



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencia y Tecnología

**Escuela de Ingeniería de la Producción y
Operaciones**

**Modelo de Estandarización de Procesos y Funciones
aplicado a “EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.
LTDA.”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniera de
Producción y Operaciones**

Autora:

María Belén Sempértegui Arias

Director:

Iván Rodrigo Coronel Jose

Cuenca, Ecuador

2012

DEDICATORIA

El logro de todas mis metas, el encontrar los caminos indicados, y aprender a salir adelante durante la adversidad, se lo debo a Dios, quien ha puesto en mí la fe en su amor, para saber agradecer todos los días, por tener salud, fuerza, y los medios necesarios, para crecer como ser humano, y como profesional. Es él quien ha puesto en mi camino a personas maravillosas, para guiarme y a quienes debo mi vida y mis logros, a mi padre Eduardo, siempre con rectitud, y con responsabilidad a velado por mi bienestar, a mi madre Miriam, quien ha sabido prepararme como mujer, y me ha dado su apoyo incondicional, a mi hermana Ximena y su esposo Diego quien, se ha convertido en un hermano más para mi, han sabido ser guías, compañeros, y segundos padres con mi persona, a Juan Diego y Tais, dueños de mi corazón, han llenado mi vida de alegría, y han sido inspiración para todo logro alcanzado, les dedico a todos ellos, mi esfuerzo y mi dedicación en este proyecto, como agradecimiento por el amor incondicional, que todos ellos han sabido darme, no muchos tienen la dicha de tener a su familia en su vida y más aun de convertirlos en sus mejores amigos. A todos ellos gracias.

AGRADECIMIENTO

Iniciare por agradecer, al Ingeniero Iván Coronel, por ser mi mentor durante la realización de este proyecto, por su paciencia, y ante todo por la confianza que me ha brindado para ver en el no solo, a un profesor, sino a un amigo. Debo agradecer también al Lcdo. Carlos Quizhpe y al Sr. Edwin Huartan, quienes a mas de permitirme elaborar mi trabajo en su empresa, han dedicado gran parte de su tiempo, para ayudarme con el mismo. A todo el personal de la fábrica le debo también un agradecimiento, por su participación en mi investigación, y por permitirme colaborar en las actividades de producción.

Para mi familia, para el personal de la empresa, y mi tribunal, un agradecimiento sincero, pues todos han sido parte del éxito de este proyecto.



RESUMEN

Modelo de Estandarización de Procesos y Funciones aplicado a “EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.”

La estandarización, es una herramienta elemental, que busca el orden en los procesos. El HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA, es una empresa que ha buscado durante mucho tiempo el mejoramiento, teniendo esto presente, se ha elaborado una propuesta de estandarización, que permita organizar los procesos, eliminar aquellos que no son necesarios, y rectificar los incorrectos.

A más de estandarizar procesos, se elaboró perfiles de cargo propios para las necesidades de la empresa, y un conjunto de indicadores, adecuados a cada área de la compañía, como incentivo para que la gerencia, tenga presente, que la medición, es una herramienta poderosa, para encontrar problemas y tomar decisiones de mejora.

PALABRAS CLAVES

Estandarización

Indicadores

Mejoramiento

Procesos

Administración

Instrumentos de mejora



DIRECTOR

Ing. Iván Rodrigo Coronel



Estudiante

María Belén Sempertegui

Coronel
110412

ABSTRACT

Model for the standardization of processes and functions applied to "EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA."

Standardization is an elemental tool that seeks to put processes in order.

EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA. Is a company that has been trying to improve for many years. Taking this into consideration, a standardization proposal has been created in order to organize the processes, eliminate processes that are unnecessary and rectify incorrect ones.

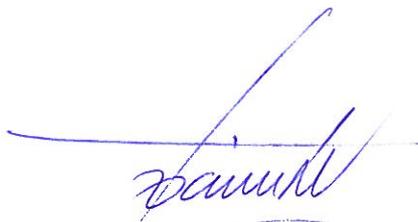
Besides standardizing the processes, a job description according to the company's needs was created, as well as a group of indicators that are adequate for each area in order to show the administration that measuring instruments are a powerful tool to find problems and take decisions for the improvement of the company.

KEY WORDS

Standardization
Processes
Improvement
Indicators
Administration
Measuring instruments


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
DPTO. IDIOMAS




DIRECTOR

Ing. Iván Rodrigo Coronel


Estudiante

María Belén Sempertegui

ÍNDICE

Dedicatoria.	I
Agradecimiento.....	II
Resumen.	III
Abstract.	IV
Índice.....	V
Índice de Contenidos.	VI
Índice de Figuras.	VIII
Índice de Tablas.	XI

INDICE DE CONTENIDOS

Introducción.....	1
-------------------	---

CAPÍTULO 1: DESCRIPCIÓN EMPRESARIAL

1.1. Reseña Histórica	2
1.1.1. Sus inicios.....	2
1.1.2. Problemática.....	3
1.1.3. Proyecciones.....	4
1.1.4. Sus conclusiones.....	4
1.2. Ubicación.....	5
1.3. Lay-Out.....	5
1.4. Organigrama y Mapa de Procesos	8
1.5. Definición de Misión.....	9
1.6. Definición de Visión	9
Conclusiones	10

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO ACTUAL DE PROCESOS

2.1. Evaluación de Desempeño en el Área administrativa.....	11
2.1.1. Resultados Obtenidos para los Cargos administrativos	12
2.1.2. Resultados Obtenidos para Cargo Gerencial.....	14
2.1.2.1. Recomendaciones para Cargos Administrativos.....	16
2.2. Evaluación de Desempeño en el Área Operacional.....	17
2.2.1. Análisis.....	18
2.2.1.1. Respuesta de Rendimiento Operacional.....	18
2.2.1.2. Productividad por Turno.....	20
2.2.1.3. Eficiencia de Ventas.....	22
Conclusiones.....	25

CAPÍTULO 3: ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

3.1. Determinación de procesos administrativos, productivos y productos	26
3.1.1. Procesos Administrativos.....	26
3.1.2. Procesos Productivos.....	29
3.1.3. Productos.....	33
3.1.3.1. Evaluación de productos a estandarizar.....	37
3.2. Elaboración de manual de procesos y procedimientos	39
3.2.1. Estandarización de condiciones de trabajo del operario.....	39
3.2.1.1. Higiene Personal.....	40
3.2.1.1.1. Cuerpo.....	40
3.2.1.1.2. Dientes.....	40
3.2.1.1.3. Barba y Cabello.....	40
3.2.1.1.4. Manos y Uñas.....	41
3.2.1.1.5. Frecuencia de lavado de manos.....	41
3.2.1.2. Uniformes.....	42

3.2.1.3. Condiciones generales del Operario.	44
3.2.1.3.1. Cortes Heridas y estado de salud de los funcionarios.	44
3.2.1.1.2. Hábitos personales.	44
3.2.1.1.3. Condiciones generales del personal.	45
3.2.1.1.4. Obligaciones de los funcionarios.	46
3.2.1.1.5. Prohibiciones relativas al personal manipulador.	46
3.2.1.1.6. Obligaciones de los visitantes.	47
3.2.1.1.7. Presentación personal.	47
3.2.2. Estandarización de Materiales.	50
3.2.3. Estandarización de Métodos y Equipos.	62
3.2.3.1. PANADERÍA - AMASADO.	62
3.2.3.2. PANADERÍA -REPOSO Y PESADO.	69
3.2.3.3. PANADERÍA -BOLEADO.	73
3.2.3.4. PANADERÍA -FORMADO.	77
3.2.3.5. PANADERÍA -PINTADO.	81
3.2.3.6. PANADERÍA -LEUDADO.	84
3.2.3.7. PANADERÍA -HORNEADO.	86
3.2.3.8. PANADERÍA -ENFRIAMIENTO.	91
3.2.3.9. PANADERÍA -EMPACADO.	94
3.2.3.10. PASTELERÍA.	98
3.2.3.11. EQUIPOS DE PANADERÍA.	102
3.2.3.1.4.EQUIPOS DE PASTELERÍA.	103
3.2.3.1.5.HERRAMIENTAS AUXILIARES.	103
Conclusiones.	105

CAPÍTULO 4: DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGO

4.1. Estandarización de perfiles de cargo y funciones.	106
4.2. Implantación de indicadores de desempeño.	117
4.2.1. Modelos de indicadores para desempeño humano.	117
4.2.1.1. Eficiencia en selección de personal.	117
4.2.1.2. Ddesempeño humano.	118
4.2.2. Modelos de indicadores para desempeño operacional.	118
4.2.2.1. Productividad de mano de obra.	118
4.2.2.2. Nivel de calidad.	119
4.2.2.3. Productividad a nivel mecánico.	119
4.2.2.4. Contribución por producto.	120
4.2.2.5. Nivel de servicio.	120
Conclusiones.	121
Conclusiones.	122
Bibliografía.	124
Anexos.	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	página
Figura. 1. Ubicación Empresaria.....	5
Figura. 2. Lay Out Planta Baja, El Horno Panadería Y Pastelería Cía. Ltda.	6
Figura. 3. Lay Out - Subsuelo, El Horno Panadería Y Pastelería Cía. Ltda.....	7
Figura. 4. Organigrama Empresarial.....	8
Figura. 5. Mapa De Procesos	8
Figura. 6. Desempeño administrativo	14
Figura. 7. Calificaciones para la gerencia.....	16
Figura. 8. Ventas mensuales	17
Figura. 9. Entregas a tiempo	18
Figura. 10. Rendimiento operacional.....	19
Figura. 11. Producción por turno en Kg	21
Figura. 12. Productividad por turno.....	22
Figura. 13. Expectativa de ventas anuales	23
Figura. 14. Ventas anuales reales	23
Figura. 15. Eficiencia de ventas.....	24
Figura. 16. Diagrama de flujo del área de panadería.....	31
Figura. 17. Diagrama de flujo general del área de pastelería.	32
Figura. 18. Resultados de evaluación de productos a estandarizar	38
Figura. 19. Uniforme de trabajo para El Horno Panadería y Pastelería Cía.. Ltda.	43

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA	página
TABLA .1. Equivalencia para calificaciones de evaluación.....	11
TABLA .2. Cálculos para la obtención del rendimiento operacional	19
TABLA .3. Cálculos para la obtención de la producción por turno en Kg	20
TABLA .4. Cálculo para la obtención de la productividad por turno.....	21
TABLA .5. Cálculo para la obtención de la eficiencia de ventas.....	24
TABLA .6. Gerente	26
TABLA .7. Jefe financiero.....	27
TABLA .8. Auxiliar administrativo.....	27
TABLA .9. Contador.....	28
TABLA .10. Responsable de compras.....	28
TABLA .11. Jefe de producción	29
TABLA .12. Responsable de bodega de materia prima.....	29
TABLA .13. Responsable de bodega de producto terminado.....	30
TABLA .14. Muestra de productos de panadería.....	33
TABLA .15. Muestra de productos de pastelería	36
TABLA .16. Resultados de evaluación de productos a estandarizar	37
TABLA .17. Proceso de lavado de manos.....	42
TABLA .18. Procedimientos básicos para la manipulación de alimentos	47
TABLA .19. Estandarización de materiales para panadería gusano	50
TABLA .20. Estandarización de materiales para panadería enrollado	51
TABLA .21. Estandarización de materiales para panadería embajador	51
TABLA .22. Estandarización de materiales para panadería integral	52
TABLA .23. Estandarización de materiales para panadería pan de yuca.....	52
TABLA .24. Estandarización de materiales para panadería pan de leche.....	53
TABLA .25. Estandarización de materiales para panadería enquecillados	53
TABLA .26. Estandarización de materiales para panadería empanada	54
TABLA .27. Estandarización de materiales para panadería cacho.....	54
TABLA .28. Estandarización de materiales para panadería hamburguesa	55
TABLA .29. Estandarización de materiales para panadería hot dog	55
TABLA .30. Estandarización de materiales para panadería caracol.....	56
TABLA .31. Estandarización de materiales para panadería baguete	56
TABLA .32. Estandarización de materiales para panadería empanada de manteca.....	57
TABLA .33. Estandarización de materiales para pastelería muffin de chocolate.....	57
TABLA .34. Estandarización de materiales para pastelería herraje	58
TABLA .35. Estandarización de materiales para pastelería suspiro	58
TABLA .36. Estandarización de materiales para pastelería relámpago.....	59
TABLA .37. Estandarización de materiales para pastelería bizcochuelo.....	60
TABLA .38. Estandarización de materiales para pastelería torta de chocolate	61
TABLA .39. Estandarización de métodos para panadería. Gusano	62
TABLA .40. Estandarización de métodos para panadería enrollado	63
TABLA .41. Estandarización de métodos para panadería embajador	63
TABLA .42. Estandarización de métodos para panadería integral	64
TABLA .43. Estandarización de métodos para panadería cacho	64
TABLA .44. Estandarización de métodos para panadería hamburguesa	65
TABLA .45. Estandarización de métodos para panadería hot dog.....	65
TABLA .46. Estandarización de métodos para panadería caracol	66
TABLA .47. Estandarización de métodos para panadería pan de yuca.....	66
TABLA .48. Estandarización de métodos para panadería pan de leche.....	67
TABLA .49. Estandarización de métodos para panadería enquecillados	67
TABLA .50. Estandarización de métodos para panadería empanada	68
TABLA .51. Estandarización de métodos para panadería baguete	68
TABLA .52. Estandarización de métodos para panadería empanada de manteca	69
TABLA .53. Estandarización de métodos para panadería gusano	69
TABLA .54. Estandarización de métodos para panadería enrollado	70
TABLA .55. Estandarización de métodos para panadería embajador	70
TABLA .56. Estandarización de métodos para panadería integral	70
TABLA .57. Estandarización de métodos para panadería cacho	70
TABLA .58. Estandarización de métodos para panadería hamburguesa	71
TABLA .59. Estandarización de métodos para panadería hot dog	71
TABLA .60. Estandarización de métodos para panadería caracol	71
TABLA .61. Estandarización de métodos para panadería pan de yuca.....	71
TABLA .62. Estandarización de métodos para panadería pan de leche.....	72

TABLA .63. Estandarización de métodos para panadería enquecillados	72
TABLA .64. Estandarización de métodos para panadería empanada	72
TABLA .65. Estandarización de métodos para panadería baguete	72
TABLA .66. Estandarización de métodos para panadería empanada de manteca	73
TABLA .67. Estandarización de métodos para panadería gusano	73
TABLA .68. Estandarización de métodos para panadería enrollado	73
TABLA .69. Estandarización de métodos para panadería embajador	74
TABLA .70. Estandarización de métodos para panadería integral	74
TABLA .71. Estandarización de métodos para panadería cacho	74
TABLA .72. Estandarización de métodos para panadería hamburguesa	75
TABLA .73. Estandarización de métodos para panadería hot dog	75
TABLA .74. Estandarización de métodos para panadería caracol	75
TABLA .75. Estandarización de métodos para panadería pan de yuca.....	76
TABLA .76. Estandarización de métodos para panadería pan de leche.....	76
TABLA .77. Estandarización de métodos para panadería enquecillados	76
TABLA .78. Estandarización de métodos para panadería empanada	77
TABLA .79. Estandarización de métodos para panadería baguete	77
TABLA .80. Estandarización de métodos para panadería empanada de manteca	77
TABLA .81. Estandarización de métodos para panadería gusano	78
TABLA .82. Estandarización de métodos para panadería enrollado	78
TABLA .83. Estandarización de métodos para panadería embajador	78
TABLA .84. Estandarización de métodos para panadería integral	79
TABLA .85. Estandarización de métodos para panadería cacho	79
TABLA .86. Estandarización de métodos para panadería hot dog	80
TABLA .87. Estandarización de métodos para panadería caracol	80
TABLA .88. Estandarización de métodos para panadería empanada	80
TABLA .89. Estandarización de métodos para panadería baguete	81
TABLA .90. Estandarización de métodos para panadería empanada de manteca	81
TABLA .91. Estandarización de métodos para panadería gusano	81
TABLA .92. Estandarización de métodos para panadería enrollado	81
TABLA .93. Estandarización de métodos para panadería embajador	82
TABLA .94. Estandarización de métodos para panadería integral	82
TABLA .95. Estandarización de métodos para panadería cacho	82
TABLA .96. Estandarización de métodos para panadería hamburguesa	82
TABLA .97. Estandarización de métodos para panadería hot dog	82
TABLA .98. Estandarización de métodos para panadería caracol	83
TABLA .99. Estandarización de métodos para panadería pan de leche.....	83
TABLA .100. Estandarización de métodos para panadería empanada	83
TABLA .101. Estandarización de métodos para panadería empanada de manteca	83
TABLA .102. Estandarización de métodos para panadería gusano	83
TABLA .103. Estandarización de métodos para panadería enrollado	84
TABLA .104. Estandarización de métodos para panadería embajador	84
TABLA .105. Estandarización de métodos para panadería integral	84
TABLA .106. Estandarización de métodos para panadería cacho	84
TABLA .107. Estandarización de métodos para panadería hamburguesa	84
TABLA .108. Estandarización de métodos para panadería hot dog	85
TABLA .109. Estandarización de métodos para panadería caracol	85
TABLA .110. Estandarización de métodos para panadería enquecillados	85
TABLA .111. Estandarización de métodos para panadería empanada	85
TABLA .112. Estandarización de métodos para panadería baguete	86
TABLA .113. Estandarización de métodos para panadería empanada de manteca	86
TABLA .114. Estandarización de métodos para panadería gusano	86
TABLA .115. Estandarización de métodos para panadería enrollado	86
TABLA .116. Estandarización de métodos para panadería embajador	87
TABLA .117. Estandarización de métodos para panadería integral	87
TABLA .118. Estandarización de métodos para panadería cacho	87
TABLA .119. Estandarización de métodos para panadería hamburguesa	88
TABLA .120. Estandarización de métodos para panadería hot dog	88
TABLA .121. Estandarización de métodos para panadería caracol	88
TABLA .122. Estandarización de métodos para panadería pan de yuca.....	89
TABLA .123. Estandarización de métodos para panadería pan de leche.....	89
TABLA .124. Estandarización de métodos para panadería enquecillados	89
TABLA .125. Estandarización de métodos para panadería empanada	90
TABLA .126. Estandarización de métodos para panadería baguete	90
TABLA .127. Estandarización de métodos para panadería empanada de manteca	90
TABLA .128. Estandarización de métodos para panadería gusano	91
TABLA .129. Estandarización de métodos para panadería enrollado	91

TABLA .130. Estandarización de métodos para panadería embajador	91
TABLA .131. Estandarización de métodos para panadería integral	91
TABLA .132. Estandarización de métodos para panadería cacho	92
TABLA .133. Estandarización de métodos para panadería hamburguesa	92
TABLA .134. Estandarización de métodos para panadería hot dog	92
TABLA .135. Estandarización de métodos para panadería caracol	92
TABLA .136. Estandarización de métodos para panadería pan de yuca.....	93
TABLA .137. Estandarización de métodos para panadería pan de leche.....	93
TABLA .138. Estandarización de métodos para panadería enquecillados	93
TABLA .139. Estandarización de métodos para panadería empanada	93
TABLA .140. Estandarización de métodos para panadería baguete	94
TABLA .141. Estandarización de métodos para panadería empanada de manteca	94
TABLA .142. Estandarización de métodos para panadería gusano	94
TABLA .143. Estandarización de métodos para panadería enrollado	94
TABLA .144. Estandarización de métodos para panadería embajador	95
TABLA .145. Estandarización de métodos para panadería integral	95
TABLA .146. Estandarización de métodos para panadería cacho	95
TABLA .147. Estandarización de métodos para panadería hamburguesa	95
TABLA .148. Estandarización de métodos para panadería hot dog	96
TABLA .149. Estandarización de métodos para panadería caracol	96
TABLA .150. Estandarización de métodos para panadería pan de yuca.....	96
TABLA .151. Estandarización de métodos para panadería pan de leche.....	96
TABLA .152. Estandarización de métodos para panadería enquecillados	97
TABLA .153. Estandarización de métodos para panadería empanada	97
TABLA .154. Estandarización de métodos para panadería baguete	97
TABLA .155. Estandarización de métodos para panadería empanada de manteca	97
TABLA .156. Estandarización de métodos para pastelería mousse de maracuyá	98
TABLA .157. Estandarización de métodos para pastelería bizcochuelo.....	98
TABLA .158. Estandarización de métodos para pastelería torta de chocolate	99
TABLA .159. Estandarización de métodos para pastelería herraje	100
TABLA .160. Estandarización de métodos para pastelería suspiro	100
TABLA .161. Estandarización de métodos para pastelería muffin de chocolate	101
TABLA .162. Estandarización de métodos para pastelería relámpagos.....	101
TABLA .163. Estandarización de equipos para panadería	102
TABLA .164. Estandarización de equipos para pastelería.....	103
TABLA .165. Estandarización de herramientas auxiliares de fabricación.....	103
TABLA .166. Gerente general	107
TABLA .167. Jefe administrativo financiero	108
TABLA .168. Jefe de ventas	109
TABLA .169. Jefe de producción	110
TABLA .170. Contador.....	111
TABLA .171. Responsable de compras.....	112
TABLA .172. Asistente administrativo.....	113
TABLA .173. Asistente de compras y manejo de bodegas.....	114
TABLA .174. Panificador	115
TABLA .175. Empacadores	116

Sempértegui Arias María Belén

Trabajo de Graduación

Iván Rodrigo Coronel Jose

Abril del 2012

Modelo de Estandarización de Procesos y Funciones aplicado a “EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.”

