

Caracas, Octubre de 2018

**DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE PICKING,
DESPACHO Y RECEPCIÓN DE PRODUCTOS
DE PANADERÍA, PASTERERÍA Y HOJALDRE
PARA EXCELSIOR GAMA SUPERMERCADOS
C.A.**

Elaborado por:	Cristopher Hucul	Revisado por:	Karina Soterano	Aprobado por:	Leslie Núñez
Cargo:	Pasante Comercialización (ECR)	Cargo:	Gerente ECR	Cargo:	Vicepresidente de Categorías

RESUMEN

Diagnóstico del proceso de picking, despacho y recepción de productos de panadería, pastelería y hojaldre de Excelsior Gama Supermercados C.A.

Autor: *Cristopher Alejandro Hucul de Nobrega.*

Tutor académico: *Prof. Gerardo Febres*

Tutor industrial: *Ing. Leslie Núñez Martínez*

Toda empresa necesita contar con procesos estandarizados los cuales garanticen una ejecución casi perfecta de las actividades y que proporcionen una calidad normalizada en sus productos. Sin embargo, como en toda empresa, es necesario realizar diagnósticos periódicos en las diferentes áreas que la componen con el fin de confirmar y asegurar la estandarización de los procesos y, en caso de ser necesario, tomar las acciones correctivas necesarias para volver al camino adecuado y evitar así problemas mayores. Estos resultados se verán reflejados luego de la realización del diagnóstico en el departamento de producción de panadería de *Excelsior Gama Supermercados C.A.*, ya que solucionará el problema existente de variaciones en calidad de sus productos de panadería, pastelería y hojaldre, lo cual influye de gran manera en las mermas y reclamos recibidos en las distintas sucursales. Este proyecto consistió en sugerir a la Gerencia cuales son aquellas actividades presentes en los procesos, las cuales se traducen en estas variaciones de calidad, así como proponer medidas correctivas para su futura ejecución. Para poder determinar de manera precisa estos inconvenientes se procedió a evaluar los tiempos de picking, despacho y recepción, así como llevar a cabo una evaluación visual donde se determinaron los puntos con oportunidades de corrección en las distintas actividades. Estas evaluaciones se realizaron en los centros de producción de panadería actuales: *Excelsior Gama Plus La Trinidad (P.L.T.)* y *Excelsior Gama Plus Santa Eduvigis (P.S.E.)*, con la finalidad de determinar si es un proceso estandarizado o no y poder sugerir una mejora al respecto.

INTRODUCCIÓN

La empresa *Excelsior Gama Supermercados C.A.* es una cadena de supermercados ubicada en la capital de Venezuela, fundada en el año 1969 luego de una serie de pasos previos por parte de su fundador para llegar a ese momento. Su lema: “*Excelente calidad en sus productos y servicios*”, es el que resume la misión que se desea cumplir a lo largo de sus actualmente 24 sucursales y que buscan llevar de manera ejemplar a través de sus aproximadamente 3000 empleados.

Tal y como su misión lo refleja, *Excelsior Gama Supermercados C.A.* se ha enfocado en llevar la mayor variedad y calidad de productos y servicios a sus clientes, por lo que han desarrollado una estructura interna muy amplia, llegando al punto de contar con productos marca propia los cuales poseen la etiqueta de “hecho en casa”. Dentro de esta gama de productos existen aquellos pertenecientes al grupo de categorías de *Alimentos Procesados*, ofrecidos en su servicio *Gama Gourmet*, el cual brinda comidas para llevar y de consumo inmediato a todos sus clientes en 16 de sus 24 sucursales. Dentro de esta categoría se destaca la producción de alimentos de panadería, los cuales son elaborados a diario en los centros de producción (P.L.T. y P.S.E.) y despachados al resto de las sucursales.

Actualmente, los productos de panadería han estado llegando a la venta en sucursales con diferentes variaciones, lo cual se ha traducido en un aumento en las mermas y en los reclamos de calidad por parte de algunos clientes. Sin embargo, el proceso de producción es extremadamente extenso y cubre una gran cantidad de actividades en las cuales pueden estar ocurriendo errores de ejecución que estén afectando directamente la calidad de los alimentos en cuestión. Dentro de estas actividades una de las más largas y críticas es el proceso de *picking, despacho y recepción* de todos los productos provenientes de panadería, proceso de estudiado y plasmado en este trabajo.

Ya que este proceso es tan largo, era necesaria una evaluación profunda del mismo donde se debían tomar en cuenta dos aspectos fundamentales: el tiempo y el método de ejecución; ambos resultados posteriormente fueron evaluados con detenimiento y utilizados para establecer el(los) problema(s) apreciados en el proceso y proporcionarle a la Gerencia,

en caso de ser necesario, una priorización de acción antes los el(los) problema(s) y mejorar así dichos procesos.

