN JUAN LOS ANDES (SANJUANDES)
VINAGRE BLANCO 1000 CC	REFACTURACION	-10	-1496141,39	SAN JUAN LOS ANDES (SANJUANDES)
SALSA AJO TQF 150 CC	REFACTURACION	-30	-3161283,45	SAN JUAN LOS ANDES (SANJUANDES)
GEL. FRAMBUESA INST.1CJX3BL	REFACTURACION	-3	-1754768,41	SAN JUAN LOS ANDES (SANJUANDES)
POST. FRUTAS TRO.C/ARROZ 118G	REFACTURACION	-30	-2435970,89	SAN JUAN LOS ANDES (SANJUANDES)
PASSATA HEINZ 480G	REFACTURACION	-30	-3723284,76	SAN JUAN LOS ANDES (SANJUANDES)
POST MANGO C/ARROZ 118G	REFACTURACION	-30	-2435970,89	SAN JUAN LOS ANDES (SANJUANDES)
MOSTAZA HEINZ VID 490G	CARGO AL TRANSPORTE	-1	-170862,15	SUPLIALIMENTOS MERIDA DISTRIBU
COL. MANZANA 113G	CARGO AL TRANSPORTE	-1	-83710,34	GARZON HIPERMERCADO C.A.
KETCHUP TQF 397G	CARGO AL TRANSPORTE	-1	-231000	GARZON HIPERMERCADO C.A.
POST. FRUTAS TRO.C/ARROZ 118G	CARGO AL TRANSPORTE	-2	-167420,68	GARZON HIPERMERCADO C.A.
KETCHUP TQF 397G	CARGO AL TRANSPORTE	-1	-288692,07	EXCELSIOR DISTRIBUCIONES RK, C
SBT LA CUMBRE 380G	CARGO AL TRANSPORTE	-1	-135413,79	MERCA FACIL AUTOMERCADO C.A.
SBT LA CUMBRE 380G	CARGO AL TRANSPORTE	-1	-135413,79	MERCA FACIL AUTOMERCADO C.A.
COL. MANZANA 113G	FALTANTE DE UNIDADES (PT)	-1	-97635,51	DISTRIBUIDORA EL CAMPESINO CA
KETCHUP TQF 397G	REFACTURACION	-1	-297620,69	S.H. TRANSPORTE Y SUMINISTRO C
SPP BOLOGNESIA VID195G	REVERSO DE FACTURA	-2	-383880	INDUSTRIAS ORIZORCA C.A.

ANEXO 5: estudio para la remocion del rack

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Producción (TON)	704,75	560,00	581,00	753,00	749,00	733,00	797,00	726,00	635,00	711,00	543,00	508,00
TON en almacén	1.207,00	1.206,75	1.206,32	1.206,12	1.206,52	1.206,72	1.206,27	1.206,76	1.206,66	1.206,66	1.206,35	1.206,14
Despacho	705,00	560,00	581,00	753,00	749,00	733,00	797,00	726,00	635,00	711,00	543,00	508,00
Ocupación total	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Disponibilidad mes	1.206,75	1.206,32	1.206,12	1.206,52	1.206,72	1.206,27	1.206,76	1.206,66	1.206,66	1.206,35	1.206,14	1.206,00
% ocupación	60,34	60,32	60,31	60,33	60,34	60,31	60,34	60,33	60,33	60,32	60,31	60,30
% Libre	39,66	39,68	39,69	39,67	39,66	39,69	39,66	39,67	39,67	39,68	39,69	39,70