INTRODUCCIÓN

La historia empresarial como tal, permite observar la evolución de la empresa, su impacto en el entorno y aun más relevante, la trascendencia de sus dirigentes. Teniendo claro, que uno de los objetivos de investigación, es identificar el crecimiento que ha tenido durante su periodo de existencia, resulta interesante indagar en su formación como organización, esclareciendo cual es la misión de la empresa, y cuáles son sus aspiraciones en el futuro. Tanto los empleados como el Gerente, han sido examinados. A simple vista podría prestarse a comentarios de subjetividad, sin embargo, es una herramienta útil, para obtener resultados de desempeño, incentivar el deseo de mejora, y el modo de conseguirlo. Los resultados expuestos son del diagnóstico de “EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.”, realizado sobre el personal que ocupa actualmente los puestos de trabajo, tanto en el Área Administrativa como en el Área Operacional.

Mediante la estandarización, se pretende que la empresa, simplifique sus métodos de trabajo, reduzca defectos mediante especificaciones, y a su vez genere reducción de errores, con el uso de métodos comprensibles al entendimiento del personal.

Las decisiones sobre el talento humano que toma una empresa, determinan su éxito, ya sea que involucre a los directores o a empleados a nivel operativo. Gestionar el talento humano, significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable, para lograr los objetivos y metas de la organización. Hoy en día, cuando es requerido nuevo personal, es necesario tener establecido, que cargo va a ocupar por esta razón se incluyo en el proyecto, los perfiles de cargo estandarizados, para los puestos de trabajo, tanto en el área administrativa como productiva.

CAPÍTULO 1

DESCRIPCIÓN EMPRESARIAL

1.1. Reseña Histórica

1.1.1. Sus Inicios

El Licenciado Carlos Quizhpe, se inició en la industria de la panadería en el año 1980, como funcionario de la empresa "PANESA". Ejerció sus labores en el área administrativa. Se involucró en Compras, Ventas, Finanzas, y en el área productiva como Jefe de Producción. Durante sus años de trabajo en dicha empresa, frecuentó diversas capacitaciones relacionadas con la panificación, y una maestría en el mismo tema obtenida en el INCAE (Instituto Centroamericano de Administración de Empresas), fue así que aprendió sobre la industria panadera. Tras ejercer como empleado durante 18 años, y a pesar de generar una excelente remuneración por su trabajo, tomó la decisión de modificar sus metas. Pensando en el bienestar de su familia y el suyo propio, decidió formar un negocio de elaboración de pan, creado en su domicilio, en el año 2000. Con una inversión de diez mil dólares, adquirió 3 máquinas de segunda categoría para los procesos de elaboración del producto.

Enfocado en el crecimiento de su empresa, optó por incluir, un socio dispuesto a invertir en su idea de crear una fábrica, capaz de cubrir un nivel de demanda mayor, por coincidencia, resultó ser su propio hermano. Así el Licenciado Quizhpe en conjunto con su familia y su nuevo socio, dieron inicio a este nuevo negocio. En terreno propio empezaron inmediatamente la construcción de la fábrica cuya edificación culminó un año después, en el 2001, y fue establecida jurídicamente como empresa de responsabilidad limitada.

A pesar de sus esfuerzos, la inversión no fue suficiente para lograr que la fábrica, esté preparada correctamente para su funcionamiento. Debido a este inconveniente, realizan un préstamo para equiparla a un nivel medio, es decir compraron maquinaria y equipos, que colaboran con el proceso de

producción, pero que no tienen la capacidad de satisfacer demandas altas como “PANESA”, sin embargo inician la producción de su primer y único producto hasta entonces, el denominado pan suelto.

Para el año 2002, obtienen el registro sanitario, y luego de mucho esfuerzo, por posicionar su producto en el mercado, inician la producción de pan empacado, generando 400 kg diarios. Fue gracias a este gran paso que pudieron dar uno más grande, luego de dos años de vender pan en los sectores aledaños a su ubicación (Ricaurte), se embarcan en un nuevo reto, empiezan a distribuirlo en la ciudad de Cuenca y sus alrededores.

Es en este momento cuando surgen problemas mayores, aunque el precio era un 15% menor a los precios de “PANESA”, y el producto era de excelente calidad, la marca no tenía reconocimiento como “PANESA”; esto motivaba a los consumidores, a inclinarse por el producto de marca conocida, a pesar de la diferencia creciente en su precio. Con gran dedicación y enfoque en el negocio, trabajaron por posicionar el nombre en el mercado, y gracias a su arduo trabajo, lograron al mismo tiempo, ir disminuyendo la diferencia de precio, que existía con la competencia, incrementando su rentabilidad y alcanzando los 500 kg diarios en producción.

Hoy en día “EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA.”, es considerada competencia directa para “PANESA”.

1.1.2. Problemática

Actualmente, sus problemas hacen referencia a un crecimiento desorganizado. Su cuello de botella, es la incapacidad de satisfacer a su segmento de mercado, su estructura y funcionamiento apenas alcanzan a cubrir un 80% de la demanda que poseen.

Otro inconveniente, es la falta de mano de obra calificada, no se encuentra personal competente en el mercado laboral, este es el causal de la poca exigencia de experiencia para contratarlo. Tampoco reciben capacitación, antes de incorporarse al puesto de trabajo, aprenden los procesos, de sus compañeros, al mismo tiempo que los realizan.

1.1.3. Proyecciones

Carlos Quizhpe espera lograr un plan de producción acertado, que sea capaz de cubrir la demanda al 100% sin generar desperdicios. Desea que la tecnología, utilizada en su empresa, pueda ser mejorada y sea acorde a la época en que vivimos.

Sus expectativas, van más allá del crecimiento estructural y mejoramientos en la producción, espera a más de la eficiencia y eficacia de su personal, su satisfacción como seres útiles, que vean su trabajo de manera sustentable, para su desarrollo propio y una vida respetable, además, de ser indispensables para el crecimiento de la compañía.

Su mejor activo son los clientes, y cumplir sus expectativas es su propósito, son ellos los que logran la permanencia de “EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA.” en el mercado.

1.1.4. Sus conclusiones

Ha trabajado durante 30 años, en la industria de la panadería, sin embargo asegura, que no ha aprendido ni el 50%, de lo que debería saber sobre este negocio. Es esto, lo que lo motiva a dar apertura a mentes más jóvenes, con ideas nuevas, que puedan lograr un enfoque diferente, uno que tal vez él no puede ver.

Al ser una empresa familiar, el presenta dos puntos de vista:

El primero, se enfoca hacia la fortaleza que representa el trabajar en familia, todos velan por los mismos intereses, y existe una preocupación general por el bienestar empresarial.

El segundo enfoque, presenta el punto débil, al verse involucrados todos en las labores y decisiones, hay ocasiones, en las que resulta imposible, no dejarse influenciar por problemas de índole personal.

Siente un gran orgullo por su labor, no solo debido a la satisfacción personal, y el sustento que obtiene para su familia. Es su empresa, la que ha generado puestos de trabajo, para aproximadamente 54 empleados, quienes a su vez, mantienen a sus propias familias.

“La tecnología, es un mal necesario en muchas empresas, puesto que puede causar reducción de personal, para mi es una herramienta de trabajo importante, que ayuda a los empleados, a disminuir su carga de actividades, y reducir los errores de producción, nunca cambiaría mi personal por una máquina, pero si convirtiera la tecnología, en una instrumento más de trabajo para ellos.”

Lcdo. Carlos Quizhpe.
Cuenca, 12 de enero del 2012

1.2. Ubicación

Dirección: Antonio Ricaurte 7-99, Cuenca – Ecuador

FIGURA. 1. UBICACIÓN EMPRESARIAL



FUENTE: GOOGLE MAPS. <http://maps.google.com.ec/maps?hl=es&tab=wl>

1.3. Lay-Out

En las siguientes ilustraciones, se pretende establecer una visión clara del funcionamiento de la empresa. Para aquellos que desconocen su desempeño real, es muy complejo comprender como trabaja, sin tener una

visión física de la misma. A continuación, se presenta mediante planta, las instalaciones de la fábrica, para ayudar al entendimiento de sus funciones.

FIGURA. 2. LAY OUT PLANTA BAJA, EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA.

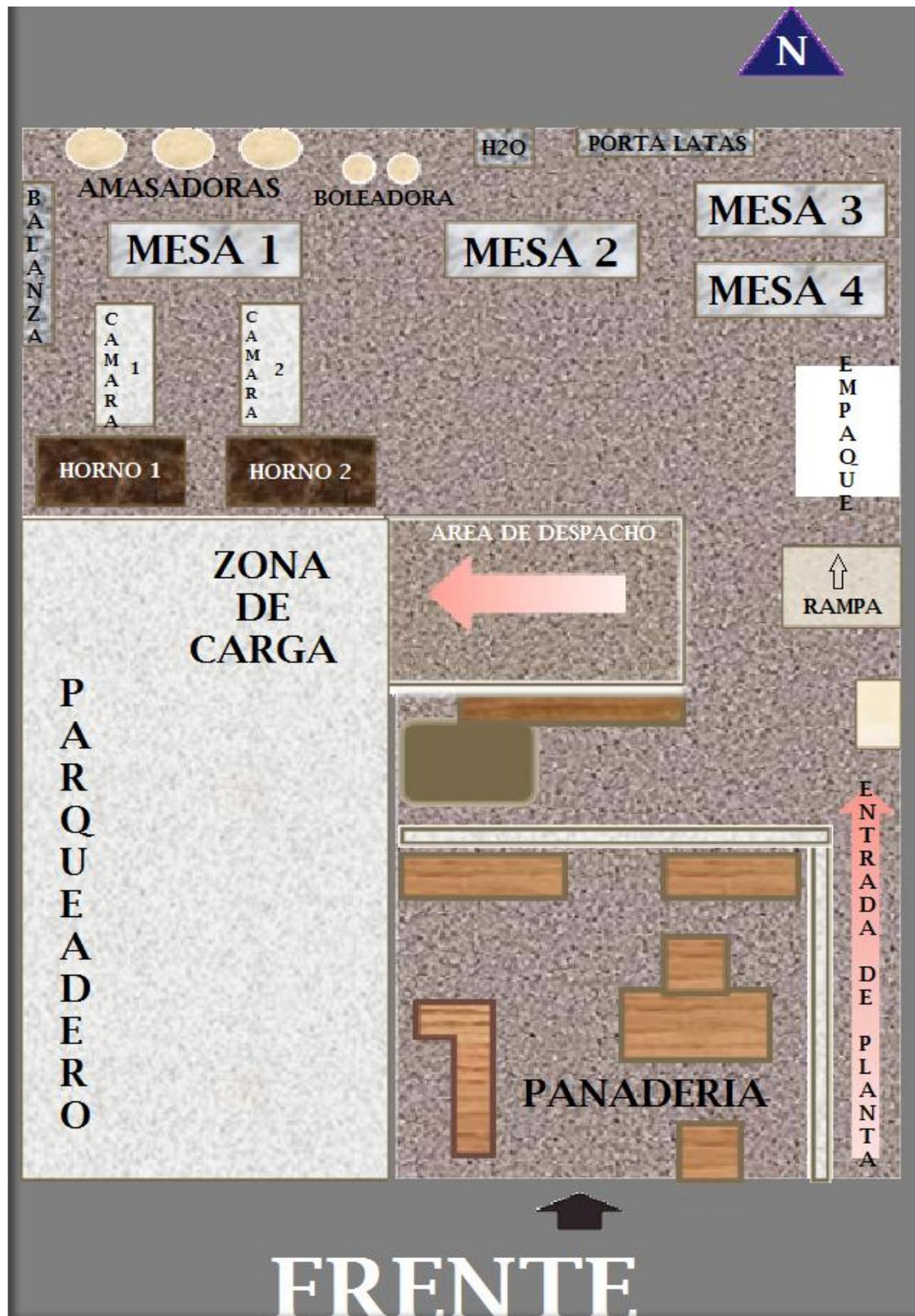


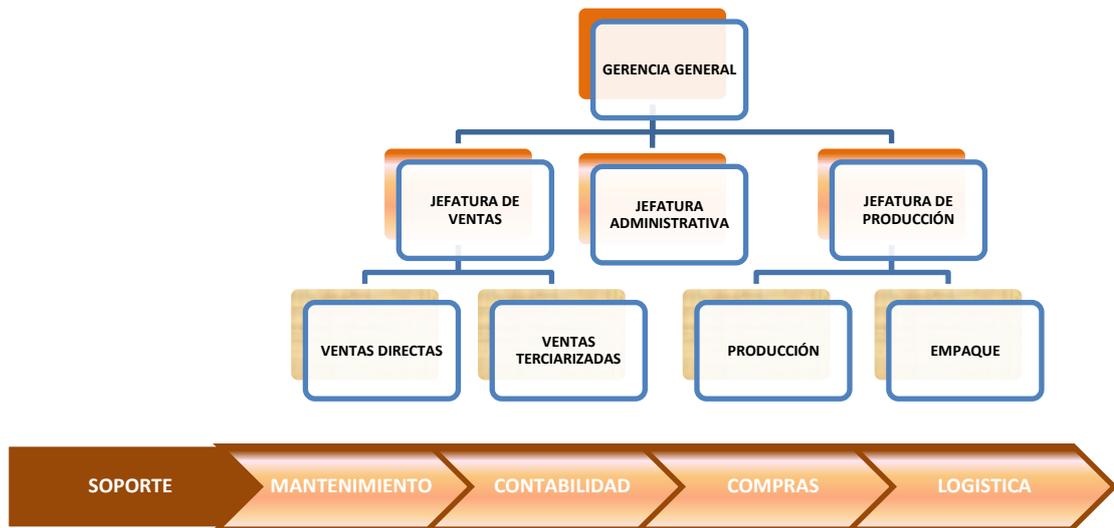
FIGURA. 3. LAY OUT - SUBSUELO, EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA.



1.4. Organigrama y Mapa de Procesos

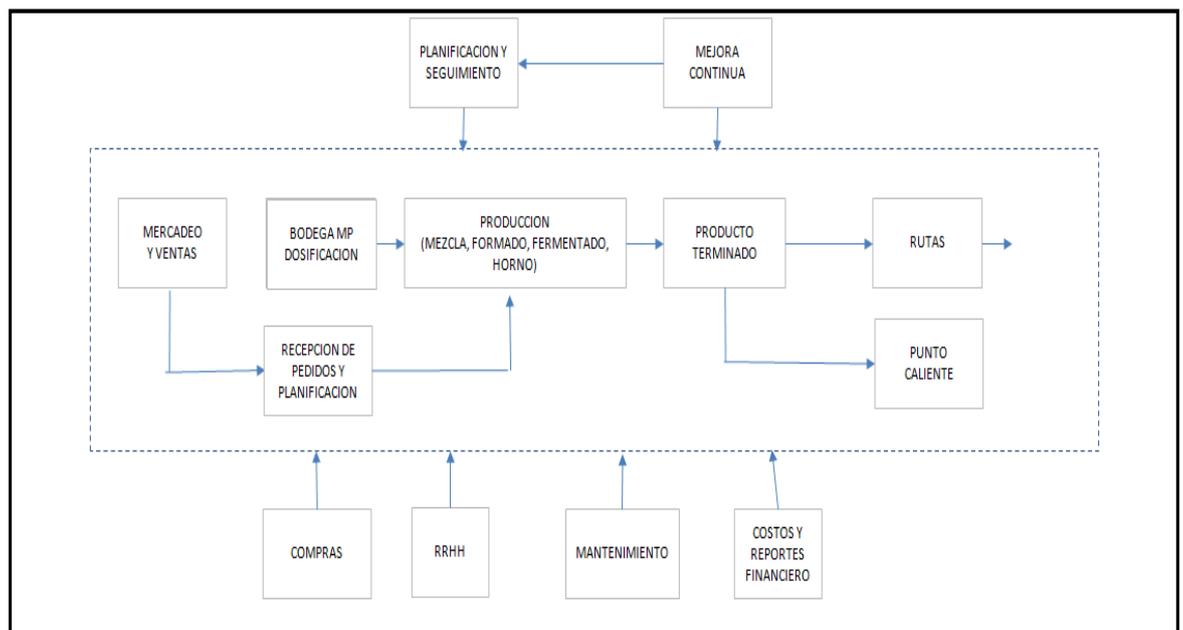
EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA. Actualmente posee una distribución de funciones tanto en el ámbito gerencial, administrativo como en el ámbito productivo, expuesto a continuación.

FIGURA. 4. ORGANIGRAMA EMPRESARIAL



FUENTE: EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA.

FIGURA. 5. MAPA DE PROCESOS



FUENTE: EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA.

1.5. Definición de Misión

La misión de “EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA” se estableció de la siguiente manera:

MISIÓN: ”Lograr la total satisfacción de los clientes, siendo EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA” reconocido por la calidad de sus productos de panificación, las entregas completas y oportunas, el trato personalizado, a través de procesos eficaces y eficientes, orientados siempre al mejoramiento continuo en todas sus actividades, para satisfacción de sus trabajadores e inversionistas.”

1.6. Definición de Visión

La visión, fue creada, en base a las expectativas del Gerente, para la empresa, y nos demuestra, a donde está enfocado su esfuerzo, como PYME en crecimiento:

VISIÓN: “Ser la panificadora más importante del austro del país, con un crecimiento sostenido y una rentabilidad, que motive tanto a los socios, como a los trabajadores, con presencia en las provincias de Azuay, Loja, Cañar y Zamora Chinchipe.

CONCLUSIONES

“EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA.”, surgió gracias a la voluntad, de Carlos Quizhpe y su familia, mucho sacrificio por parte de cada miembro, llevaron a la empresa, a conformarse como lo que es conocida hoy en día.