A lo largo de este trabajo será planteado el problema al que se enfrenta la compañía, los objetivos de este trabajo, la ejecución del diagnóstico a los procesos y los resultados obtenidos del mismo. Finalmente, las recomendaciones ofrecidas a la Gerencia y algunos documentos de interés.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tal y como fue mencionado, *Excelsior Gama Supermercados C.A.* actualmente presenta variaciones de calidad en sus productos de panadería, pastelería y hojaldre, tanto masa cruda, dulces y horneados, provenientes de sus centros de producción (P.L.T. y P.S.E.). Estas variaciones se reflejan en las distintas sucursales a la hora de almacenar dichos productos o a la hora de comercializarlos a través de su canal de distribución *Gama Gourmet*. Ya que las actividades que forman parte desde el momento que se produce el alimento hasta que es puesto en venta son muchas, la Gerencia ha decidido evaluar algunas de ellas con el fin de detectar las oportunidades de mejora existentes en la cadena de producción. En este trabajo se evalúan los procesos de picking, despacho y recepción en sucursales de estos productos en sus dos centros de producción (P.L.T. y P.S.E.) para determinar si los tiempos son aceptados por la Gerencia y, que de ser diferentes, se deben estandarizar y promover la mejor ejecución posible para disminuir aquellas actividades donde los productos puedan perder calidad y en consecuencia afectar el resto de la cadena.

OBJETIVO GENERAL

- Diagnosticar los procesos de picking, despacho y recepción de productos de panadería, pastelería y hojaldre, así como cada una de las actividades que los componen, a través de análisis de tiempos así como de observaciones en el desempeño durante la ejecución de los mismos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Visitar ambos centros de producción para apreciar los métodos de trabajo utilizados.
- Estudiar los tiempos durante los procesos de picking, despacho y recepción en ambos centros de producción.
- Recolectar data cualitativa (observaciones de ejecución, evaluaciones de personal, etc.) de dichos procesos.
- Identificar las fortalezas y debilidades existentes en los diferentes procesos.
- Establecer niveles de importancia en las fallas encontradas, así como puntos importantes que deben ser mejorados para una ejecución más eficiente.
- Recomendar planes de acción para eliminar aquellas fallas encontradas.

MARCO TEÓRICO

Para poder un óptimo entendimiento, es necesario hacer referencia a algunos conceptos que han sido utilizados en la empresa o que son necesarios comprender antes de continuar con la lectura de este trabajo.

- **Gama Gourmet:** servicio de comida preparada que ofrece a los clientes soluciones prácticas con una amplia oferta diaria de platos llenos de sabor y fresca, que pueden ser disfrutados en sus instalaciones o pedidos para llevar (Excelsior Gama Supermercados C.A., 2018).
- **Estandarización:** es el proceso de tipificar, es decir, ajustar varias cosas similares a una norma común (R.A.E., 2018). A través de la estandarización la empresa busca establecer patrones repetitivos a lo largo de sus procesos con el objetivo de garantizar calidad en sus productos y para ello se establecen estándares y sistemas de administración, logística, planificación, entre otros.
- **Calidad:** Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor (R.A.E., 2018). Es por esto que la empresa debe prestar especial atención a la calidad de sus productos y servicios ya que son estos los que generaran la diferenciación del resto y lo harán más atractivo al mercado. Si la calidad se ve afectada es necesaria entonces la evaluación a los procesos ejecutada en este trabajo.
- **Merma:** se origina cuando disminuye la cantidad de un material o un producto ocasionado por la sustracción o consumo del mismo (R.A.E., 2018). En la empresa esto se ha estado originando por los daños que han presentado los productos por los cuales no pueden ser ofrecidos al cliente en la venta.
- **Diagrama de flujo:** o flujograma es la representación gráfica del flujo o secuencia de rutinas simples existente en un proceso. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, es decir, viene a ser la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo (Manene, 2011). La importancia de los diagramas de flujo es indescriptible ya que a partir de ellos se puede lograr una rápida y fácil estandarización de los procesos de la empresa y lograr así una unificación de las actividades a realizar a lo largo de un proceso.