La estructura organizacional, no se formo de repente, con el crecimiento de las ventas, la necesidad de integrar nuevos puestos de trabajo, se convirtió en un asunto de alta importancia, dicho incremento también trajo como consecuencia, la ampliación de la planta de producción, de una casa, a una nave industrial.

Carlos Quizhpe, dueño y gerente de la fábrica, se ve hoy como un empresario en formación, dispuesto a llevar su negocio más allá de los límites azuayos, pero nunca dejando de lado la satisfacción del cliente, tanto interno como externo, o la calidad que hoy por hoy lo caracterizan. Espera que el mejoramiento continuo sea parte de su organización siempre, y que como retribución a su trabajo durante tantos años, el negocio permanezca en la familia.

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO ACTUAL DE PROCESOS

2.1. Evaluación de Desempeño en el Área Administrativa.

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detecta errores en el diseño del puesto, y ayuda a observar si existen problemas particulares, que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Tabla de calificaciones: En el siguiente Tabla, se da valoración numérica, a los niveles de conocimiento y desempeño del personal, mediante el puntaje obtenido en las evaluaciones, obtendremos una perspectiva real, de la calidad del trabajo que desempeñan, utilizando esta Tabla como referencia, para verificar la equivalencia del grado de conocimientos.

TABLA. 1. EQUIVALENCIA PARA CALIFICACIONES DE EVALUACIÓN

GRADO CALIFICATIVO	
PUNTAJE	EQUIVALENTE
27-30	Excelente
24-26	Muy Bueno
20-23	Bueno
15-19	Requiere Capacitación
< 15	Cambio de Personal

El evaluador escogido, fue el Lcdo. Carlos Quizhpe, como jefe inmediato de los puestos administrativos, es el único en capacidad de examinar, las habilidades y falencias de su personal.

2.1.1. Resultados Obtenidos para los cargos administrativos:

○ **Puesto de Trabajo: Jefe Financiero**

Puntaje obtenido: 20

OBSERVACIONES DEL TRABAJADOR:

- Exige un alto grado de responsabilidad.
- Falta de conocimientos, en el manejo de computación.
- Todas sus labores, las realiza de manera manual.
- Pierde tiempo en la revisión de documentos.
- El control de las cuentas por cobrar es dificultoso.
- Requiere conocimientos extras, para mejorar la ejecución de sus obligaciones.

OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (Evaluador):

No está claro el propósito del cargo, al ser una empresa familiar prima este aspecto sobre lo profesional.

○ **Puesto de trabajo: Contador**

Puntaje obtenido: 23

OBSERVACIONES DEL TRABAJADOR:

- Insuficiencia de conocimientos de análisis de costos.
- Falta de capacitación.
- Carencia de manual de funciones.
- Trabaja en conjunto, tanto con los administrativos como con los operarios.
- No tiene inconveniente en cuanto a confianza, para aceptar sugerencias o señalar errores.
- Hay actividades que solo ella está en capacidad de realizar. Situaciones, en que se necesita capacitar al personal, para que se quede en su puesto de trabajo, resulta una pérdida de tiempo.

OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (Evaluador):

La obligación de la contadora, es asegurar que todas las cuentas sean correctas, pues están relacionadas, con otras áreas como

bodegas, sin embargo, no es visible ninguna conexión, con el resto de zonas, no hay criterios de codificación de los productos, ni los conocimientos necesarios, sobre como desempeñar el cargo.

○ **Puesto de trabajo: Auxiliar Administrativo**

Puntaje obtenido: 14

OBSERVACIONES DEL TRABAJADOR:

- Dedicar su tiempo, al manejo de inventarios de pastelería.
- Afirma que no necesita herramientas auxiliares de trabajo, pero podría mejorar los controles de inventarios, con un programa, u otras alternativas.

OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (Evaluador):

Los conocimientos, adquiridos en su formación académica, no son aplicados en la realidad laboral. Presenta falta total de autoestima, no toma decisiones por su cuenta, demostrando carencia de opinión.

○ **Puesto de trabajo: Responsable de Compras**

Puntaje obtenido: 24

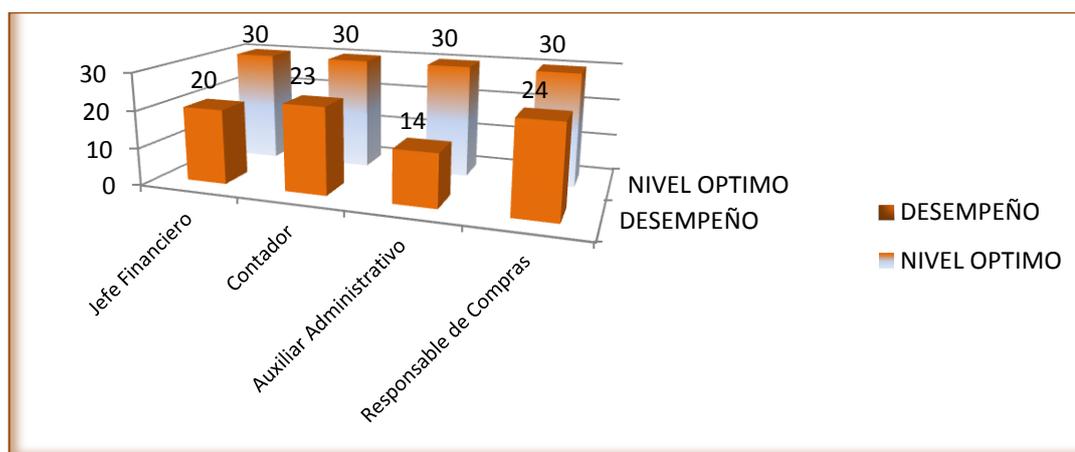
OBSERVACIONES DEL TRABAJADOR: Ninguna

OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (Evaluador):

Defiende su opinión. A pesar de las diferencias ha logrado superar los inconvenientes. Aun cuando es una empresa de tipo familiar, está dispuesto a enfrentar retos nuevos, y conocer más de la empresa. Le faltan nociones sobre el cargo, experiencia, también una definición clara del perfil de funciones de la posición que ocupa en la compañía.

En la FIGURA 6, a continuación, veremos un resumen de las evaluaciones realizadas, demostrando mediante los puntajes totales, el grado de conocimientos y aptitudes que demostraron los puestos de trabajo durante la evaluación.

FIGURA. 6. DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO. ANEXO 1



De acuerdo a la Tabla calificativa, el 75% del personal, es decir tres, de los cuatro puestos administrativos, están en un rango aceptable de calidad de desempeño, sin embargo el puesto de auxiliar administrativo, demuestra falencias de acuerdo a calificación obtenida.

2.1.2. Resultados Obtenidos para el cargo gerencial:

- **Puesto de trabajo: Gerente**

Puntaje promedio obtenido: 26,5

Para la evaluación del Gerente, los evaluadores serán todos los puestos administrativos, trabajando bajo su responsabilidad, y que están en constante relación laboral con él. En este caso, serán ellos quienes realicen las observaciones, sobre el cargo gerencial, y sin la presencia del evaluado, para evitar intimidación sobre los evaluadores.

- **Jefe financiero**

Calificación: 26

OBSERVACIONES (Evaluador):

Solicita opiniones, sin embargo, al no ser un criterio compartido, muestra desinterés por las mismas. Su carácter no es agresivo, pero las circunstancias del trabajo, han hecho que cambie, Algunas veces

las personas a su alrededor pueden sentirse agredidos, pero no es más que su tono de voz normal. Actualmente las personas a su alrededor sienten que él tiene una personalidad intimidante.

- **Contador**

Calificación: 26

OBSERVACIONES (Evaluador):

Tiene claro sus objetivos, quien falla es el personal.

- **Auxiliar administrativo**

Calificación: 27

OBSERVACIONES (Evaluador):

El Gerente, demuestra excelencia en la organización del trabajo que tiene, y su manera de orientar en las tareas, mantiene una buena relación laboral.

- **Responsable de Compras**

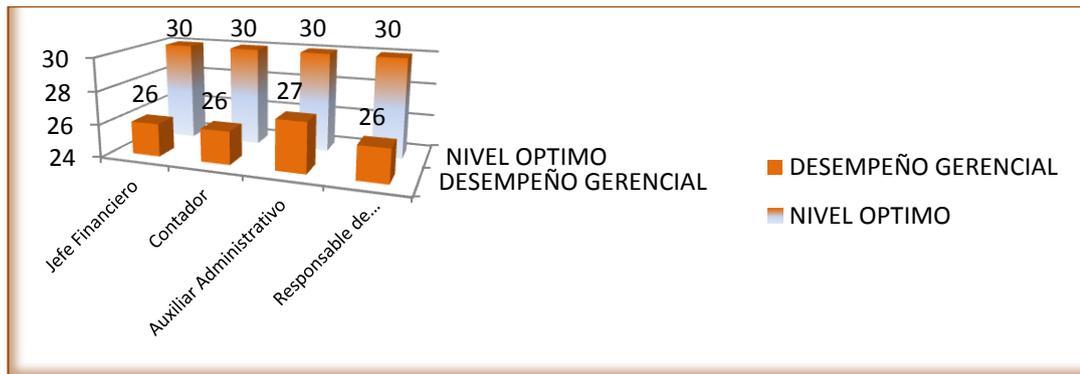
Calificación: 26

OBSERVACIONES (Evaluador):

Necesita dedicar más empeño para escuchar a su personal, las opiniones del resto del equipo también son importantes.

En la FIGURA 7, a continuación, veremos un resumen de las evaluaciones realizadas sobre el cargo gerencial, demostrando mediante los puntajes totales, el grado de conocimientos y aptitudes que ha demostrado tener el Lcdo. Quizhpe para desempeñar su cargo, de acuerdo al criterio de sus subordinados.

FIGURA. 7. CALIFICACIONES PARA LA GERENCIA ANEXO 2.



El nivel de desempeño, va de muy bueno a excelente, lo que demuestra que realiza una labor favorable como Gerente de la empresa. Sin embargo, no debe permanecer estático ante resultados favorables. Debe buscar siempre el progreso, pues constantemente existe la posibilidad de superarse.

2.1.2.1. Recomendaciones para los cargos administrativos.

- **Jefe Financiero:** Atacar las debilidades, primero debe existir una descripción clara del perfil del cargo. Capacitar al cargo, en aspectos como: Manejo de presupuestos y flujo de caja.
- **Contador:** Reuniones de trabajo con las otras áreas, así establecerán, las necesidades que tienen respecto a contabilidad, registros y otros documentos. Es la contadora quien debe guiar los procesos. Se requiere que Contabilidad, este en capacidad de determinar costos de: Desperdicios, Tiempos muertos, Productos no conformes. La necesidad del cargo, es la de capacitarse en estos temas.
- **Auxiliar Administrativo:** La persona que ocupa el cargo actualmente, requiere cursos de: Motivación y autoestima, Trabajo en equipo, Relaciones interpersonales.
- **Responsable de Compras:** El plan de acción ideal, sería capacitar al cargo en compras, calidad y manejo de relaciones humanas, porque estos temas son, en los que el cargo está mostrando debilidad.

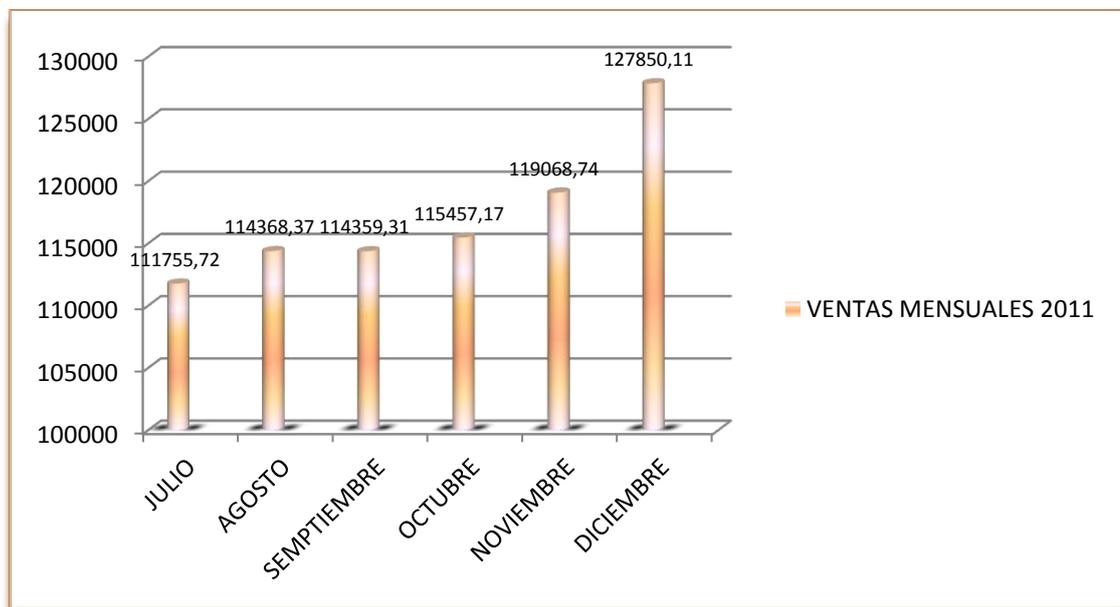
- **Gerente:** Requiere un cambio de actitud, tanto su tono de voz, como su disposición a escuchar criterios distintos a los suyos sin incomodarse, no puede hacer caso de sus instintos, puesto que todos tienen una opinión distinta. La mejor recomendación es descanso, el trabajo excesivo puede hacerle daño, y ser a su vez el causante de los problemas anteriormente mencionados.

2.2. Evaluación de Desempeño en el Área Operacional

Es la manera de valorar el rendimiento del área productiva, con la finalidad de establecer causas reales a los problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

En la FIGURA 8, se presenta el resumen de las ventas mensuales en dólares del periodo de Julio 2011- Diciembre 2011.

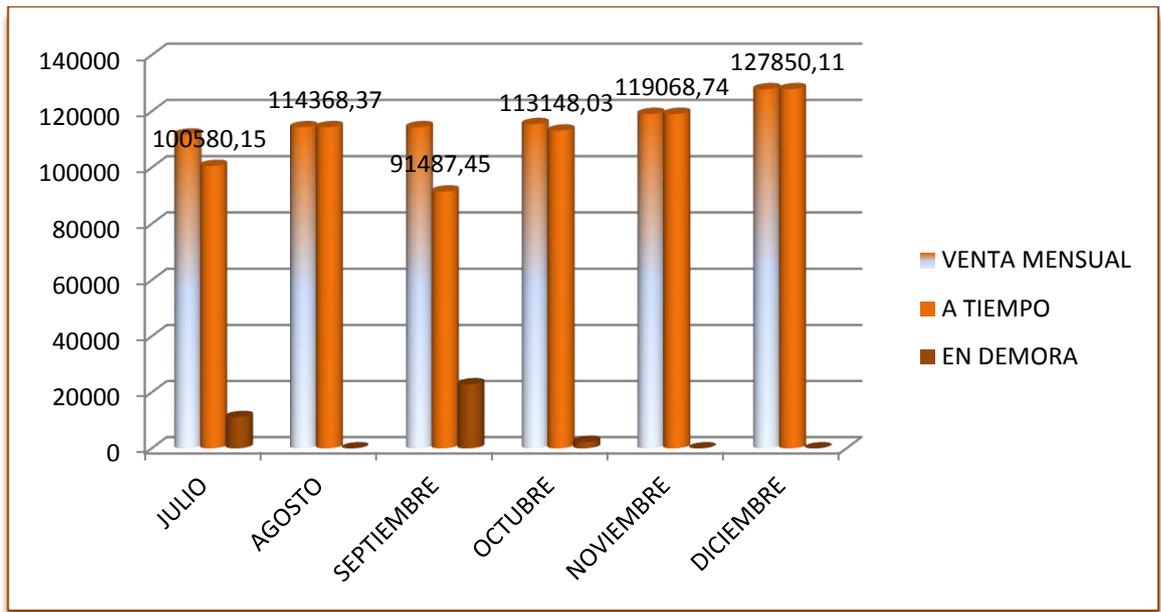
FIGURA. 8. VENTAS MENSUALES \$



FUENTE: EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.

En la FIGURA 9, se presenta el resumen de las entregas a tiempo en dólares del periodo de Julio 2011- Diciembre 2011.

FIGURA. 9. ENTREGAS A TIEMPO EN \$



FUENTE: EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA

Haciendo uso de los datos obtenidos de la empresa en la FIGURA 8 y 9, mediante indicadores, seremos capaces de teorizar el desempeño del área operacional.

2.2.1. Análisis

2.2.1.1. Respuesta de Rendimiento Operacional

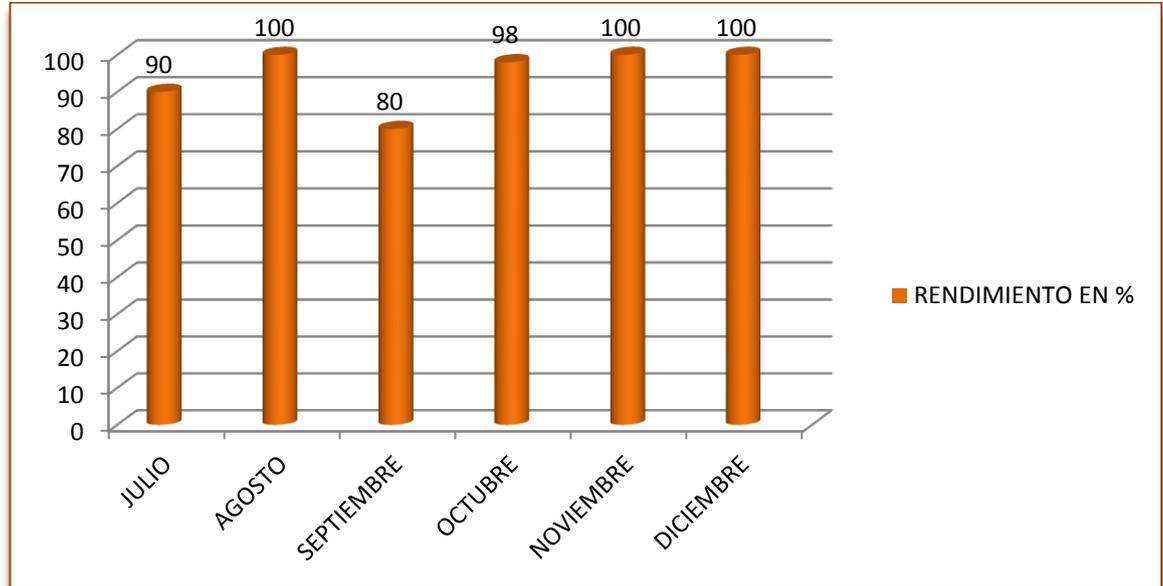
Medimos el rendimiento de los operadores en %, basándonos en el cumplimiento de las entregas de los pedidos.

$$\text{Rendimiento operacional} = \frac{\text{producto entregado a tiempo}(\$) * 100}{\text{producto vendido}(\$)}$$

TABLA .2. CÁLCULOS PARA LA OBTENCIÓN DEL RENDIMIENTO OPERACIONAL

RENDIMIENTO OPERACIONAL				
MES	PRODUCTO ENTREGADO A TIEMPO EN DÓLARES	PRODUCTO VENDIDO EN DÓLARES	FACTOR DE CONVERSIÓN EN %	RENDIMIENTO OPERACIONAL EN %
JULIO	100580,15	111755,72	100	90
AGOSTO	114368,37	114368,37	100	100
SEPTIEMBRE	91487,45	114359,31	100	80
OCTUBRE	113148,03	115457,17	100	98
NOVIEMBRE	119068,74	119068,74	100	100
DICIEMBRE	127850,11	127850,11	100	100
PROMEDIO				94,667

FIGURA. 10. RENDIMIENTO OPERACIONAL



En promedio el Rendimiento operacional es del 96,66% (TABLA 2). Esto demuestra que su rendimiento puede ser mejorado, dado que en algunos meses de la muestra (FIGURA 10), han alcanzado el 100% de su capacidad.