- **Picking:** o la *actividad de preparación* de pedidos consiste en la recogida y combinación de cargas no unitarias para conformar el pedido de un cliente. Ya que esta actividad abarca hasta el momento en que el pedido está listo, a lo largo del trabajo se utilizarán una serie de divisiones (actividades) las cuales son:
 - **Armado:** es la actividad que empieza en el momento donde se revisan las notas de pedido realizadas por las sucursales hasta el momento donde estos pedidos se encuentran en sus respectivos contenedores debidamente identificados.
 - **Traslado:** es la actividad que incluye todo el transporte de estos contenedores desde el centro de producción en cuestión hasta la zona donde serán evaluados por un tercero.
 - **Revisión:** es la actividad que consiste en la revisión por parte de un tercero de la calidad y cantidad del despacho.
 - **Actualización:** es la actividad que consiste en la generación de las notas de entrega de cada sucursal a través del sistema SAP utilizado por la empresa.
 - **Carga:** es la actividad que consiste en el montaje de los contenedores en el camión respectivo para su transporte.
- **Recepción:** La recepción del producto es el proceso por el cual un producto (o conjunto de productos) procedentes de la fuente de suministro (proveedor, fábrica) llegan al almacén con el objeto de ser clasificados, controlados e introducidos en el SGA (Sistema de Gestión de Almacén) para su posterior ubicación dentro de las propias instalaciones de almacenamiento y estar en disposición de ser enviados al cliente o consumidor final según los requerimientos de envío (Herrera, 2016). Al igual que en el picking, la evaluación de este proceso se dividió en actividades tales como:
 - **Descarga:** es la actividad que va desde la llegada del camión a la zona de carga de la sucursal hasta el momento que todo el despacho se encuentra fuera del mismo.
 - **Revisión:** es la actividad que consiste en comprobar el estado y las cantidades que fueron despachadas hasta el momento en que el camión se encuentra nuevamente asegurado y listo para continuar con la ruta.

MARCO METODOLÓGICO

Para poder llevar a cabo este trabajo lo primero que se realizó fue sostener varias reuniones con diferentes gerentes de la empresa con el fin de levantar la información ya existente de los procesos que deben ser evaluados. En estas reuniones se lograron validar los diagramas de flujo existentes para los procesos así como los tiempos esperados por la empresa en la ejecución de los mismos, lo cual sirvió como base para realizar posteriores comparaciones de resultados (en el caso de los tiempos) como para realizar las evaluaciones de personal en la ejecución de los procesos.

Una vez levantada toda la información posible, se procedió a visitar los centros de producción de panadería donde se iba a trabajar con el fin de familiarizarse con el área y personal de trabajo, así como para recolectar algún tipo de información de interés para el estudio que sería realizado posteriormente. Dentro de los centros de producción se pudieron apreciar claramente dos cosas:

- Las actividades que se ejecutan a lo largo del proceso son *actividades de larga duración*, es decir, que son actividades con una duración mayor a diez (10) minutos, lo cual permitía fácilmente poder realizar mediciones precisas a la vez que se realizan las observaciones y anotaciones de desempeño y ejecución del proceso por parte de los empleados.
- Los procesos en cada uno de los centros de producción presentaban diferencias claras las cuales no estaban contempladas en los diagramas de flujos de la empresa ni en las reuniones sostenidas con anterioridad.

Estas dos observaciones dieron bases a la creación de un formato de evaluación (ver imagen #1 y #2) que permitiera tomar los tiempos de manera precisa, mientras que se pudieran anotar aquellos errores en los procedimientos o en la ejecución de alguna de las actividades.

CENTRO DE PRODUCCIÓN LA TRINIDAD: PANADERÍA, PASTERERÍA Y HOJALDRE					
ENCARGADO:	Christopher Hucul		CARGO:	Pasante Comercialización-ECR	
FECHA:	Miércoles 8 de agosto de 2018		HORA DE LLEGADA:		
INICIO:			FIN:		
PICKING					
INICIO PICKING:			FIN PICKING:		
TIEMPO FIN ARMADO:	TRABAJADORES		TIEMPO FIN TRASLADO:	TRABAJADORES	
TIEMPO FIN REVISIÓN:	TRABAJADORES		TIEMPO FIN ACTUALIZACIÓN:	TRABAJADORES	
TIEMPO FIN CARGA:			TRABAJADORES		
DESPACHO					
SUCURSALES	ORDEN	DURACIÓN	RECESO/ALMUERZO		
Plus La Trinidad	SALIDA	-	CENTROS REALIZADOS	DURACIÓN	SALIDA
EG Chuao					
EG La Jolla					
EG La Urbina					
EG Caurimare					
EG La Trinidad					
La California					
Plus La Trinidad	LLEGADA				
RECEPCIÓN					
SUCURSALES	TRABAJADORES	INICIO	TIEMPO FIN DESCARGA	TIEMPO FIN REVISIÓN	FIN
EG Chuao					
EG La Jolla					
EG La Urbina					
EG Caurimare					
EG La Trinidad					
La California					
Plus La Trinidad					

Imagen #1: formato de evaluación de tiempos para ambos centros de producción.

CENTRO DE PRODUCCIÓN LA TRINIDAD: PANADERÍA, PASTERERÍA Y HOJALDRE	
OBSERVACIONES	
PICKING	
DESPACHO	
RECEPCIÓN	

Imagen #2: formato de recolección de observaciones para ambos centros de producción.

Se puede observar que para el proceso de picking se realizó una segmentación de actividades con el objetivo de facilitar la toma de tiempos y de poder evaluar finalmente cuales son las actividades que están presentando inconvenientes y así tener un panorama más claro de lo que está ocurriendo. Asimismo, el proceso de recepción en las sucursales también fue segmentado en dos actividades. El proceso de despacho se limitó únicamente a tomar el tiempo en que el camión se encontraba haciendo la ruta, es decir, el tiempo que tardaba en llegar de una sucursal a otra.

Una vez aprobados dichos formatos por la Gerencia, se procedió a realizar el grueso del estudio en sí, el cual consistió en dos semanas de mediciones continuas por cada uno de los centros de producción. Esto se tradujo en lo siguiente:

- En cada centro de producción se realizaron diez (10) observaciones del proceso de picking incluidas todas sus actividades (dos semanas en P.L.T. y dos semanas en P.S.E.).
- De cada ruta de despacho se pudieron hacer de dos (2) a cuatro (4) mediciones de cada una, ya que dependía de la frecuencia con la que se repitieran cada una en la semana.
- En cada sucursal se realizaron de cuatro (4) a seis (6) mediciones para el proceso de recepción de productos de panadería.

Cabe acotar que la cantidad de mediciones fue adaptada al tiempo de duración del trabajo con previo acuerdo de la empresa y la Gerencia interesada.

Finalmente, para una correcta tabulación y posterior evaluación de las mediciones, así como tener un buen registro de las observaciones, se creó un formato utilizando *Microsoft Excel* el cual quedó en manos de la Gerencia y donde ellos podrán realizar el ejercicio de análisis y evaluación de resultados con la finalidad de validar las conclusiones y recomendaciones que serán expuestas en los siguientes puntos de este trabajo.

RESULTADOS Y ANÁLISIS

Una vez realizadas las mediciones en su totalidad, se tabularon en el documento antes mencionado con el fin de obtener datos de interés. Para todos los procesos se realizaron dos tablas comparativas entre los centros de producción: uno de tiempos y otra de fortalezas y debilidades; el objetivo de realizarlas juntas era poder determinar aquellas ventajas que tenía cada uno de los centros de producción con el fin de replicarlo al otro o, por el contrario, determinar las debilidades que acompañan a un centro de producción con la finalidad de corregirlas y evitar su propagación.

Para el proceso de picking se obtuvieron los siguientes resultados:

Fortalezas y debilidades panadería PLT.		Fortalezas y debilidades panadería PSE.	
Fortalezas.	Debilidades.	Fortalezas.	Debilidades.
Excelente ambiente laboral.	Inadecuada asignación de tareas.	Picking rápido.	Proceso poco estandarizado.
Proceso bastante estandarizado.	Duración extrema del proceso de picking.	Personal multidisciplinario.	Liderazgo negativo.
Seguimiento de normas y procedimientos a lo largo del picking.	Falta de motivación para hacer cosas diferentes.		Desinformación.
	Desinformación.		Poca capacidad de resolución de problemas.
			Ambiente de trabajo polémico.

Tabla #1: fortalezas y debilidades del proceso de picking en los centros de producción.

Resultados Relevantes Picking PLT			Resultados relevantes Picking PSE		
Actividad	Personal	Tiempo	Actividad	Personal	Tiempo
Tiempo Armado	1	41,83	Tiempo Armado	1	42,86
Tiempo Traslado	2	16,23	Tiempo Traslado	2	8,62
Tiempo Revisión	2	31,63	Tiempo Revisión	2	15,34
Tiempo Actualización	2	49,07	Tiempo Actualización	-	0,00
Tiempo Carga	1	26,52	Tiempo Carga	1	13,40
Tiempo Total	-	162,62	Tiempo Total	-	78,55

Tabla #2: tiempos promedio del proceso de picking de los centros de producción.