2.2.1.2. Productividad por Turno

Mide la relación, entre la cantidad de kilos realizados en cada turno, y el número de horas trabajadas por cada turno. Dando como resultado kg producidos / hora turno

$$Productividad\ por\ turno = \frac{kg\ producidos\ en\ el\ turno}{numero\ de\ horas\ trabajadas\ por\ turno}$$

Horas trabajadas/turno = 12 Horas de trabajo, para cada turno, mientras un turno inicia su labor, los dos turnos restantes, descansan, y vuelven

A trabajar un día después.

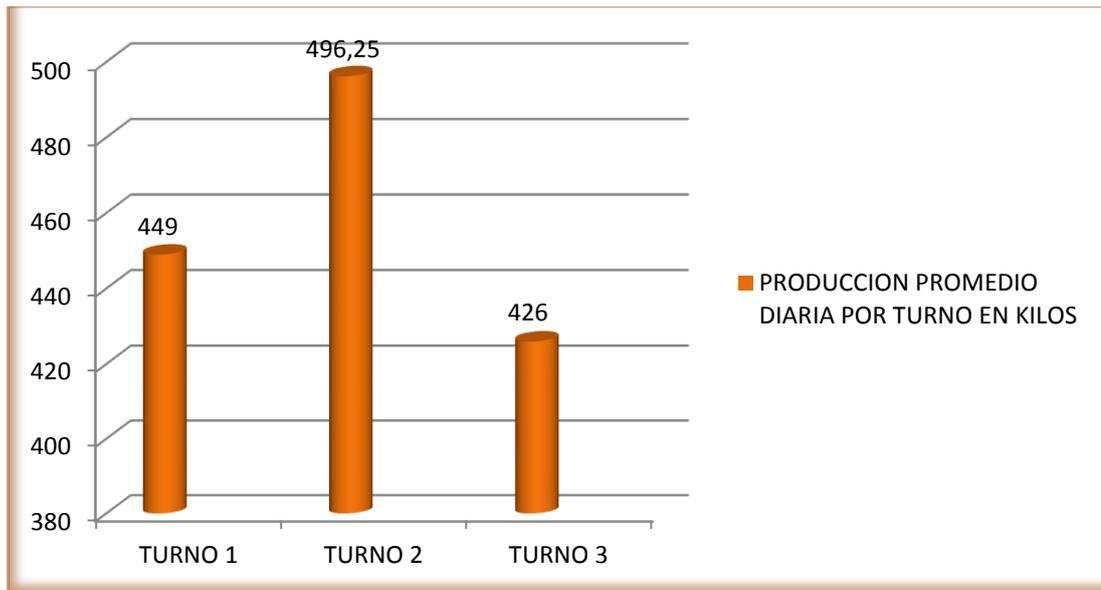
Número de operadores/turno= 10 Personas

El mes escogido es noviembre del 2011, debido a que es el mes que demuestra mayor regularidad en su producción, utilizando información de cuatro días aleatorios, por razones de confidencialidad.

TABLA .3. CÁLCULOS PARA LA OBTENCIÓN DE LA PRODUCCIÓN POR TURNO EN Kg.

PRODUCCIÓN POR TURNO			
FECHA	TURNO 1	TURNO 2	TURNO 3
19-nov-11	483	441	345
20-nov-11	368	462	360
21-nov-11	545	567	423
22-nov-11	400	515	576
PROMEDIO	449 kg	496,25 kg	426 kg

FIGURA. 11. PRODUCCIÓN POR TURNO EN KG



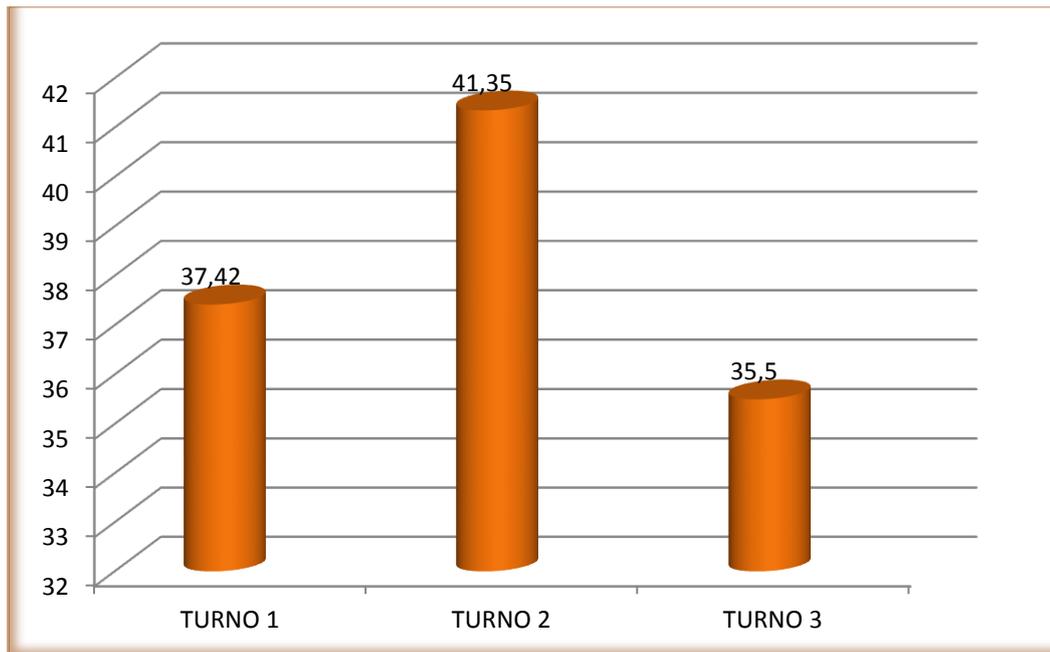
El turno con mayor producción, es el segundo, por lo que podría sugerirse ya una primera conclusión, en la que se demuestra que este es el más productivo, sin embargo para mayor esclarecimiento, evaluemos la productividad.

TABLA .4. CÁLCULO PARA LA OBTENCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD POR TURNO

PRODUCTIVIDAD POR TURNO			
TURNO	PRODUCCIÓN POR TURNO EN kg	HORAS TRABAJADAS POR TURNO	PRODUCTIVIDAD POR TURNO EN kg/h
1	449	12	37,42
2	496,25	12	41,35
3	426	12	35,50

La productividad más alta, se genera en el turno número dos, a pesar de tener en los puestos de trabajo, la misma cantidad de personal, el segundo turno ha demostrado, ser más productivo que los otros dos, aun cuando trabajan bajo las mismas condiciones laborales, pero con personal distinto en los puestos de trabajo.

FIGURA. 12. PRODUCTIVIDAD POR TURNO



El segundo turno supera a los otros, demostrando así que el personal, no solo no está aprovechando los recursos disponibles en cualquiera de los turnos, sino que no hacen uso adecuado del tiempo de producción, es un hecho, que se necesita mejorar el uso del tiempo en el área productiva, además de estandarizar los procesos, razón principal de las demoras.

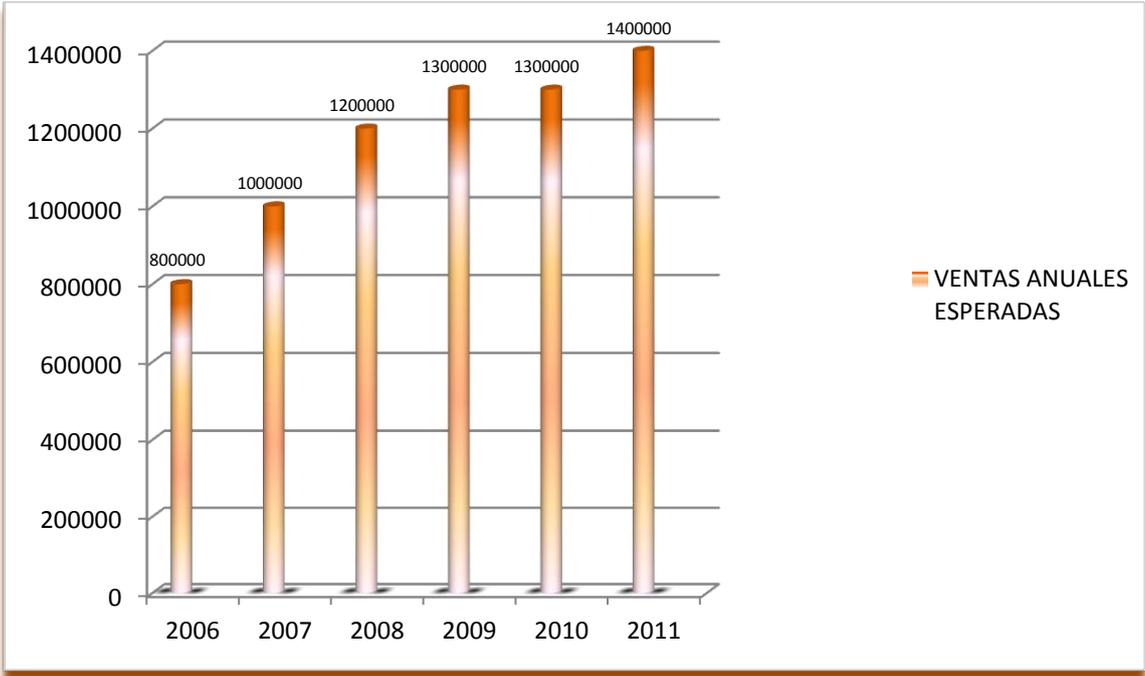
2.2.1.3. Eficiencia de Ventas

En este punto se desea demostrar, que tan eficientes son los métodos de venta que la empresa utiliza, para lograrlo se aplica la siguiente fórmula de eficiencia en porcentaje:

$$eficiencia\ de\ venta = \frac{venta\ anual\ real * 100}{venta\ anual\ esperada}$$

En la FIGURA 13, se presenta el resumen, de las expectativas de las ventas anuales en dólares del periodo 2006 - 2011.

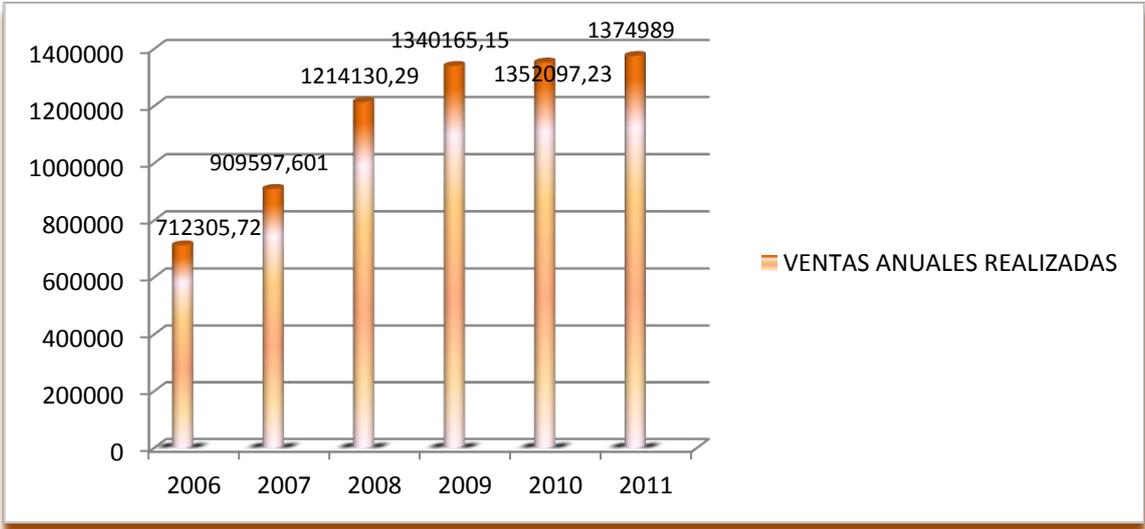
FIGURA. 13. EXPECTATIVA DE VENTAS ANUALES



FUENTE: EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.

En la FIGURA 14, se presenta el resumen, de las ventas anuales reales en dólares del periodo 2006 - 2011.

FIGURA. 14. VENTAS ANUALES REALES



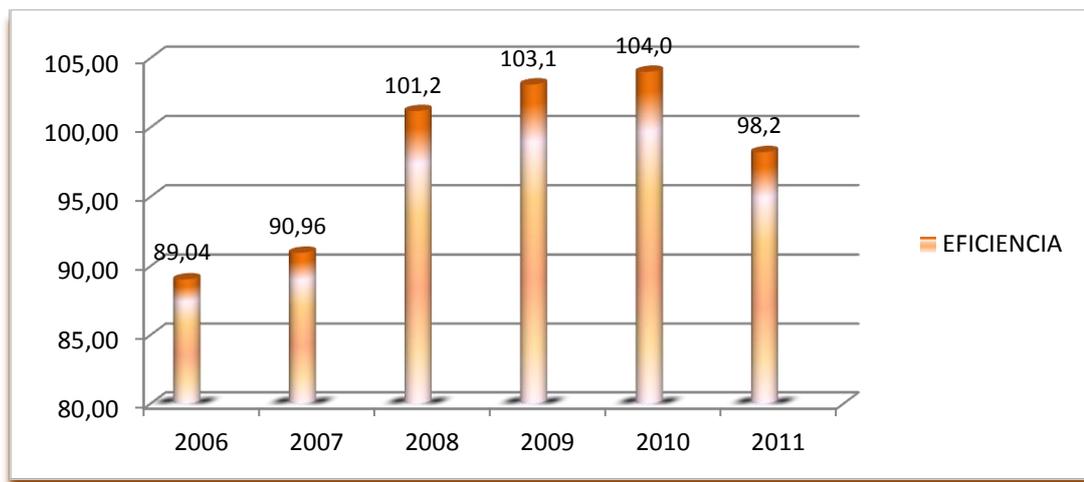
FUENTE: EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.

Haciendo uso de los datos obtenidos de la empresa, mediante indicadores, seremos capaces de establecer la eficiencia en las ventas.

TABLA .5. CÁLCULO PARA LA OBTENCIÓN DE LA EFICIENCIA DE VENTAS

EFICIENCIA DE VENTAS				
AÑO	VENTA ANUAL ESPERADA	VENTA ANUAL REAL	FACTOR DE CONVERSIÓN A PORCENTAJE	EFICIENCIA EN %
2006	800000	712305,72	100	89,04
2007	1000000	909597,601	100	90,96
2008	1200000	1214130,29	100	101,18
2009	1300000	1340165,15	100	103,09
2010	1300000	1352097,23	100	104,01
2011	1400000	1374989	100	98,21

FIGURA. 15. EFICIENCIA DE VENTAS



De acuerdo a los niveles obtenidos, el año 2010 proyectó una eficiencia mayor respecto a las ventas esperadas, y se debe al incremento de publicidad y participación en el mercado, haciendo conocer su producto, involucrándose en nuevos segmentos.

Ahora deben enfocarse en volver a superar sus propias metas, dado que la eficiencia en el último año ha disminuido, no pueden esperar a que siga haciéndolo, las técnicas de venta, los estudios de mercado, son herramientas que ayudan a las empresas en crecimiento a establecerse y encontrar su nicho adecuado.

CONCLUSIONES

Al analizar los puestos de trabajo, fue posible establecer las fortalezas y debilidades actuales. La mejor opción para realizar el proceso de evaluación, fue el Gerente, una evaluación real, es lo que se obtuvo debido a que es él, quien trabaja con ellos y utiliza sus competencias para beneficio de la empresa. Se determinó, que todos los cargos tienen falencias y que requieren de capacitación, unos casos, más que otros, pero todos, demandan atención, para mejorar su desempeño.

En el caso del área de producción, el diagnóstico muestra que no tienen un desempeño del 100%, lo cual no es imposible de lograr, pero sí complejo de alcanzar para cualquier empresa. La falta de estandarización en los procesos, genera demoras durante la producción, errores de elaboración de los productos, y atrasos en las entregas, estas debilidades, son las que evitan que la empresa tenga un desempeño sobresaliente. Esta razón nos encamina al siguiente capítulo, donde se desarrolla un modelo de estandarización de procesos, que ayude a simplificar las actividades de los puestos de trabajo, y mejorar los resultados obtenidos en este capítulo. No muestran un punto crítico para la empresa, pero sí demuestran que podría tener un rendimiento excelente, con procesos estandarizados, y personal calificado.

CAPÍTULO 3

ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

3.1. Determinación de Procesos Administrativos, Productivos y Productos

Es necesario definir, cuales son las actividades que cada puesto de trabajo realiza, dentro de la empresa, para que puedan desempeñarlas con éxito y sin confusión.

Se establece a continuación, cada proceso administrativo y productivo, necesario dentro de la empresa.

3.1.1. Procesos Administrativos

Proceso Administrativo: Se denomina proceso administrativo, al conjunto de funciones y actividades que desempeña cada cargo, dentro del área administrativa. Para cada puesto administrativo se ha determinado los procesos que cada uno tiene bajo su responsabilidad:

TABLA .6. GERENTE.

GERENTE			
Coordinación y control de actividades			
Atención a los clientes, en los puntos calientes			
Planificación, Discusión, Aprobación y Socialización de la información de la empresa			
VENTAS	COMPRAS	PRODUCCIÓN	FINANZAS
Aprobación y Discusión de presupuestos	Negociaciones por cambios en los precios de los proveedores	Compra de maquinaria	Inversiones
Escoger productos de autoservicio	Aprobación y eliminación de proveedores	Cambio de productos	Endeudamientos
Aprobación de plazos, mercados y promociones		Análisis de Rendimiento	

TABLA .7. JEFE FINANCIERO.

Jefe Financiero
Tesorería
Manejo de Bancos
Cobro de cuentas
Caja Chica
Control de Documentos
Pago de cheques
Permisos y Documentos legales en regla
Uniformes del personal

TABLA .8. AUXILIAR ADMINISTRATIVO

Auxiliar Administrativo
Auditar, cuadrar y establecer responsabilidades de inventarios de bodega de producto terminado y materiales de bodega de producto terminado.
Revisar, conciliar y enviar depósitos. Notificar cambios a la Jefatura de Finanzas
Sacar la Información para los roles del personal de Pastelería y Servicios Varios (limpieza, pre mezclas, etc.)
Tramitar todos los permisos de funcionamiento (bomberos, sanidad, municipalidad, etc.) Tanto de la fábrica como de las sucursales.
Hacer los egresos y los pagos del negocio de las Sucursales.
Archivar de manera ordenada y cronológica toda la documentación manejada
Cumplir obligaciones de manera ocasional en facturación y despachos.
Auxiliar de la Gerencia General

TABLA .9. CONTADOR

Contador
Roles de pago
Pago de Impuestos
Generación de pagos del IESS
Informes de roles de pagos
Reportes de faltas
Comparación de Reportes de Producción con el sistema para verificar cumplimiento
Archivo de documentos trimestrales
Realizar Balances
Realizar Inventarios
Conciliación Bancaria
Presupuestos de Bancos

TABLA .10. RESPONSABLE DE COMPRAS.

Responsable de Compras
Abastecer la zona de bodega de materia prima
Verificar tipo de proveedores
Realizar pedidos de compras
Abastecer la zona de despachos

Mediante los procesos desarrollados, se estableció las obligaciones correctas, con la intención de ayudar a EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA., a entender los procedimientos en los puestos de trabajo, y eliminar aquellos que son obsoletos y que no brindan ningún valor agregado.

3.1.2. Procesos Productivos

Procesos Productivos: Son las actividades interrelacionadas, orientadas a la transformación de materias primas “entradas”, en “salidas”, denominadas productos, con el objeto de incrementar su valor, al punto de satisfacer las necesidades de los clientes.

A continuación, los procesos productivos de EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.

TABLA .11. JEFE DE PRODUCCIÓN

Jefe de Producción
Cumplimiento de producción
Verificación de personal
Control de Calidad
Control de empaque y producción
Control de faltas en el personal
Informes de producción
Cambios en el área productiva

TABLA .12. RESPONSABLE DE BODEGA DE MATERIA PRIMA

Responsable de Bodega de Materia Prima
Despacho de pedidos
Recibo de Mercadería
Control de despacho de producto terminado
Pedidos de Compras
Control de Inventarios
Control de materia prima y producto de empaque
Ingreso de Facturas
Retenciones
Orden de Bodegas

TABLA .13. RESPONSABLE DE BODEGA DE PRODUCTO TERMINADO.

Responsable de Bodega de Producto Terminado
Revisar facturas y producto despachado
Facturar pedidos pendientes
Entregar los pedidos a los vendedores y registrar las gavetas entregadas
Llevar un registro de todas las novedades que se detecten en el departamento e indicar a la gerencia.
Archivar las facturas, devoluciones, y Notas de Crédito
Controlar la cartera de los vendedores y hacer gestiones para el cobro, cualquier novedad de esta función debe ser comunicada a la persona que se encarga de las finanzas
Cuadrar el libro de Caja
Llevar un registro de todos los reclamos de los clientes, solucionar si esta en sus manos o indicar a la persona que puede solucionar.
Responsable de los inventarios que se maneja en la bodega de producto terminado: Producto, gavetas y fundas.
Recibir los pedidos de parte de los vendedores o de parte de los clientes.
Cuadrar diariamente los inventarios a su cargo

El Diagrama de flujo, es la representación gráfica de los procesos. Estos diagramas utilizan símbolos con significados bien definidos, que representan el flujo de ejecución, mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de fin de proceso. A continuación, los diagramas de flujo para los procesos productivos.

FIGURA .16. DIAGRAMA DE FLUJO DEL ÁREA DE PANADERÍA.

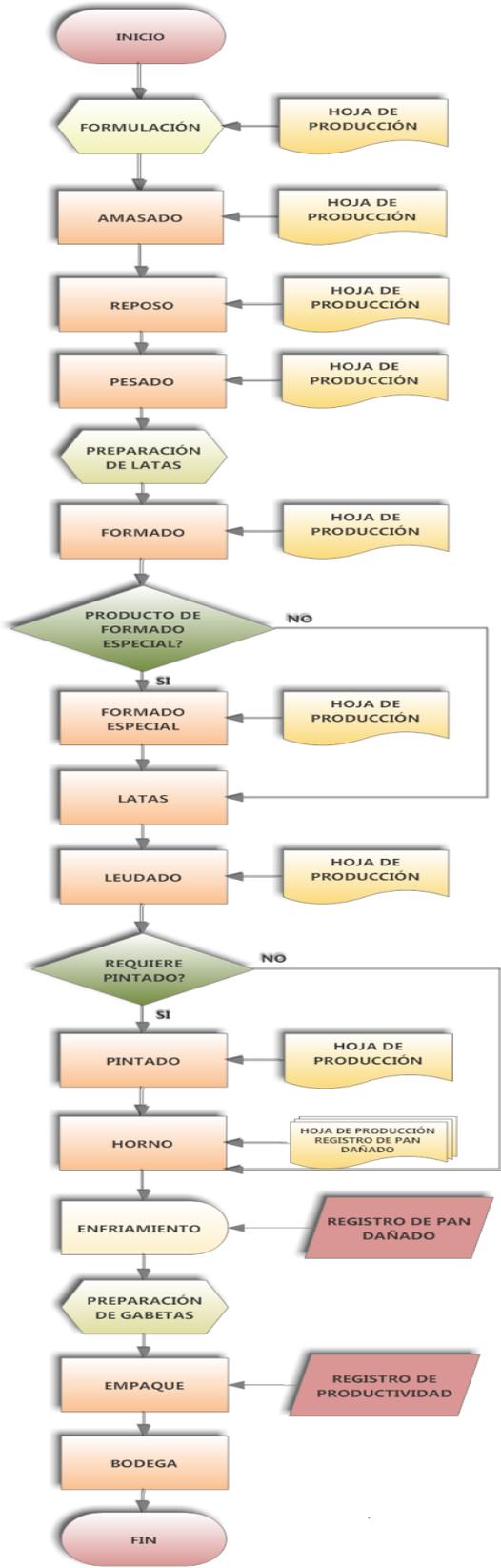
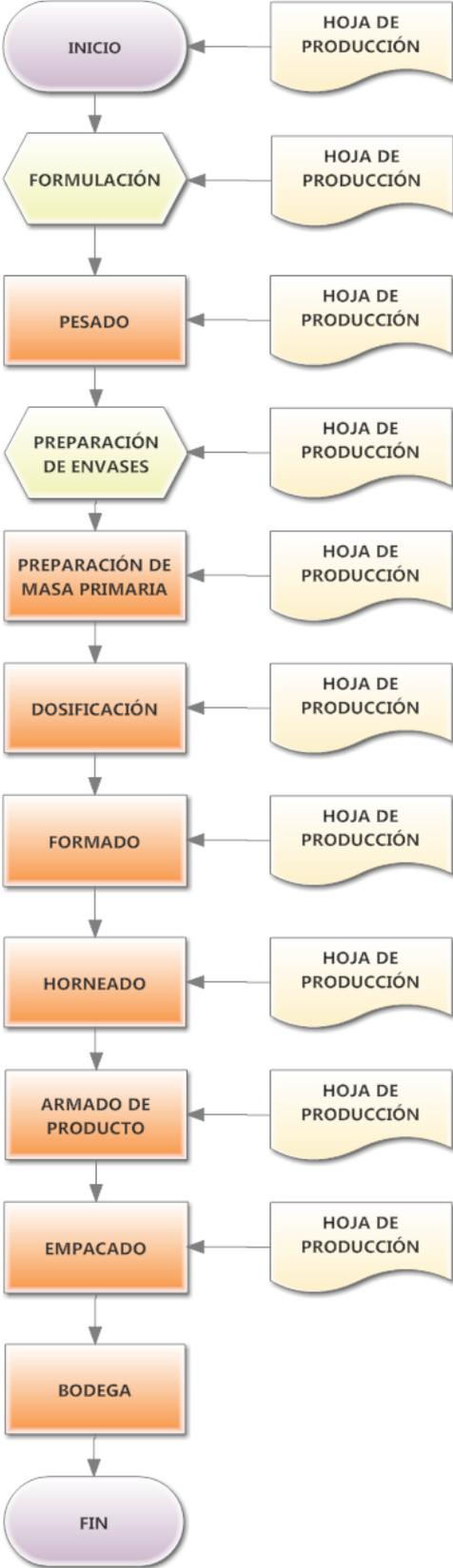


FIGURA .17. DIAGRAMA DE FLUJO GENERAL DEL ÁREA DE PASTERÍA.



Los procesos descritos, en los diagramas anteriores, definen claramente el funcionamiento de la planta, tanto en el área de pastelería, como en el área de panadería.

Los diagramas expuestos, en los puntos 3.1.1 y 3.1.2, son una propuesta creada con el propósito, de establecer los procedimientos adecuados en cada área, y eliminar aquellos, que sean inútiles para cumplir las metas de la empresa.

3.1.3. Productos

Concepto: Los productos, son el resultado colectivo del desarrollo de las acciones, que componen el proceso de su producción.

EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA., posee un extenso portafolio de productos. Pero solo se tomarán en cuenta los 20 productos principales, que son los que generan mayor utilidad en la compañía y por lo tanto se producen diariamente y en cantidades mayores, estos productos son:

TABLA .14. MUESTRA DE PRODUCTOS DE PANADERÍA

PRODUCTOS DE PANADERÍA	
BAGUETE	
CACHO	

CARACOL	
EMBAJADOR	
EMPANADA	
EMPANADA DE MANTECA	
ENQUECILLADOS	
ENROLLADO	
GUSANO	

HAMBURGUESA	
HOT DOG	
INTEGRAL	
PAN DE LECHE	
PAN DE YUCA	

TABLA .15. MUESTRA DE PRODUCTOS DE PASTELERÍA

PRODUCTOS DE PASTELERÍA	
RELAMPAGO	
MUFFIN DE CHOCOLATE	
SUSPIRO	
HERRAJE	
MOUSSE DE MARACUYA	
TORTA DE CHOCOLATE	

Para realizar el modelo de estandarización propuesto para la empresa, se utilizaran los 20 productos exhibidos, en la FIGURA anterior.

Gracias al modelo de estandarización a plantearse, este podrá aplicarse a cualquier producto, en el futuro, en caso de que la empresa desee hacerlo.

3.1.3.1. Evaluación de los productos a estandarizar.

Tras realizar la respectiva degustación de los productos, se realizó una evaluación, bajo estándares sencillos, como:

- Presentación
- Higiene
- Sabor
- Precio

La evaluación fue realizada por la Ingeniera de Alimentos Priscila Martínez, quien tras 15 años de experiencia en el área de alimentos, está al tanto de los estándares que debe cumplir un producto, para considerarse de excelente calidad.

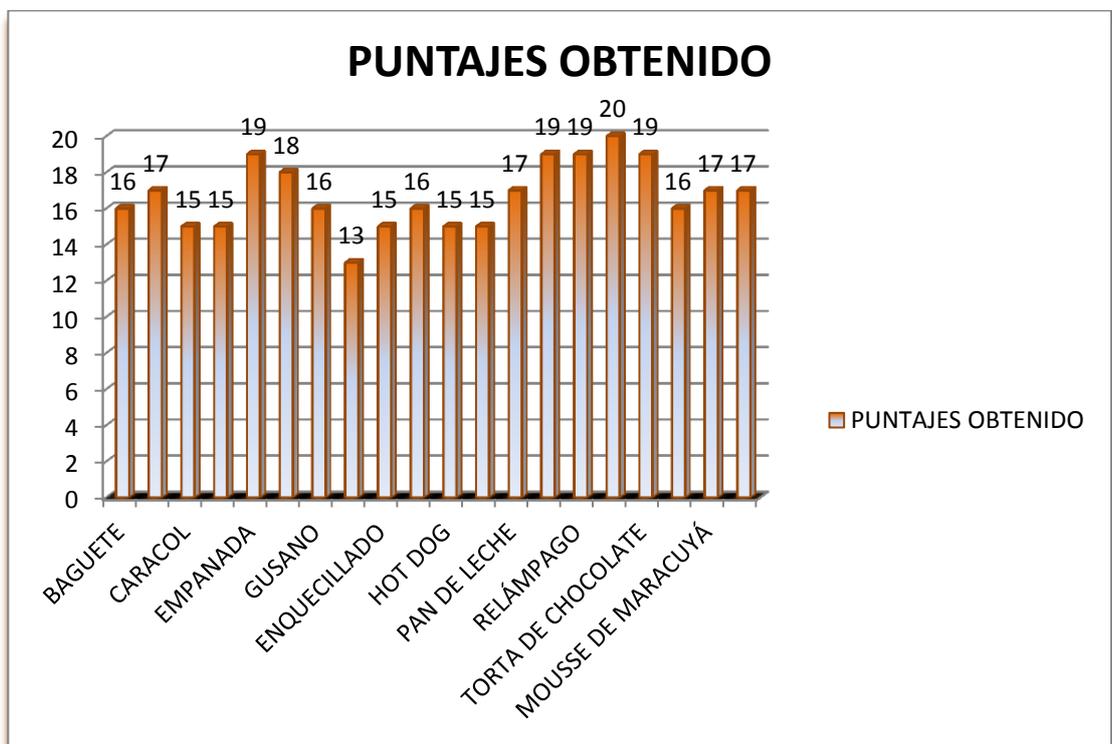
Los resultados obtenidos, siendo 20, el puntaje para un producto de excelencia, fueron los siguientes:

TABLA .16. RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE PRODUCTOS A ESTANDARIZAR

RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE PRODUCTO	
PRODUCTO	PUNTAJES OBTENIDO
BAGUETE	16
CACHO	17
CARACOL	15
EMBAJADOR	15
EMPANADA	19
HAMBURGUESA	18
GUSANO	16
ENROLLADO	13
ENQUECILLADOS	15

EMPANADA DE MANTECA	16
HOT DOG	15
INTEGRAL	15
PAN DE LECHE	17
PAN DE YUCA	19
RELÁMPAGO	19
SUSPIRO	20
TORTA DE CHOCOLATE	19
HERRAJE	16
MOUSSE DE MARACUYÁ	17
MUFFIN DE CHOCOLATE	17

FIGURA.18. RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE PRODUCTOS A ESTANDARIZAR.
ANEXO 3.



Las observaciones realizadas sobre los productos evaluados, fueron muy generales, sin embargo, cabe puntualizar una que parece caracterizar a todos los productos de panadería, y es la mejora

necesaria en la masa, todos los productos parecen disponer de una formulación específica, que no posee las cantidades adecuadas, la Ing. Priscila Martínez sugiere que luego de la estandarización, el personal encargado de la calidad formule pruebas a las masas para determinar si es necesaria la reformulación, puesto que se denoto, una leve dureza que caracterizó a la mayoría de productos en el área de panadería. En cuanto al área de pastelería, los productos, obtuvieron muy buenos resultados, sin embargo, como toda empresa deben seguir evolucionando, y encontrando mejores recetas, o características adicionales, que generen valor agregado a los productos.

3.2. Elaboración de Manual de Procesos y Procedimientos para el Área Operativa.

El propósito de crear un manual para la empresa, es reducir en lo posible, errores en la producción y facilitar los procesos. El manual debe ser claro, de fácil entendimiento, y tener las explicaciones necesarias, para que el operario pueda realizar los procesos de manera óptima.

Estandarización: Se conoce como estandarización, al proceso mediante el cual, se realiza una actividad de manera previamente establecida.

Por consiguiente, el manual debe ser completo, a continuación se presentan las tres partes que lo componen.

- Condiciones de Trabajo del Operario.
- Materiales.
- Métodos y Equipos.

3.2.1. Estandarización de condiciones de trabajo del Operario.

Todos sabemos, que las condiciones en que realizamos alguna actividad, repercuten profundamente en la eficiencia y rapidez de la misma. Sea que estudiemos, realicemos alguna actividad aleatoria o laboremos en una línea de producción de alimentos.

Debemos tener presente, que una empresa de alimentos, no puede pensar únicamente en productos de buen gusto, debe estar consciente que sus productos son para el consumo humano, y por lo tanto quienes están en contacto con ellos, no pueden contaminarlos.

A continuación se presenta cuales son las condiciones óptimas de trabajo que debe tener el Operario.

3.2.1.1. Higiene personal

3.2.1.1.1. Cuerpo

- Baño diario, preferentemente antes de las actividades
- No usar perfumes
- Usar desodorante personal suave

3.2.1.1.2. Dientes

- Mantener la higiene bucal

3.2.1.1.3. Barba/Cabello

- Los funcionarios masculinos mantendrán sus cabellos cortos, El uso de redecilla o gorro es indispensable, y diariamente deben rasurarse la barba antes de tomar servicio.
- El personal femenino sin excepción debe recoger su cabello con una cofia, redecilla o gorro.
- Los funcionarios deben lavar con frecuencia diaria sus cabellos, conservándolos en el interior de la cofia o gorro.

Observación: Es prohibido peinar los cabellos en el ambiente de trabajo.

3.2.1.1.4. Manos y Uñas

Las uñas deben estar cortas, limpias y libres de esmalte.

Las manos son el principal vehículo de transmisión de microorganismos porque están en contacto con diferentes objetos que pueden albergar agentes contaminantes, por eso es necesario un frecuente y correcto lavado de manos.

3.2.1.1.5. Frecuencia de lavado de manos:

- Antes y después de usar las instalaciones sanitarias
- Después de limpiar la nariz
- Después de usar paños para la limpieza
- Después de fumar
- Después de tocar alimentos no higienizados
- Después de contar dinero
- Antes y después de manipular alimentos
- Antes de tocar utensilios higienizados
- Antes de tocar alimentos ya preparados
- Luego de sacar los residuos
- Luego de tocar puertas o alguna maquinaria
- Cada vez que se ingrese al lugar de trabajo

TABLA .17. PROCESO DE LAVADO DE MANOS.

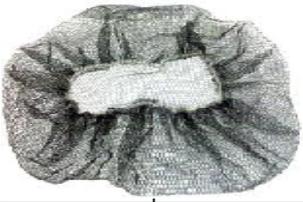
Lavado de las manos	
Enjuagar las manos y los antebrazos	
Adicionar jabón líquido (bactericida / desinfectante)	
Jabón no bactericida (Frotar las manos enjabonadas por lo menos 1 minuto)	Jabón bactericida (Frotar las manos enjabonadas por lo menos 1 minuto)
Limpiar las uñas y manos con un cepillo de uñas plástico	
Enjuagar bien con agua	
Secar con toallas de papel de un solo uso o con aire caliente	

FUENTE: MANUAL DE MANEJO HIGIÉNICO DE ALIMENTOS, AUTOR, DR. RAFAEL CAMACHO SOLÍS, SUBSECRETARIO DE FOMENTO SANITARIO.

3.2.1.2. Uniformes

La ropa de uso diario y calzado, son posibles transportes para llevar suciedad adquirida en el medio ambiente, al lugar donde se procesan alimentos. Es la razón principal para usar una indumentaria de trabajo que este siempre limpia y que incluya:

FIGURA .19. UNIFORME DE TRABAJO PARA EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.

UNIFORME		
PIEZA DE UNIFORME	ESPECIFICACIONES	FOTO
PANTALÓN KARGO	Material: Algodón	
	Uso Rudo	
	Corte Amplio	
	Elástico Cintura	
	Puntada de Seguridad "Overlocked"	
	Jareta de Ajuste	
FILIPINA	Material: Algodón	
	Corte clásico/ recto	
	Apertura trasera	
	Puños dobles	
	Mayor durabilidad	
	Terminado de Seguridad	
	OVERLOCKED	
CAMISETA DE ALGODÓN		
	Material: Algodón	
CLOGS PROFESIONALES	Resistentes a líquidos y aceites calientes.	
	Muy durables.	
	Plantillas anatómicas para un Máximo Confort.	
	Especial para chefs, doctores	
GUANTES DE NITRILO	látex sintético flexible	
	anti-alérgico	
	distintas densidades	
	resistencia a la punción	
REDECILLA		
	Color negro por estética antideslizante	
	Peinado moño	

3.2.1.3. Condiciones generales del Operario

Tanto operadores como visitantes, o cualquier persona involucrada en el área de producción, debe cumplir parámetros de sanidad y protección.

3.2.1.3.1. Cortes, heridas y estado de salud de los funcionarios

Toda persona afectada por alguna enfermedad contagiosa que pueda transmitirse a través de los alimentos o que sea portadora de organismos causantes de enfermedad, no podrá trabajar en el área.

Cada local deberá disponer de un botiquín de primeros auxilios, para el tratamiento inmediato de cortes, quemaduras o lesiones, debiéndose verificar con regularidad que el botiquín este completo y los medicamentos no estén vencidos.