En la *tabla #1* se puede apreciar que el proceso de picking en cada uno de los centros de producción tiene ventajas y desventajas muy diferentes e inertes al grupo de trabajo que ejecuta las actividades. En el caso de P.L.T. existen fortalezas y debilidades que “equilibran” el desempeño de dicho centro, mientras que en P.S.E. el grupo de trabajadores

parece ser un poco más problemático. Sin embargo, cuando vamos a la *tabla #2* observamos que la cantidad de trabajadores que participan en cada actividad es la misma en ambos centros de producción pero que la duración del mismo proceso tiene una diferencia de más del doble entre ellos. Luego de estudiar las observaciones y no solo fijarnos en los números podemos descubrir lo siguiente:

- En P.S.E. una de las razones por las cuales el proceso tiene menor duración es porque durante las mediciones no se realizó la actividad de *actualización*. Esto lo podemos ver ya que su tiempo promedio no existe.
- En P.S.E. y P.L.T. se siguen procesos extremadamente diferentes y las actividades que lo componen también se ejecutan de manera diferente, siendo P.S.E. un proceso sin estructura y realizando actividades de manera diferente u obviándolas, lo cual representa un ahorro en tiempo sustancial pero poco eficiente. Esto se observó en las actividades de *armado* y *revisión*.

Finalmente, el tiempo estimado por la empresa para este proceso oscila entre los 90 y 120 minutos. Es de sencilla apreciación que mientras que uno de los centros supera con creces el tiempo permitido por la empresa, el otro lo recorta en una buena cantidad por las razones antes mencionadas.

Para el despacho, a pesar de que se tomaron tanto tiempos como observaciones, el análisis de resultados de este proceso es un poco más complicado por la siguiente razón: al iniciar este trabajo, la empresa no tenía data histórica sobre los tiempos de la ruta de despacho de los productos de panadería, por lo cual la medición de tiempos iba a servir de referencia para la empresa en futuras ocasiones. Sin embargo, días antes de iniciar la medición de tiempos se decidió cambiar las rutas de despacho (proyecto en el cual participé activamente) por problemas en la capacidad real de ambos centros de producción. Es por eso que actualmente los únicos tiempos de rutas de despacho para esta área son los tabulados a continuación y, por esta misma razón no existe data para comparar y poder llegar a una conclusión válida sobre estas rutas y su eficiencia o no en el proceso.

Fortalezas y debilidades de despacho	
Fortalezas.	Debilidades.
Choferes participativos y trabajadores.	Salidas a diferentes horas. PLT, estremadamente tarde.
Cumplimiento de reglas de tránsito.	Diferentes asignaciones que interrumpen la ruta.
Se procura seguir siempre la misma ruta.	Camiones con diversas incidencias.
Toma de decisiones acertadas ante situaciones inesperadas.	

Tabla #3: fortalezas y debilidades del proceso de despacho de productos de panadería.

Resultados Tiempos Rutas		
PLT	06/08/2018	60,95
	07/08/2018	0,00
	08/08/2018	95,52
	09/08/2018	83,76
	10/08/2018	88,95
	13/08/2018	100,90
	14/08/2018	82,77
	15/08/2018	110,15
	16/08/2018	67,94
	17/08/2018	96,92
PSE	20/08/2018	85,63
	21/08/2018	0,00
	22/08/2018	89,43
	23/08/2018	96,61
	24/08/2018	0,00
	27/08/2018	0,00
	28/08/2018	84,79
	29/08/2018	0,00
	30/08/2018	0,00
	31/08/2018	74,90

Tabla #4: tiempos promedio del proceso de despacho de productos de panadería.

En la *tabla #3* podemos ver que el proceso de despacho se ve afectado principalmente por fallas externas y no propiamente por una falla en la ejecución en sí. La *tabla #4* presenta los tiempos promedios de la duración de la ruta durante cada día que fue evaluada. Cabe destacar que mientras se estuvo en P.S.E. durante 5 de 10 días no se realizó despacho por diversos inconvenientes, lo cual refuerza y da un poco de prioridad a lo mencionado al principio de este párrafo.

Finalmente, el último proceso a ser evaluado fue la recepción de los productos de panadería en las sucursales. A pesar de que aparenta ser un proceso sencillo es uno de los que más requiere atención a la hora de evaluar ya que depende de la ejecución que se realiza en cada tienda que, observaremos a continuación, es un proceso muy poco estandarizado.

<i>Fortalezas y debilidades de despacho</i>	
Fortalezas.	Debilidades.
Todos los empleados conocen el proceso de descarga genérico.	Incumplimiento de reglas de descarga.
	Manipulación incorrecta de alimentos.
	Funciones difusas o desconocidas en los empleados.

Tabla #5: fortalezas y debilidades del proceso de recepción de productos de panadería en sucursales.

<i>Sucursales.</i>	<i>Trabajadores.</i>	<i>Descarga.</i>	<i>Revisión.</i>	<i>Total.</i>
EG Santa Eduvigis	0	0,00	0,00	0,00
EG San Bernardino	3	6,49	4,87	11,36
EG Chuao	3	6,49	8,36	14,85
EG Las Mercedes	2	10,98	8,45	19,43
EG Santa María	0	0,00	0,00	0,00
EG La Jolla	2	4,65	4,83	9,48
EG La Urbina	3	9,85	7,85	17,70
EG Macaracuay	3	21,49	13,51	35,00
EG Caurimare	3	6,80	8,25	15,05
EG Boleíta	3	14,69	8,48	23,17
EG La Trinidad	3	6,98	8,02	15,00
EG Guatire	3	11,25	9,54	20,79
EG Baruta	3	10,38	8,65	19,03
EG Sebucán	0	0,00	0,00	0,00
EG Santa Mónica	3	11,66	10,97	22,63
Los Palos Grandes	0	0,00	0,00	0,00
Vizcaya	3	15,50	5,91	21,41
Santa Fe	3	13,49	10,17	23,66
Manzanares	3	12,84	4,83	17,67
La California	3	6,11	12,52	18,63
	3	10,60	8,45	19,05

Tabla #6: tiempos promedio del proceso de recepción de productos de panadería en sucursales.

En la *tabla #5* apreciamos a simple vista que el proceso resulta ser poco estandarizado ya que no se siguen las reglas de los diagramas de flujos dispuestos por la Gerencia para este proceso. Esto queda aún más en evidencia cuando en la *tabla #6* observamos las amplias diferencias de tiempos entre sucursales, no solo en el total, sino en ambas actividades que componen este proceso.

Por último, el tiempo estimado por la gerencia para este proceso, asegurando que se sigan los lineamientos necesarios, es de 12 a 15 minutos. Es evidente que tan solo dos de las dieciséis sucursales a las que se despachó lograron cumplir con el objetivo de mantenerse por debajo, mientras que las otras superaron, en mayor o menor medida, este estándar de tiempo establecido.

CONCLUSIONES Y DIAGNÓSTICO

Luego de un amplio estudio y una necesaria integración entre los resultados cuantitativos y las observaciones obtenidas, se llegaron a las siguientes conclusiones las cuales aparecen sin orden de importancia:

- El proceso de despacho no puede ser considerado actualmente como un problema en la cadena de producción de los productos de panadería por la sencilla razón de que no existe data histórica con la cual contrastar estos resultados obtenidos. Es necesario poder realizar una estandarización de los tiempos de traslado y luego se podrá determinar si esto influye de manera activa o no en el problema enfrentado en este trabajo.
- El proceso de picking en ambos centros de producción evidencia variaciones bien diferenciadas, siendo en algunos casos hasta desordenados y sin un cumplimiento legal del proceso establecido por la empresa.
- Las actividades que se presentan con mayor inconsistencia en la ejecución son el *armado* y la *revisión*.
- Al igual que el punto anterior, el proceso de recepción en panadería tuvo una gran frecuencia de incidencias de una sucursal a otra por lo que se considera un proceso poco estandarizado y que resulta en estas variaciones de tiempo tan grandes.

Tomando en cuenta estos tres puntos, el diagnóstico general considera que

LOS PROCESOS DE PICKING Y RECEPCIÓN SON AQUELLOS EN LOS CUALES, POR LA EJECUCIÓN INADECUADA Y CON BAJO NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS MISMOS Y SU EXTENSA DURACIÓN, PUEDE EXISTIR UNA AFECTACIÓN EN LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS DE PANADERÍA, PASTELERÍA Y HOJALDRE

RECOMENDACIONES

Una vez determinados los principales problemas, se realizaron una serie de recomendaciones a la Gerencia con el fin principal de retomar la normalidad de los procesos y garantizar la calidad de los productos que se someten a estos procesos. Dentro de las recomendaciones se encuentran las siguientes:

1. Se recomienda reevaluar los diagramas de flujo de la empresa con el fin de determinar cuáles actividades son necesarias, como se deben llevar a cabo y cuáles son las reglas de higiene y de ejecución que se deben seguir tanto en el proceso de *picking* como en el proceso de *recepción*, con el fin de estandarizar los procesos en los centros de producción como en las sucursales.
2. Se recomienda no comprometer a los camiones en las horas establecidas para el despacho de los productos de panadería ya que un retraso en uno de ellos representa un retraso en todos los procesos subsiguientes.
3. Se recomienda establecer roles fijos dentro de los procesos para asegurar su estandarización y poder atacar más rápido un problema en caso de que se repita.
4. Se recomienda evaluar periódicamente los tres procesos con el fin de evitar variaciones originadas actualmente en la empresa por la alta rotación del personal encargado de las actividades.