3.2.1.3.2. Hábitos Personales

En los lugares de trabajo se deben tener en cuenta las siguientes prácticas

- No fumar
- No salivar
- No peinar los cabellos
- No limpiar la nariz
- No hablar, ni toser por encima de los alimentos
- Lavar las manos luego de ir al baño
- Mantener limpios los armarios de los vestuarios
- No tocar objetos sucios y luego manipular alimentos u objetos limpios
- Trabajar con uniforme limpio

- No secarse el sudor con el uniforme o el paño de trabajo
- No degustar alimentos con las manos
- No degustar diferentes tipos de alimentos con el mismo utensilio
- No salir del local de trabajo con ropa de trabajo
- No masticar chicles durante el servicio

3.2.1.3.3. Condiciones generales del personal

a) Poseer el carné de manipulador de alimentos.

b) Mantener la higiene, en su aseo personal y contar con el estado de limpieza adecuado, la indumentaria y los utensilios propios de la actividad que desempeña, y de uso exclusivo para su trabajo.

c) Lavarse las manos con agua caliente y jabón o detergente adecuados tantas veces como requieran las condiciones de trabajo y siempre antes de incorporarse a su puesto, después de una ausencia o de haber realizado actividades ajenas a su cometido específico. Lavado de manos entre una actividad y otra cuando se están manipulando distintos alimentos dentro de la cocina.

d) El manipulador aquejado de enfermedad de transmisión por vía digestiva o que sea portador de gérmenes deberá ser excluido de toda actividad directamente relacionada con los alimentos hasta su total curación clínica y bacteriológica y la desaparición de su condición de portador. Será obligación del manipulador, cuando sea consciente o tenga sospecha de estar afectado por enfermedad, poner el hecho en conocimiento de su inmediato superior.

e) En los casos en que exista lesión cutánea que pueda estar o ponerse en contacto directo o indirectamente con los alimentos, al manipulador afectado se le facilitará el oportuno

tratamiento y una protección con vendaje impermeable, en su caso.

3.2.1.3.4. Todos los funcionarios deben:

- Emplear el uniforme asignado a su respectiva función.
- Usar una camiseta blanca debajo del uniforme cuando sea necesario.
- Usar delantal de plástico cuando realiza la tarea de lavado de planta, pisos, paredes e instrumentación.
- Evitar el uso de anillos, cadenas, reloj, aros, pues pueden caer en la preparación siendo un vehículo de contaminación y causar en algunos casos, un accidente de trabajo.
- Usar gorro para el cabello mientras permanezcan en el área de producción.
- El uniforme no debe ser empleado fuera del ambiente de trabajo.
- No se puede ingresar, transitar o permanecer con ropa de calle en el área de producción.

3.2.1.3.5. Prohibiciones Relativas al personal manipulador.

Se prohíbe durante el ejercicio de la actividad:

- Fumar y masticar goma de mascar.
- Comer en el puesto de trabajo.
- Utilizar prendas de trabajo distintas a las reglamentarias
- Estornudar o toser sobre los alimentos.
- Cualquier otra actividad que pueda ser causa de contaminación de los alimentos.

3.2.1.3.6. Todas las visitas deben:

- Emplear cofias y guardapolvos, no pudiendo permanecer con ropa de calle en el área de producción.

3.2.1.3.7. Presentación Personal

- Los uniformes deben estar siempre limpios y con buena presentación
- Debe utilizarse el calzado de seguridad
- No está permitido el uso de llaveros prendidos de los uniformes

Observación: Cada funcionario, debe tener como mínimo, 2 mudas de ropa, para que de esta forma, tenga diariamente en condiciones higiénicas su uniforme.

En el siguiente TABLA, se podrá apreciar de manera clara cuales son las acciones básicas de los operarios a realizar, antes, durante y después de trabajar en la manipulación de alimentos.

TABLA .18. PROCEDIMIENTOS BÁSICOS PARA LA MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS.

Que	Cuando	Como
Lavado de manos	Antes de iniciar cada trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Lavar las manos y antebrazos con desinfectante • Escobillar las manos y uñas • Enjuagar con agua • Secar con toallas de papel de un solo uso

<p>Frecuencia del Lavado de manos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Al iniciar cualquier actividad • Luego de ir al baño o vestidores • Después de manipular: envases, embalajes, desperdicios y alimentos crudos • Luego de peinarse o limpiarse la nariz • Antes de tocar utensilios higienizados 	<ul style="list-style-type: none"> • Igual al procedimiento anterior
<p>Uso de Uniformes</p>	<p>Antes de iniciar cada trabajo y hasta finalizar el mismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se usarán uniformes limpios y de acuerdo a las funciones • Todo el personal usará gorros o cofias
<p>Prácticas Sanitarias Correctas</p>	<p>Durante la elaboración</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No deben usarse joyas, anillos y reloj • Degustar las preparaciones con utensilios de un solo uso • No se debe fumar ni

		<p>ingerir alimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se debe toser, gritar, hablar ni estornudar sobre las preparaciones • No mezclar las ropas con los alimentos
Higiene Personal	En todo momento	<ul style="list-style-type: none"> • Baño diario, antes de las actividades • Los varones tendrán cabellos cortos y la barba rasurada • Las uñas deben estar sin esmalte y cortas • Mantener la higiene bucal • Evitar el uso de perfumes y utilizar maquillajes suaves • No salir del puesto con ropas de trabajo

FUENTE: MANUAL DE MANEJO HIGIÉNICO DE ALIMENTOS, AUTOR, DR. RAFAEL CAMACHO SOLÍS, SUBSECRETARIO DE FOMENTO SANITARIO.

Hacer uso del equipo adecuado, y la higiene necesaria antes, durante y después de participar de los procesos productivos, es lo que evita prácticas de poca calidad, además de brindar satisfacción a la empresa, a través procesos adecuados de producción, que hacen a su mercancía apropiada para el consumo.

3.2.2. Estandarización de materiales.

Se debe tener claro, que materiales son necesarios, para la elaboración de cada producto. Así no solo se reducirá tiempo buscando los materiales indicados, sino que evitara errores de producción y facilitara la labor de cualquier operario, en el caso de requerirse, rotación de personal.

TABLA .19. ESTANDARIZACIÓN DE MATERIALES PARA PANADERÍA

MATERIA PRIMA		
EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.		
PANADERÍA		
PRODUCTO	GUSANO	
FORMULACIÓN		
MATERIAL	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
SAL	400	Gramos
LEVADURA	250	Gramos
ANTIMOH	30	Gramos
MANTECA	2600	Gramos
AZÚCAR	2000	Gramos
HARINA	20	kilos
CANTIDAD A PRODUCIR	20	kilos

TABLA .20. ESTANDARIZACIÓN DE MATERIALES PARA PANADERÍA

MATERIA PRIMA		
EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.		
PANADERÍA		
PRODUCTO	ENROLLADO	
FORMULACIÓN		
MATERIAL	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
SAL	400	Gramos
LEVADURA	250	Gramos
ANTIMOH	20	Gramos
AZÚCAR	1600	Gramos
MANTECA	2000	Gramos
MANTEQUILLA	2300	Gramos
HARINA	20	kilos
CANTIDAD A PRODUCIR	20	kilos

TABLA .21. ESTANDARIZACIÓN DE MATERIALES PARA PANADERÍA

MATERIA PRIMA		
EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.		
PANADERÍA		
PRODUCTO	EMBAJADOR	
FORMULACIÓN		
MATERIAL	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
CEMA	700	Gramos
AZÚCAR	1200	Gramos
ANTIMOH	30	Gramos
SAL	200	Gramos
MANTECA	2200	Gramos
ESENCIA DE CAMELO	20	Gramos
HARINA INTEGRAL	3	kilos
HARINA BLANCA	7	kilos
LEVADURA	150	Gramos
CANTIDAD A PRODUCIR	10	kilos

TABLA .22. ESTANDARIZACIÓN DE MATERIALES PARA PANADERÍA

MATERIA PRIMA		
EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.		
PANADERÍA		
PRODUCTO	INTEGRAL	
FORMULACIÓN		
MATERIAL	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
HARINA INTEGRAL	4000	Gramos
AZÚCAR	400	Gramos
SAL	100	Gramos
ANTIMOH	20	Gramos
MANTECA	400	Gramos
LEVADURA	60	Gramos
ESENCIA DE CAMELO	20	Gramos
CANTIDAD A PRODUCIR	4	kilos

TABLA .23. ESTANDARIZACIÓN DE MATERIALES PARA PANADERÍA

MATERIA PRIMA		
EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.		
PANADERÍA		
PRODUCTO	PAN DE YUCA	
FORMULACIÓN		
MATERIAL	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
ALMIDÓN	3038	Gramos
HARINA	2245	Gramos
AZÚCAR	638	Gramos
MARGARINA	703	Gramos
QUESO	10566	Gramos
ANTIMOH	63	Gramos
POLVO DE HORNEAR	136	Gramos
CANTIDAD A PRODUCIR	560	unidades

TABLA .24. ESTANDARIZACIÓN DE MATERIALES PARA PANADERÍA

MATERIA PRIMA		
EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.		
PANADERÍA		
PRODUCTO	PAN DE LECHE	
FORMULACIÓN		
MATERIAL	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
AZÚCAR	12000	Gramos
MANTEQUILLA	8000	Gramos
LEVADURA	804	Gramos
POLVO DE HORNEAR	1200	Gramos
ANTIMOH	120	Gramos
SAL	200	Gramos
HARINA	40	Kilos
CANTIDAD A PRODUCIR	40	Kilos

TABLA .25. ESTANDARIZACIÓN DE MATERIALES PARA PANADERÍA

MATERIA PRIMA		
EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.		
PANADERÍA		
PRODUCTO	ENQUECILLADOS	
FORMULACIÓN		
MATERIAL	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
SAL	400	Gramos
LEVADURA	250	Gramos
ANTIMOH	20	Gramos
AZÚCAR	1600	Gramos
MANTECA	2000	Gramos
MANTEQUILLA	2300	Gramos
HARINA	20	kilos
CANTIDAD A PRODUCIR	20	kilos

TABLA .26. ESTANDARIZACIÓN DE MATERIALES PARA PANADERÍA

MATERIA PRIMA		
EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.		
PANADERÍA		
PRODUCTO	EMPANADA	
FORMULACIÓN		
MATERIAL	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
SAL	400	Gramos
LEVADURA	250	Gramos
ANTIMOH	30	Gramos
MANTECA	2600	Gramos
AZÚCAR	2000	Gramos
HARINA	20	kilos
CANTIDAD A PRODUCIR	20	kilos

TABLA .27. ESTANDARIZACIÓN DE MATERIALES PARA PANADERÍA

MATERIA PRIMA		
EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.		
PANADERÍA		
PRODUCTO	CACHO	
FORMULACIÓN		
MATERIAL	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
SAL	400	Gramos
ANTIMOH	30	Gramos
LEVADURA	250	Gramos
AZÚCAR	1600	Gramos
MANTECA	2300	Gramos
MANTEQUILLA	1900	Gramos
HARINA	20	kilos
CANTIDAD A PRODUCIR	20	kilos

TABLA .28. ESTANDARIZACIÓN DE MATERIALES PARA PANADERÍA

MATERIA PRIMA		
EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.		
PANADERÍA		
PRODUCTO	HAMBURGUESA	
FORMULACIÓN		
MATERIAL	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
SAL	400	Gramos
LEVADURA	0,5	unidades
ANTIMOH	30	Gramos
MEJORADOR TOTAL	80	Gramos
MIXO	50	Gramos
AZÚCAR	1400	Gramos
HARINA	20	kilos
MANTECA	1400	Gramos
CANTIDAD A PRODUCIR	20	kilos

TABLA .29. ESTANDARIZACIÓN DE MATERIALES PARA PANADERÍA

MATERIA PRIMA		
EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.		
PANADERÍA		
PRODUCTO	HOT DOG	
FORMULACIÓN		
MATERIAL	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
SAL	400	Gramos
LEVADURA	0,5	Unidades
ANTIMOH	30	Gramos
MEJORADOR TOTAL	80	Gramos
MIXO	50	Gramos
AZÚCAR	1400	Gramos
HARINA	20	Kilos
MANTECA	1400	Gramos
CANTIDAD A PRODUCIR	20	Kilos

TABLA .30. ESTANDARIZACIÓN DE MATERIALES PARA PANADERÍA

MATERIA PRIMA		
EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.		
PANADERÍA		
PRODUCTO	CARACOL	
FORMULACIÓN		
MATERIAL	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
SAL	80	Gramos
ANTIMOH	20	Gramos
LEVADURA	250	Gramos
AZÚCAR	445	Gramos
MANTECA	3000	Gramos
CANELA MOLIDA	8	Gramos
HARINA	20	Kilos
CANTIDAD A PRODUCIR	20	Kilos

TABLA .31. ESTANDARIZACIÓN DE MATERIALES PARA PANADERÍA

MATERIA PRIMA		
EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.		
PANADERÍA		
PRODUCTO	BAGUETE	
FORMULACIÓN		
MATERIAL	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
SAL	200	Gramos
MANTECA	200	Gramos
AZÚCAR	200	Gramos
HARINA	10	kilos
CANTIDAD A PRODUCIR	10	kilos

TABLA .32. ESTANDARIZACIÓN DE MATERIALES PARA PANADERÍA

MATERIA PRIMA		
EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.		
PANADERÍA		
PRODUCTO	EMPANADA DE MANTECA	
FORMULACIÓN		
MATERIAL	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
HARINA	3200	Gramos
AZÚCAR	400	Gramos
SAL	80	Gramos
MANTECA	1500	Gramos
LEVADURA	60	Gramos
AGUA	1470	Gramos
HUEVOS	8	unidades
CANTIDAD A PRODUCIR	3	kilos

TABLA .33. ESTANDARIZACIÓN DE MATERIALES PARA PASTELERÍA

MATERIA PRIMA		
EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.		
PASTELERÍA		
PRODUCTO	MUFFIN DE CHOCOLATE	
FORMULACIÓN		
MATERIAL	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
LECHE	1,5	litros
ACEITE	1,5	litros
HUEVOS	27	unidades
HARINA	1750	Gramos
AZÚCAR	1500	Gramos
COCOA	300	Gramos
CANTIDAD A PRODUCIR	120	unidades

TABLA .34. ESTANDARIZACIÓN DE MATERIALES PARA PASTELERÍA

MATERIA PRIMA		
EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.		
PASTELERÍA		
PRODUCTO	HERRAJE	
FORMULACIÓN		
MATERIAL	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
HARINA	6	Kilos
AZÚCAR	2400	Gramos
MANTECA	1500	Gramos
MARGARINA	1500	Gramos
HUEVOS	13	Unidades
LECHE	1.5	Litros
AGUA	1.2	Litros
CANTIDAD A PRODUCIR	6	Kilos

TABLA .35. ESTANDARIZACIÓN DE MATERIALES PARA PASTELERÍA

MATERIA PRIMA		
EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.		
PASTELERÍA		
PRODUCTO	SUSPIRO	
FORMULACIÓN		
MATERIAL	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
CLARA DE HUEVO	2	litros
AZÚCAR	4000	Gramos
CANTIDAD A PRODUCIR	250	unidades

TABLA .36. ESTANDARIZACIÓN DE MATERIALES PARA PASTELERÍA

MATERIA PRIMA		
EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.		
PASTELERÍA		
PRODUCTO	RELÁMPAGO	
FORMULACIÓN		
MATERIAL	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
HARINA	6000	Gramos
MARGARINA	3000	Gramos
SAL	80	Gramos
AGUA	9	litros
HUEVOS	5	litros
CANTIDAD A PRODUCIR	320	unidades
MATERIA PRIMA		
EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.		
PASTELERÍA		
PRODUCTO	CREMA PASTELERA DE RELÁMPAGO	
FORMULACIÓN		
MATERIAL	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
LECHE	4	litros
MAICENA	300	Gramos
AZÚCAR	1000	Gramos
ESENCIA DE VAINILLA	15	Gramos
CANTIDAD A PRODUCIR	4	litros

TABLA .37. ESTANDARIZACIÓN DE MATERIALES PARA PASTELERÍA

MATERIA PRIMA		
EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.		
PASTELERÍA		
PRODUCTO	MOUSSE DE MARACUYÁ	
FORMULACIÓN		
MATERIAL	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
CLARA DE HUEVO	6	Unidades
AZÚCAR	400	Gramos
CREMA DE LECHE BATIDA	0.5	Litros
GELATINA SIN SABOR	15	Gramos
BIZCOCHUELO	1/4	Unidad
MARACUYÁ	4	Unidades
CANTIDAD A PRODUCIR	10	Porciones
MATERIA PRIMA		
EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.		
PASTELERÍA		
PRODUCTO	BIZCOCHUELO	
FORMULACIÓN		
MATERIAL	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
HARINA	1800	Gramos
AZÚCAR	1500	Gramos
POLVO DE HORNEAR	60	Gramos
HUEVOS	3	litros
CANTIDAD A PRODUCIR	6	unidades

TABLA .38. ESTANDARIZACIÓN DE MATERIALES PARA PASTERERÍA

MATERIA PRIMA		
EL HORNO PANADERÍA Y PASTERERÍA CIA. LTDA.		
PASTERERÍA		
PRODUCTO	TORTA DE CHOCOLATE	
FORMULACIÓN		
MATERIAL	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
HARINA	1500	Gramos
AZÚCAR	1500	Gramos
POLVO DE HORNEAR	60	Gramos
HUEVOS	3	litros
COCOA	300	Gramos
CANTIDAD A PRODUCIR	1	unidades
MATERIA PRIMA		
EL HORNO PANADERÍA Y PASTERERÍA CIA. LTDA.		
PASTERERÍA		
PRODUCTO	RELLENO TORTA DE CHOCOLATE	
FORMULACIÓN		
MATERIAL	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
CHANTY PAC	40	Gramos
CHOCOLATE	40	Gramos
FRUTA PICADA	4	tazas
CANTIDAD A PRODUCIR	1	unidades

Las fichas elaboradas, son una guía para los operarios, que evita o al menos disminuye, los errores durante el proceso productivo. Otra ventaja de estandarizar las formulas de producción, es la facilidad, que cualquier persona tendrá para seguir las recetas, y elaborar las formulaciones requeridas, sin necesidad, de capacitación.

3.2.3. Estandarización de métodos y equipos.

Métodos: Definimos al método como la ruta o camino a través del cual se llega a un fin propuesto y se alcanza el resultado prefijado.

El objetivo de establecer los métodos de elaboración de los productos es escoger los más apropiados para que no existan percances durante la producción.

A continuación los métodos escogidos para la producción de la selección de productos, de EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.

PANADERÍA – PASO 1, AMASADO

TABLA .39. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA.