Considerando que los puntos 1 y 3 son aquellos más sencillos de ejecutar, me tomé la molestia de proponer a la empresa y la Gerencia algunos documentos de interés los cuales fueron aceptados, evaluados y se pondrán en marcha próximamente. Los documentos son:

- Reglas a seguir para el proceso de *picking* en centros de producción de panadería para Excelsior Gama Supermercados C.A.
- Reglas a seguir para el proceso de despacho de productos de panadería para Excelsior Gama Supermercados C.A.
- Reglas a seguir para el proceso de recepción en sucursales de productos de panadería para Excelsior Gama Supermercados C.A.

- Diagrama de flujo para proceso de picking en centros de producción de panadería para Excelsior Gama Supermercados C.A. (imagen #3).
- Diagrama de flujo para proceso de recepción en sucursales de productos de panadería para Excelsior Gama Supermercados C.A. (imagen #4).

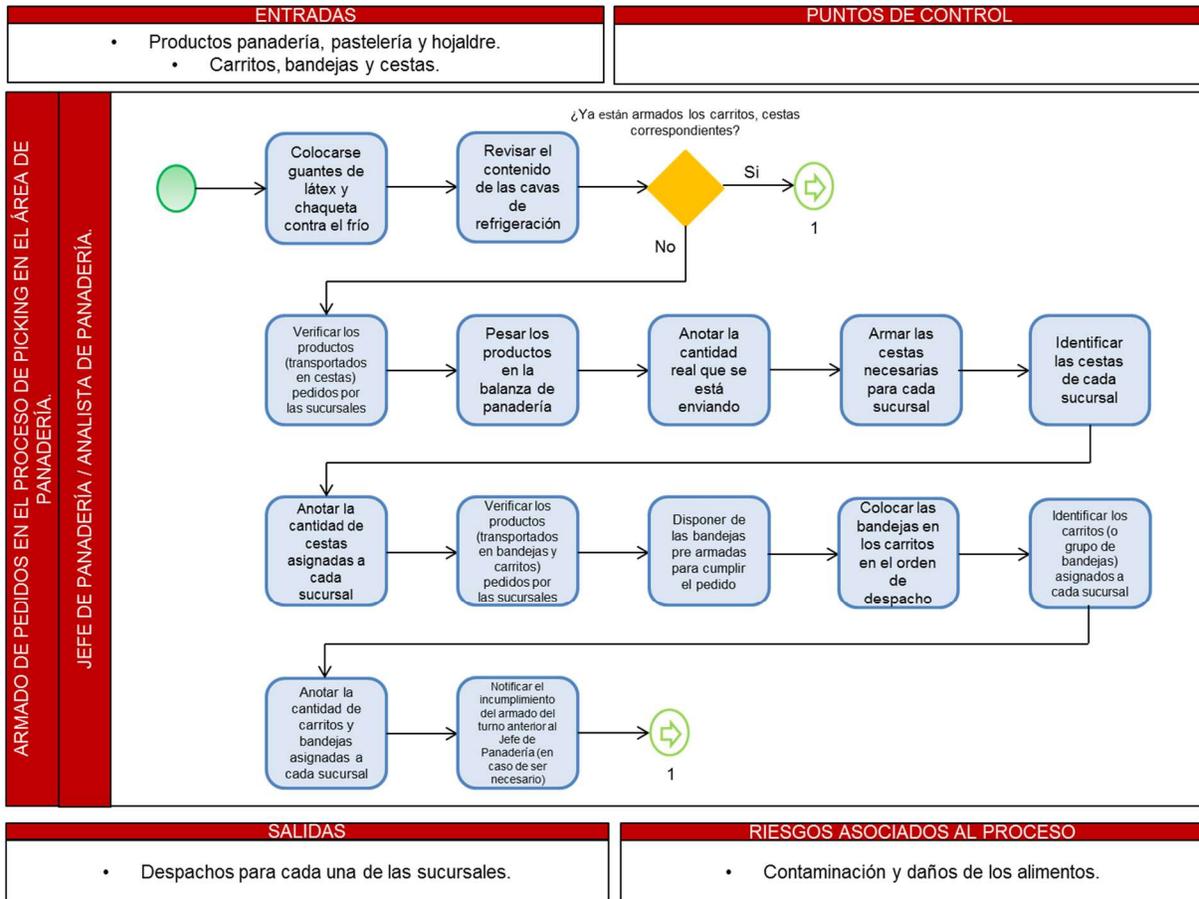


Imagen #3: flujograma para el armado de pedidos del proceso de picking en el centro de producción de panadería.