AMASADO	
PRODUCTO	GUSANO
Revisión de fórmula	
colocación en amasadora de:	
8 litros de agua	
6 kilos de masa madre	
16 kilos de harina blanca	
Añadir Formulación	
INICIO DE AMASADO: Duración 20 minutos, velocidad alterna de media a rápida, para evitar el calentamiento de la masa. Al culminar el tiempo de amasado detenemos el proceso para revisión.	
Revisión de masa: Contextura elástica, media.	
Inclusión de levadura	
INICIO DE AMASADO: Duración 3 minutos.	
MASA LISTA	

TABLA .40. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

AMASADO	
PRODUCTO	ENROLLADO
Revisión de fórmula	
colocación en amasadora:	
8,5 litros de agua	
6 kilos de masa madre	
16 kilos de harina blanca	
Añadir Formulación	
INICIO DE AMASADO: Duración 27 minutos, velocidad alterna de media a rápida, para evitar el calentamiento de la masa.	
Revisión de masa: Contextura elástica, alta.	
Inclusión de levadura	
INICIO DE AMASADO: Duración 3 minutos.	
MASA LISTA	

TABLA .41. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

AMASADO	
PRODUCTO	EMBAJADOR
Revisión de fórmula	
colocación en amasadora	
8,5 litros de agua	
3 kilos de masa madre	
8 kilos de harina blanca	
Añadir Formulación	
INICIO DE AMASADO: Duración 25 minutos, velocidad alterna de media a rápida, para evitar el calentamiento de la masa.	
Revisión de masa: Contextura elástica, media.	
Inclusión de levadura	
INICIO DE AMASADO: Duración 3 minutos.	
MASA LISTA	

TABLA .42. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

AMASADO	
PRODUCTO	INTEGRAL
Revisión de fórmula	
colocación en amasadora	
8,5 litros de agua	
1,5 kilos de masa madre	
Añadir Formulación	
INICIO DE AMASADO: Duración 25 minutos, velocidad alterna de media a rápida, para evitar el calentamiento de la masa.	
Revisión de masa: Contextura elástica media.	
Inclusión de levadura	
INICIO DE AMASADO: Duración 3 minutos.	
MASA LISTA	

TABLA .43. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

AMASADO	
PRODUCTO	CACHO
Revisión de fórmula	
colocación en amasadora	
8,5 litros de agua	
6 kilos de masa madre	
16 kilos de harina blanca	
Añadir Formulación	
INICIO DE AMASADO: Duración 27 minutos, velocidad alterna de media a rápida, para evitar el calentamiento de la masa.	
Revisión de masa: Contextura elástica alta.	
Inclusión de levadura	
INICIO DE AMASADO: Duración 3 minutos.	
MASA LISTA	

TABLA .44. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

AMASADO	
PRODUCTO	HAMBURGUESA
Revisión de fórmula	
colocación en amasadora	
8 litros de agua	
6 kilos de masa madre	
16 kilos de harina blanca	
Añadir Formulación	
INICIO DE AMASADO: Duración 22 minutos, velocidad alterna de media a rápida, para evitar el calentamiento de la masa.	
Revisión de masa: Contextura elástica media.	
Inclusión de levadura	
INICIO DE AMASADO: Duración 3 minutos.	
MASA LISTA	

TABLA .45. ELABORADO POR SEMPÉRTEGUI ARIAS MARÍA BELÉN

AMASADO	
PRODUCTO	HOT DOG
Revisión de fórmula	
colocación en amasadora	
8 litros de agua	
6 kilos de masa madre	
16 kilos de harina blanca	
Añadir Formulación	
INICIO DE AMASADO: Duración 27 minutos, velocidad alterna de media a rápida, para evitar el calentamiento de la masa.	
Revisión de masa: Contextura elástica media.	
Inclusión de levadura	
INICIO DE AMASADO: Duración 3 minutos.	
MASA LISTA	

TABLA .46. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

AMASADO	
PRODUCTO	CARACOL
Revisión de fórmula	
colocación en amasadora	
8 litros de agua	
6 kilos de masa madre	
16 kilos de harina blanca	
Añadir Formulación	
INICIO DE AMASADO: Duración 27 minutos, velocidad alterna de media a rápida, para evitar el calentamiento de la masa.	
Revisión de masa: Contextura elástica alta.	
Inclusión de levadura	
INICIO DE AMASADO: Duración 3 minutos.	
MASA LISTA	

TABLA .47. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

AMASADO	
PRODUCTO	PAN DE YUCA
Revisión de fórmula	
colocación en amasadora	
Batido de queso: punto gramo	
Añadir Formulación	
INICIO DE AMASADO: Duración 35 minutos	
MASA LISTA	

TABLA .48. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

AMASADO	
PRODUCTO	PAN DE LECHE
Revisión de fórmula	
colocación en amasadora	
AMASADO INICIAL: 15 minutos, amasar: AZÚCAR y MARGARINA	
Añadir formulación restante	
REINICIO AMASADO: Duración 35 minutos	
MASA LISTA	

TABLA .49. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

AMASADO	
PRODUCTO	ENQUECILLADOS
Revisión de fórmula	
colocación en amasadora	
8 litros de agua	
6 kilos de masa madre	
16 kilos de harina blanca	
Añadir Formulación	
INICIO DE AMASADO: Duración 20 minutos, velocidad alterna de media a rápida, para evitar el calentamiento de la masa.	
Revisión de masa: Contextura elástica media.	
Inclusión de levadura	
INICIO DE AMASADO: Duración 3 minutos.	
MASA LISTA	

TABLA .50. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

AMASADO	
PRODUCTO	EMPANADA
Revisión de fórmula	
colocación en amasadora	
8 litros de agua	
6 kilos de masa madre	
16 kilos de harina blanca	
Añadir Formulación	
INICIO DE AMASADO: Duración 20 minutos, velocidad alterna de media a rápida, para evitar el calentamiento de la masa.	
Revisión de masa: Contextura elástica media.	
Inclusión de levadura	
INICIO DE AMASADO: Duración 3 minutos.	
MASA LISTA	

TABLA .51. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

AMASADO	
PRODUCTO	BAGUETE
Revisión de fórmula	
colocación en amasadora	
8 claras de huevo	
3 kilos de masa madre	
8 kilos de harina blanca	
Añadir Formulación	
INICIO DE AMASADO: Duración 25 minutos, velocidad alterna de media a rápida, para evitar el calentamiento de la masa.	
Revisión de masa: Contextura seca.	
Inclusión de levadura	
INICIO DE AMASADO: Duración 3 minutos.	
MASA LISTA	

TABLA .52. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

AMASADO	
PRODUCTO	EMPANADA DE MANTECA
Revisión de fórmula	
colocación en amasadora	
8 litros de agua	
6 kilos de masa madre	
16 kilos de harina blanca	
INICIO DE AMASADO: Duración 30 minutos, velocidad alterna de media a rápida, para evitar el calentamiento de la masa.	
Añadir Formulación	
Revisión de masa: Contextura elástica media.	
Inclusión de levadura	
INICIO DE AMASADO: Duración 3 minutos.	
MASA LISTA	

PANADERÍA – PASO 2, REPOSO Y PESADO

TABLA .53. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

REPOSO Y PESADO	
PRODUCTO	GUSANO
Coloco masa sobre mesa de trabajo	
Reposo de 10 minutos	
PESADO: Bolas de 1650 gramos	
coloco masa pesada sobre mesa de trabajo	

TABLA .54. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

REPOSO Y PESADO	
PRODUCTO	ENROLLADO
Coloco masa sobre mesa de trabajo	
Reposo de 5 minutos	

TABLA .55. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

REPOSO Y PESADO	
PRODUCTO	EMBAJADOR
Coloco masa sobre mesa de trabajo	
Reposo de 10 minutos	
PESADO: Bolas de 1900 gramos	
coloco masa pesada sobre mesa de trabajo	

TABLA .56. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

REPOSO Y PESADO	
PRODUCTO	INTEGRAL
Coloco masa sobre mesa de trabajo	
Reposo de 10 minutos	
PESADO: Bolas de 1900 gramos	
coloco masa pesada sobre mesa de trabajo	

TABLA .57. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

REPOSO Y PESADO	
PRODUCTO	CACHO
Coloco masa sobre mesa de trabajo	
Reposo de 5 minutos	

TABLA .58. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

REPOSO Y PESADO	
PRODUCTO	HAMBURGUESA
Coloco masa sobre mesa de trabajo	
Reposo de 10 minutos	
PESADO: Bolas de 2350 gramos	
coloco masa pesada sobre mesa de trabajo	

TABLA .59. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

REPOSO Y PESADO	
PRODUCTO	HOT DOG
Coloco masa sobre mesa de trabajo	
Reposo de 10 minutos	
PESADO: Bolas de 2350 gramos	
coloco masa pesada sobre mesa de trabajo	

TABLA .60. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

REPOSO Y PESADO	
PRODUCTO	CARACOL
Coloco masa sobre mesa de trabajo	
Reposo de 10 minutos	
PESADO: Bolas de 1650 gramos	
coloco masa pesada sobre mesa de trabajo	

TABLA .61. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

REPOSO Y PESADO	
PRODUCTO	PAN DE YUCA
PESADO: Bolas de 1050 gramos	
coloco masa pesada sobre mesa de trabajo	

TABLA .62. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

REPOSO Y PESADO	
PRODUCTO	PAN DE LECHE
PESADO: Bolas de 95 gramos	
coloco bolas pesadas sobre mesa de trabajo	

TABLA .63. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

REPOSO Y PESADO	
PRODUCTO	ENQUECILLADOS
Coloco masa sobre mesa de trabajo	
Reposo de 10 minutos	
PESADO: Bolas de 1750 gramos	
coloco masa pesada sobre mesa de trabajo	

TABLA .64. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

REPOSO Y PESADO	
PRODUCTO	EMPANADA
Coloco masa sobre mesa de trabajo	
Reposo de 10 minutos	
PESADO: Bolas de 1750 gramos	
coloco masa pesada sobre mesa de trabajo	

TABLA .65. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

REPOSO Y PESADO	
PRODUCTO	BAGUETE
Coloco masa sobre mesa de trabajo	
Reposo de 10 minutos	
PESADO: Bolas de 2050 gramos	
coloco masa pesada sobre mesa de trabajo	

TABLA .66. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

REPOSO Y PESADO	
PRODUCTO	EMPANADA DE MANTECA
Coloco masa sobre mesa de trabajo	
Reposo de 5 minutos	
PESADO: Bolas de 1900 gramos	
coloco masa pesada sobre mesa de trabajo	

PANADERÍA – PASO 3, BOLEADO

TABLA .67. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

BOLEADO	
PRODUCTO	GUSANO
Colocación masa pesada sobre paleta de boleado	
Calibración de la maquina D-R ROBOT: De acuerdo al volumen de la masa a bolear.	
Introducir paleta cargada al Robot	
Cada introducción de paleta dará como resultado 30 esferas de masa, tiempo de boleado, 5 segundos.	

TABLA .68. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

BOLEADO	
PRODUCTO	ENROLLADO
Laminación de masa: mediante bolillo se extiende la masa sobre la mesa de trabajo, ha todo su ancho y largo.	
Colocación de Margarina: sobre la masa extendida se coloca una capa ligera de margarina	
Dobles: Del lado derecho al punto medio de la masa se genera un dobles, del lado izquierdo al punto medio se genera el segundo dobles.	
Extensión: mediante bolillo, se extiende nuevamente la masa, a medida de la mesa.	
Corte: Mediante rodela, se trazan tiras de 2 cm de ancho a lo largo de la masa.	

TABLA .69. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

BOLEADO	
PRODUCTO	EMBAJADOR
Colocación masa pesada sobre paleta de boleado	
Calibración de la maquina D-R ROBOT: De acuerdo al volumen de la masa a bolear.	
Introducir paleta cargada al Robot	
Cada introducción de paleta dará como resultado 30 esferas de masa, tiempo de boleado, 5 segundos.	

TABLA .70. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

BOLEADO	
PRODUCTO	INTEGRAL
Colocación masa pesada sobre paleta de boleado	
Calibración de la maquina D-R ROBOT: De acuerdo al volumen de la masa a bolear.	
Introducir paleta cargada al Robot	
Cada introducción de paleta dará como resultado 30 esferas de masa, tiempo de boleado, 5 segundos.	

TABLA .71. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

BOLEADO	
PRODUCTO	CACHO
Laminación de masa: mediante bolillo se extiende la masa sobre la mesa de trabajo, ha todo su ancho y largo.	
Colocación de Margarina: sobre la masa extendida se coloca una capa ligera de margarina	
Doblés: Del lado derecho al punto medio de la masa se genera un doblés, del lado izquierdo al punto medio se genera el segundo dobles.	
Extensión: mediante bolillo, se extiende nuevamente la masa, a medida de la mesa.	
Corte: Mediante rodela, se trazan tiras de 4 cm de ancho a lo largo de la masa.	

TABLA .72. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

BOLEADO	
PRODUCTO	HAMBURGUESA
Colocación masa pesada sobre paleta de boleado	
Calibración de la maquina D-R ROBOT: De acuerdo al volumen de la masa a bolear.	
Introducir paleta cargada al Robot	
Cada introducción de paleta dará como resultado 30 esferas de masa, tiempo de boleado, 5 segundos.	
Limpieza de lata: raspado de residuos mediante lija.	
Colocación de manteca: Se extiende una leve capa de manteca, para evitar pegado de pan.	
Colocación de pan: 9 unidades por lata	

TABLA .73. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

BOLEADO	
PRODUCTO	HOT DOG
Colocación masa pesada sobre paleta de boleado	
Calibración de la maquina D-R ROBOT: De acuerdo al volumen de la masa a bolear.	
Introducir paleta cargada al Robot	
Cada introducción de paleta dará como resultado 30 esferas de masa, tiempo de boleado, 5 segundos.	

TABLA .74. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

BOLEADO	
PRODUCTO	CARACOL
Colocación de masa pesada sobre paleta de boleado	
Calibración de la maquina D-R ROBOT: De acuerdo al volumen de la masa a bolear.	
Introducir paleta cargada al Robot	
Cada introducción de paleta dará como resultado 30 esferas de masa, tiempo de boleado, 5 segundos.	

TABLA .75. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

BOLEADO	
PRODUCTO	PAN DE YUCA
Colocación de masa pesada sobre paleta de boleado	
Calibración de la maquina D-R ROBOT: De acuerdo al volumen de la masa a bolear.	
Introducir paleta cargada al Robot	
Cada introducción de paleta dará como resultado 30 esferas de masa, tiempo de boleado, 5 segundos.	

TABLA .76. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

BOLEADO	
PRODUCTO	PAN DE LECHE
Pesar: utilizar balanza para pesar masas de 95 gramos	
Formado manual: esferas hechas a mano de 95 gramos	
Limpieza de lata: raspado de residuos mediante lija.	
Colocación de manteca: Se extiende una leve capa de manteca, para evitar pegado de pan.	
Colocación de pan: 15 unidades por lata.	

TABLA .77. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

BOLEADO	
PRODUCTO	ENQUECILLADOS
Colocación de masa pesada sobre paleta de boleado	
Calibración de la maquina D-R ROBOT: De acuerdo al volumen de la masa a bolear.	
Introducir paleta cargada al Robot	
Cada introducción de paleta dará como resultado 30 esferas de masa, tiempo de boleado, 5 segundos.	
Limpieza de lata: raspado de residuos mediante lija.	
Colocación de manteca: Se extiende una leve capa de manteca, para evitar pegado de pan.	
Colocación de pan: 20 unidades por lata	

TABLA .78. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

BOLEADO	
PRODUCTO	EMPANADA
Colocación de masa pesada sobre paleta de boleado	
Calibración de la maquina D-R ROBOT: De acuerdo al volumen de la masa a bolear.	
Introducir paleta cargada al Robot	
Cada introducción de paleta dará como resultado 30 esferas de masa, tiempo de boleado, 5 segundos.	

TABLA .79. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

BOLEADO	
PRODUCTO	BAGUETE
Colocación de masa pesada sobre paleta de boleado	
Calibración de la maquina D-R ROBOT: De acuerdo al volumen de la masa a bolear.	
Introducir paleta cargada al Robot	
Cada introducción de paleta dará como resultado 30 esferas de masa, tiempo de boleado, 5 segundos.	

TABLA .80. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

BOLEADO	
PRODUCTO	EMPANADA DE MANTECA
Colocación de masa pesada sobre paleta de boleado	
Calibración de la maquina D-R ROBOT: De acuerdo al volumen de la masa a bolear.	
Introducir paleta cargada al Robot	
Cada introducción de paleta dará como resultado 30 esferas de masa, tiempo de boleado, 5 segundos.	

PANADERÍA – PASO 4, FORMADO

TABLA .81. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

FORMADO	
PRODUCTO	GUSANO
Extender esfera mediante bolillo	
Pasar rodela de manera vertical	
Envolver a manera de rollo sobre la mesa	
Se forman las masas de dos en dos.	
Limpieza de lata: raspado de residuos mediante lija.	
Colocación de manteca: Se extiende una leve capa de manteca, para evitar pegado de pan.	
Colocación de pan: 20 unidades por lata	

TABLA .82. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

FORMADO	
PRODUCTO	ENROLLADO
Cada tira se debe enrollar hasta alcanzar un rollo de 55 gramos. Haciendo girar la tira de masa, sobre la mesa de trabajo.	
Limpieza de lata: raspado de residuos mediante lija.	
Colocación de manteca: Se extiende una leve capa de manteca, para evitar pegado de pan.	
Colocación de pan: 16 unidades por lata	

TABLA .83. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

FORMADO	
PRODUCTO	EMBAJADOR
Extender esfera mediante bolillo	
Mediante la punta del bolillo se realiza un orificio en medio de la masa	
Utilizando ambas manos enrollar desde ambos extremos la masa sobre la mesa, hasta que se encuentren en el centro	
Voltear el producto	
Colocar 5 gramos de queso en el orificio	
Limpieza de lata: raspado de residuos mediante lija.	
Colocación de manteca: Se extiende una leve capa de manteca, para evitar pegado de pan.	
Colocación de pan: 16 unidades por lata	

TABLA .84. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

FORMADO	
PRODUCTO	INTEGRAL
Extender esfera mediante bolillo	
Colocar 5 gramos de queso en el centro	
Doblar la masa para que quede cubierto el relleno, en forma de empanada	
Limpieza de lata: raspado de residuos mediante lija.	
Colocación de manteca: Se extiende una leve capa de manteca, para evitar pegado de pan.	
Colocación de pan: 15 unidades por lata	

TABLA .85. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

FORMADO	
PRODUCTO	CACHO
Corte: mediante rodela, utilizando corte zig zag se cortan triángulos de lado 5 cm, en las tiras, previamente cortadas.	
Limpieza de lata: raspado de residuos mediante lija.	
Colocación de manteca: Se extiende una leve capa de manteca, para evitar pegado de pan.	
Colocación de pan: 15 unidades por lata	
Sosteniendo de la base, golpear contra la mesa para estirar la masa en punta una vez.	
Sosteniendo con los dedos índices las puntas del triángulo estirado, doy vueltas de 360 grados, hasta envolver la masa completamente.	
Sobre la lata coloco el pan, aun envuelto en los dedos	
Estiro los dos índices hacia el centro, para liberar el pan, a su vez que le doy la forma de un cacho.	

TABLA .86. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

FORMADO	
PRODUCTO	HOT DOG
Extender esfera mediante bolillo, hasta alcanzar los 6 centímetros de largo	
Limpieza de lata: raspado de residuos mediante lija.	
Colocación de manteca: Se extiende una leve capa de manteca, para evitar pegado de pan.	
Colocación de pan: 15 unidades por lata	
Colocación de anillo de 18 cm x 8 cm para evitar que el pan se expanda mas allá de la medida requerida por el cliente.	

TABLA .87. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

FORMADO	
PRODUCTO	CARACOL
Extender esfera mediante bolillo, hasta alcanzar tiras de 36 cm.	
Limpieza de lata: raspado de residuos mediante lija.	
Colocación de manteca: Se extiende una leve capa de manteca, para evitar pegado de pan.	
Colocación de pan: 20 unidades por lata	
Formado: sobre la lata coloco cada unidad en forma de un caracol, mediante movimientos circulares dejándola caer, sobre ella misma.	