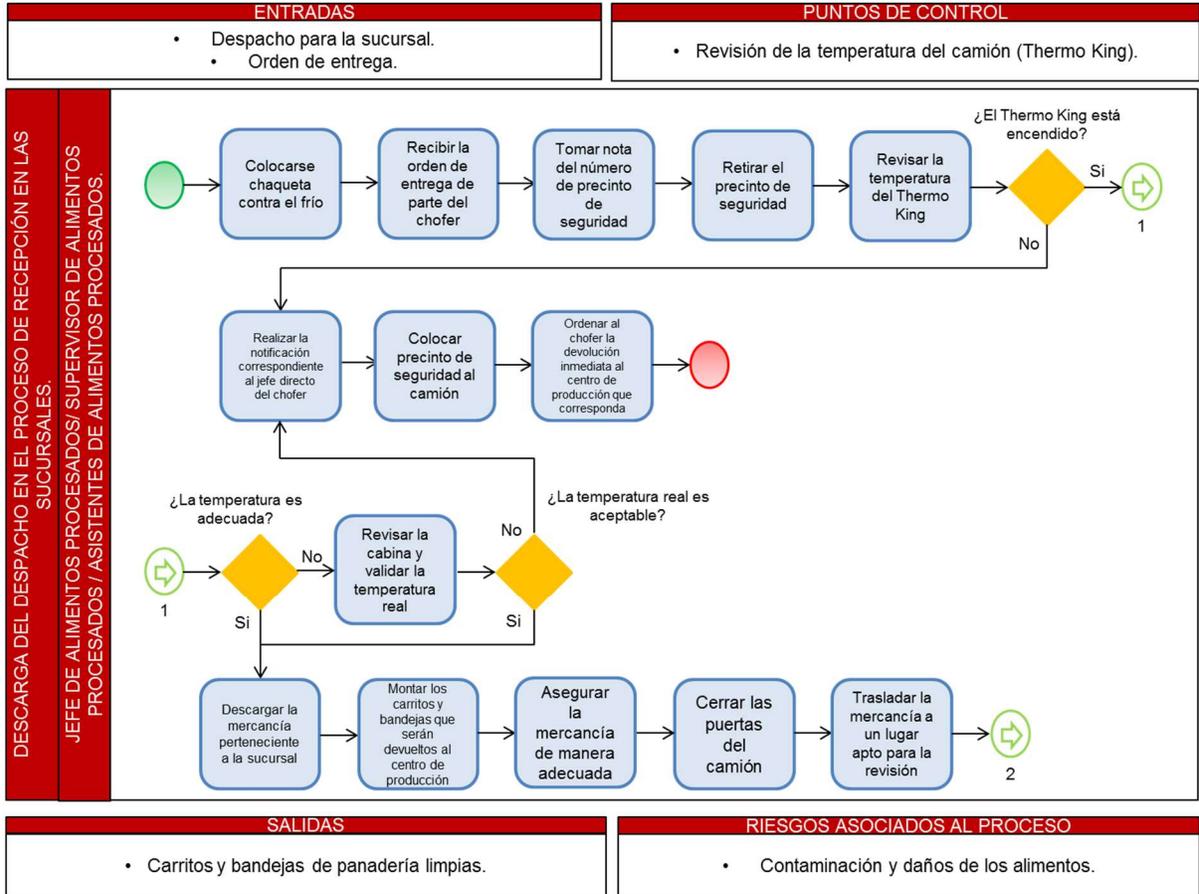


Imagen #4: flujograma para la descarga de pedidos de panadería en sucursales del proceso de recepción.

BIBLIOGRAFÍA

Excelsior Gama Supermercados C.A. (2016) Excelsior Gama. Consultado el 7 de septiembre de 2018 en: <http://excelsiorgama.com/>.

Herrera, J. (2016). *Operaciones del almacén: recepción de producto*. Consultado el 7 de septiembre de 2018 en: <https://meetlogistics.com/inventario-almacen/recepcion-de-producto-en-almacen/>.

Manene, L. (2011). *Diagramas de flujo: su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones*. Consultado el 7 de septiembre de 2018 en: <http://www.luismiguelmanene.com/2011/07/28/los-diagramas-de-flujo-su-definicion-objetivo-ventajas-elaboracion-fases-reglas-y-ejemplos-de-aplicaciones/>.

Mecalux. *El picking o preparación de pedidos*. Consultado el 7 de septiembre de 2018 en: <https://www.mecalux.es/manual-almacen/picking-que-es>.

Real Academia Española (2016) Diccionario de la lengua española. Consultado el 7 de septiembre de 2018 en: <http://dle.rae.es/?id=DgIqVCc>