TABLA .88. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

FORMADO	
PRODUCTO	EMPANADA
Extender esfera mediante bolillo	
Cierre con dobles de empanada por la mitad.	
Limpieza de lata: raspado de residuos mediante lija.	
Colocación de manteca: Se extiende una leve capa de manteca, para evitar pegado de pan.	
Colocación de pan: 30 unidades por lata	

TABLA .89. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

FORMADO	
PRODUCTO	BAGUETE
Extender esfera mediante bolillo, hasta alcanzar tiras de 60 cm	
Limpieza de lata: raspado de residuos mediante lija.	
Colocación de manteca: Se extiende una leve capa de manteca, para evitar pegado de pan.	
Colocación de pan: 3 unidades por lata	

TABLA .90. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

FORMADO	
PRODUCTO	EMPANADA DE MANTECA
Extender esfera mediante bolillo	
Cierre, con dobles de empanada	
Limpieza de lata: raspado de residuos mediante lija.	
Colocación de manteca: Se extiende una leve capa de manteca, para evitar pegado de pan.	
Colocación de pan: 30 unidades por lata	

PANADERÍA – PASO 5, PINTADO

TABLA .91. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

PINTADO	
PRODUCTO	GUSANO
Usar: huevo desecho	
Mediante soplete pintar cada lata de pan	

TABLA .92. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

PINTADO	
PRODUCTO	ENROLLADO
Usar: huevo desecho	
Mediante soplete pintar cada lata de pan	

TABLA .93. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

PINTADO	
PRODUCTO	EMBAJADOR
Usar: huevo desecho	
Mediante soplete pintar cada lata de pan	

TABLA .94. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

PINTADO	
PRODUCTO	INTEGRAL
Usar: huevo desecho	
Mediante soplete pintar cada lata de pan	

TABLA .95. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

PINTADO	
PRODUCTO	CACHO
Usar: huevo desecho	
Mediante soplete pintar cada lata de pan	

TABLA .96. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

PINTADO	
PRODUCTO	HAMBURGUESA
Usar: huevo desecho	
Mediante soplete pintar cada lata de pan	
Colocar 5 gramos de ajonjolí por cada pan.	

TABLA .97. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

PINTADO	
PRODUCTO	HOT DOG
Usar: huevo desecho	
Mediante soplete pintar cada lata de pan	
Colocar 5 gramos de ajonjolí por cada pan.	

TABLA .98. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

PINTADO	
PRODUCTO	CARACOL
Usar: huevo desecho	
Mediante soplete pintar cada lata de pan	

TABLA .99. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

PINTADO	
PRODUCTO	PAN DE LECHE
Usar: huevo desecho	
Mediante soplete pintar cada lata de pan	

TABLA .100. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

PINTADO	
PRODUCTO	EMPANADA
Usar: huevo desecho	
Mediante soplete pintar cada lata de pan	

TABLA .101. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

PINTADO	
PRODUCTO	EMPANADA DE MANTECA
Usar: huevo desecho	
Mediante soplete pintar cada lata de pan	

PANADERÍA – PASO 6, LEUDADO

TABLA .102. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

LEUDADO	
PRODUCTO	GUSANO
Ingresa a cámara de leudo	
Tiempo: 1,5 horas	

TABLA .103. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

LEUDADO	
PRODUCTO	ENROLLADO
Ingresa a cámara de leudo	
Tiempo: 1,5 horas	

TABLA .104. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

LEUDADO	
PRODUCTO	EMBAJADOR
Ingresa a cámara de leudo	
Tiempo: 1,5 horas	

TABLA .105. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

LEUDADO	
PRODUCTO	INTEGRAL
Ingresa a cámara de leudo	
Tiempo: 1,5 horas	

TABLA .106. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

LEUDADO	
PRODUCTO	CACHO
Ingresa a cámara de leudo	
Tiempo: 1,5 horas	

TABLA .107. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

LEUDADO	
PRODUCTO	HAMBURGUESA
Ingresa a cámara de leudo	
Tiempo: 1,5 horas	
Salida de cámara de leudo	
Colocación de anillos de 12,5 cm de diámetro, para evitar el crecimiento, fuera del estandarizado para Hamburguesa.	
Ingresa a cámara de leudo	
Tiempo: 1 hora	

TABLA .108. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

LEUDADO	
PRODUCTO	HOT DOG
Ingresa a cámara de leudo	
Tiempo: 1 hora	

TABLA .109. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

LEUDADO	
PRODUCTO	CARACOL
Ingresa a cámara de leudo	
Tiempo: 1,5 horas	

TABLA .110. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

LEUDADO	
PRODUCTO	ENQUECILLADOS
Ingresa a cámara de leudo	
Tiempo: 0,5 horas	
Salida de cámara de leudo	
Manualmente se hunde el pan, sin moverlo de la lata	
Colocación: se coloca 5 gramos de queso por unidad	
Ingresa a cámara de leudo	
Tiempo: 1 hora	

TABLA .111. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

LEUDADO	
PRODUCTO	EMPANADA
Ingresa a cámara de leudo	
Tiempo: 1,5 horas	

TABLA .112. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

LEUDADO	
PRODUCTO	BAGUETE
Ingresa a cámara de leudo	
Tiempo: 2 horas	
Corte: Mediante cortador, se realizan seis cortes uniformes, en cada unidad leudada.	

TABLA .113. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

LEUDADO	
PRODUCTO	EMPANADA DE MANTECA
Ingresa a cámara de leudo	
Tiempo: 1,5 horas	

PANADERÍA – PASO 7, HORNEADO

TABLA .114. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

HORNEADO	
PRODUCTO	GUSANO
Temperatura del horno: 220 grados centígrados	
tiempo de horneado: 20 minutos	
Alerta de revisión: 5 minutos antes	
Revisión: textura dorada equivale a pan listo	
Final de proceso: si existe producto crudo, pasa a reproceso, en el carro de recocción, con chequeos cada minuto.	

TABLA .115. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

HORNEADO	
PRODUCTO	ENROLLADO
Temperatura del horno: 220 grados centígrados	
tiempo de horneado: 25 minutos	
Alerta de revisión: 5 minutos antes	
Revisión: textura dorada equivale a pan listo	
Final de proceso: si existe producto crudo, pasa a reproceso, en el carro de recocción, con chequeos cada minuto.	

TABLA .116. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

HORNEADO	
PRODUCTO	EMBAJADOR
Temperatura del horno: 230 grados centígrados	
tiempo de horneado: 25 minutos	
Alerta de revisión: 5 minutos antes	
Revisión: textura dorada equivale a pan listo	
Final de proceso: si existe producto crudo, pasa a reproceso, en el carro de recocción, con chequeos cada minuto.	

TABLA .117. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

HORNEADO	
PRODUCTO	INTEGRAL
Temperatura del horno: 210 grados centígrados	
tiempo de horneado: 25 minutos	
Alerta de revisión: 5 minutos antes	
Revisión: textura dorada equivale a pan listo	
Final de proceso: si existe producto crudo, pasa a reproceso, en el carro de recocción, con chequeos cada minuto.	

TABLA .118. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

HORNEADO	
PRODUCTO	CACHO
Temperatura del horno: 220 grados centígrados	
tiempo de horneado: 25 minutos	
Alerta de revisión: 5 minutos antes	
Revisión: textura dorada equivale a pan listo	
Final de proceso: si existe producto crudo, pasa a reproceso, en el carro de recocción, con chequeos cada minuto.	

TABLA .119. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

HORNEADO	
PRODUCTO	HAMBURGUESA
Temperatura del horno: 190 grados centígrados	
tiempo de horneado: 15 minutos	
Alerta de revisión: 5 minutos antes	
Revisión: textura dorada equivale a pan listo	
Final de proceso: si existe producto crudo, pasa a reproceso, en el carro de recocción, con chequeos cada minuto.	

TABLA .120. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

HORNEADO	
PRODUCTO	HOT DOG
Temperatura del horno: 190 grados centígrados	
tiempo de horneado: 20 minutos	
Alerta de revisión: 5 minutos antes	
Revisión: textura dorada equivale a pan listo	
Final de proceso: si existe producto crudo, pasa a reproceso, en el carro de recocción, con chequeos cada minuto.	

TABLA .121. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

HORNEADO	
PRODUCTO	CARACOL
Temperatura del horno: 200 grados centígrados	
tiempo de horneado: 20 minutos	
Alerta de revisión: 5 minutos antes	
Revisión: textura dorada equivale a pan listo	
Final de proceso: si existe producto crudo, pasa a reproceso, en el carro de recocción, con chequeos cada minuto.	

TABLA .122. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

HORNEADO	
PRODUCTO	PAN DE YUCA
Temperatura del horno: 235 grados centígrados	
tiempo de horneado: 15 minutos	
Alerta de revisión: 5 minutos antes	
Revisión: textura dorada equivale a pan listo	
Final de proceso: si existe producto crudo, pasa a reproceso, en el carro de recocción, con chequeos cada minuto.	

TABLA .123. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

HORNEADO	
PRODUCTO	PAN DE LECHE
Temperatura del horno: 240 grados centígrados	
tiempo de horneado: 25 minutos	
Alerta de revisión: 5 minutos antes	
Revisión: textura dorada equivale a pan listo	
Final de proceso: si existe producto crudo, pasa a reproceso, en el carro de recocción, con chequeos cada minuto.	

TABLA .124. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

HORNEADO	
PRODUCTO	ENQUECILLADOS
Temperatura del horno: 220 grados centígrados	
tiempo de horneado: 25 minutos	
Alerta de revisión: 5 minutos antes	
Revisión: textura dorada equivale a pan listo	
Final de proceso: si existe producto crudo, pasa a reproceso, en el carro de recocción, con chequeos cada minuto.	

TABLA .125. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

HORNEADO	
PRODUCTO	EMPANADA
Temperatura del horno: 220 grados centígrados	
tiempo de horneado: 25 minutos	
Alerta de revisión: 5 minutos antes	
Revisión: textura dorada equivale a pan listo	
Final de proceso: si existe producto crudo, pasa a reproceso, en el carro de recocción, con chequeos cada minuto.	

TABLA .126. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

HORNEADO	
PRODUCTO	BAGUETE
Temperatura del horno: 160 grados centígrados	
tiempo de horneado: 1 hora	
Alerta de revisión: 5 minutos antes	
Revisión: textura dorada equivale a pan listo	
Final de proceso: si existe producto crudo, pasa a reproceso, en el carro de recocción, con chequeos cada minuto.	

TABLA .127. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

HORNEADO	
PRODUCTO	EMPANADA DE MANTECA
Temperatura del horno: 180 grados centígrados	
tiempo de horneado: 17 minutos	
Alerta de revisión: 5 minutos antes	
Revisión: textura dorada equivale a pan listo	
Final de proceso: si existe producto crudo, pasa a reproceso, en el carro de recocción, con chequeos cada minuto.	

PANADERÍA – PASO 8, ENFRIAMIENTO

TABLA .128. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

ENFRIADO	
PRODUCTO	GUSANO
Colocación de coches en ventoleras de aire, para enfriado temprano	
tiempo de enfriado en ventoleras: 30 minutos	
tiempo de enfriado en zona de producción: 40 minutos	

TABLA .129. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

ENFRIADO	
PRODUCTO	ENROLLADO
Colocación de coches en ventoleras de aire, para enfriado temprano	
tiempo de enfriado en ventoleras: 30 minutos	
tiempo de enfriado en zona de producción: 40 minutos	

TABLA .130. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

ENFRIADO	
PRODUCTO	EMBAJADOR
Colocación de coches en ventoleras de aire, para enfriado temprano	
tiempo de enfriado en ventoleras: 30 minutos	
tiempo de enfriado en zona de producción: 40 minutos	

TABLA .131. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

ENFRIADO	
PRODUCTO	INTEGRAL
Colocación de coches en ventoleras de aire, para enfriado temprano	
tiempo de enfriado en ventoleras: 30 minutos	
tiempo de enfriado en zona de producción: 40 minutos	

TABLA .132. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

ENFRIADO	
PRODUCTO	CACHO
Colocación de coches en ventoleras de aire, para enfriado temprano	
tiempo de enfriado en ventoleras: 30 minutos	
tiempo de enfriado en zona de producción: 40 minutos	

TABLA .133. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

ENFRIADO	
PRODUCTO	HAMBURGUESA
Colocación de coches en ventoleras de aire, para enfriado temprano	
tiempo de enfriado en ventoleras: 40 minutos	
tiempo de enfriado en zona de producción: 50 minutos	

TABLA .134. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

ENFRIADO	
PRODUCTO	HOT DOG
Colocación de coches en ventoleras de aire, para enfriado temprano	
tiempo de enfriado en ventoleras: 30 minutos	
tiempo de enfriado en zona de producción: 40 minutos	

TABLA .135. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

ENFRIADO	
PRODUCTO	CARACOL
Colocación de coches en ventoleras de aire, para enfriado temprano	
tiempo de enfriado en ventoleras: 30 minutos	
tiempo de enfriado en zona de producción: 40 minutos	

TABLA .136. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

ENFRIADO	
PRODUCTO	PAN DE YUCA
Colocación de coches en ventoleras de aire, para enfriado temprano	
tiempo de enfriado en ventoleras: 30 minutos	
tiempo de enfriado en zona de producción: 40 minutos	

TABLA .137. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

ENFRIADO	
PRODUCTO	PAN DE LECHE
Colocación de coches en ventoleras de aire, para enfriado temprano	
tiempo de enfriado en ventoleras: 40 minutos	
tiempo de enfriado en zona de producción: 50 minutos	

TABLA .138. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

ENFRIADO	
PRODUCTO	ENQUECILLADOS
Colocación de coches en ventoleras de aire, para enfriado temprano	
tiempo de enfriado en ventoleras: 30 minutos	
tiempo de enfriado en zona de producción: 40 minutos	

TABLA .139. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

ENFRIADO	
PRODUCTO	EMPANADA
Colocación de coches en ventoleras de aire, para enfriado temprano	
tiempo de enfriado en ventoleras: 30 minutos	
tiempo de enfriado en zona de producción: 40 minutos	

TABLA .140. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

ENFRIADO	
PRODUCTO	BAGUETE
Colocación de coches en ventoleras de aire, para enfriado temprano	
tiempo de enfriado en ventoleras: 30 minutos	
tiempo de enfriado en zona de producción: 40 minutos	

TABLA .141. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

ENFRIADO	
PRODUCTO	EMPANADA DE MANTECA
Colocación de coches en ventoleras de aire, para enfriado temprano	
tiempo de enfriado en ventoleras: 30 minutos	
tiempo de enfriado en zona de producción: 40 minutos	

PANADERÍA – PASO 9, EMPACADO

TABLA .142. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

EMPACADO	
PRODUCTO	GUSANO
Lavado de gavetas: usando agua caliente y jabón especial, duración: 5 minutos.	
TIPOS DE DESPACHO DE PAN	
EMPAQUE: Duración 13 segundos por funda, diez panes en cada funda	
GAVETA: Duración 5 minutos, gaveta estándar, con capacidad máxima utilizada.	

TABLA .143. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

EMPACADO	
PRODUCTO	ENROLLADO
Lavado de gavetas: usando agua caliente y jabón especial, duración: 5 minutos.	
TIPOS DE DESPACHO DE PAN	
EMPAQUE: Duración 13 segundos por funda, diez panes en cada funda	
GAVETA: Duración 5 minutos, gaveta estándar, con capacidad máxima utilizada.	

TABLA .144. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

EMPACADO	
PRODUCTO	EMBAJADOR
Lavado de gavetas: usando agua caliente y jabón especial, duración: 5 minutos.	
TIPOS DE DESPACHO DE PAN	
GAVETA: Duración 5 minutos, gaveta estándar, con capacidad máxima utilizada.	

TABLA .145. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

EMPACADO	
PRODUCTO	INTEGRAL
Lavado de gavetas: usando agua caliente y jabón especial, duración: 5 minutos.	
TIPOS DE DESPACHO DE PAN	
EMPAQUE: Duración 13 segundos por funda, diez panes en cada funda	
GAVETA: Duración 5 minutos, gaveta estándar, con capacidad máxima utilizada.	

TABLA .146. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

EMPACADO	
PRODUCTO	CACHO
Lavado de gavetas: usando agua caliente y jabón especial, duración: 5 minutos.	
TIPOS DE DESPACHO DE PAN	
EMPAQUE: Duración 13 segundos por funda, diez panes en cada funda	
GAVETA: Duración 5 minutos, gaveta estándar, con capacidad máxima utilizada.	

TABLA .147. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

EMPACADO	
PRODUCTO	HAMBURGUESA
Lavado de gavetas: usando agua caliente y jabón especial, duración: 5 minutos.	
Desmolde: 1 segundo por unidad	
TIPOS DE DESPACHO DE PAN	
EMPAQUE: Duración 13 segundos por funda, diez panes en cada funda	

TABLA .148. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

EMPACADO	
PRODUCTO	HOT DOG
Lavado de gavetas: usando agua caliente y jabón especial, duración: 5 minutos.	
Desmolde: 1 segundo por unidad	
TIPOS DE DESPACHO DE PAN	
EMPAQUE: Duración 13 segundos por funda, diez panes en cada funda	

TABLA .149. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

EMPACADO	
PRODUCTO	CARACOL
Lavado de gavetas: usando agua caliente y jabón especial, duración: 5 minutos.	
TIPOS DE DESPACHO DE PAN	
EMPAQUE: Duración 13 segundos por funda, diez panes en cada funda	
GAVETA: Duración 5 minutos, gaveta estándar, con capacidad máxima utilizada.	

TABLA .150. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

EMPACADO	
PRODUCTO	PAN DE YUCA
Lavado de gavetas: usando agua caliente y jabón especial, duración: 5 minutos.	
TIPOS DE DESPACHO DE PAN	
EMPAQUE: Duración 8 segundos por funda, ocho panes en cada funda	
Codificación: colocación de etiqueta con nombre de producto y precio, tiempo: 1 segundo por funda.	

TABLA .151. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

EMPACADO	
PRODUCTO	PAN DE LECHE
Lavado de gavetas: usando agua caliente y jabón especial, duración: 5 minutos.	
TIPOS DE DESPACHO DE PAN	
EMPAQUE: Duración 13 segundos por funda, diez panes en cada funda	
GAVETA: Duración 5 minutos, gaveta estándar, con capacidad máxima utilizada.	

TABLA .152. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

EMPACADO	
PRODUCTO	ENQUECILLADOS
Lavado de gavetas: usando agua caliente y jabón especial, duración: 5 minutos.	
TIPOS DE DESPACHO DE PAN	
EMPAQUE: Duración 13 segundos por funda, diez panes en cada funda	
GAVETA: Duración 5 minutos, gaveta estándar, con capacidad máxima utilizada.	

TABLA .153. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

EMPACADO	
PRODUCTO	EMPANADA
Lavado de gavetas: usando agua caliente y jabón especial, duración: 5 minutos.	
TIPOS DE DESPACHO DE PAN	
EMPAQUE: Duración 13 segundos por funda, diez panes en cada funda	
GAVETA: Duración 5 minutos, gaveta estándar, con capacidad máxima utilizada.	

TABLA .154. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

EMPACADO	
PRODUCTO	BAGUETE
Lavado de gavetas: usando agua caliente y jabón especial, duración: 5 minutos.	
TIPOS DE DESPACHO DE PAN	
EMPAQUE: Duración 13 segundos por funda, diez panes en cada funda	
GAVETA: Duración 5 minutos, gaveta estándar, con capacidad máxima utilizada.	

TABLA .155. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PANADERÍA

EMPACADO	
PRODUCTO	EMPANADA DE MANTECA
Lavado de gavetas: usando agua caliente y jabón especial, duración: 5 minutos.	
TIPOS DE DESPACHO DE PAN	
EMPAQUE: Duración 13 segundos por funda, diez panes en cada funda	
GAVETA: Duración 5 minutos, gaveta estándar, con capacidad máxima utilizada.	

PASTELERÍA

TABLA .156. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PASTELERÍA

PROCESO	
PRODUCTO	MOUSSE DE MARACUYÁ
Preparación de Bizcochuelo	
Batido: Claras con azúcar, Duración: 25 minutos	
Disolución: Disolver gelatina sin sabor a baño maría, Duración: 10 minutos	
Mezcla 1: Mezclar Gelatina y Pulpa de maracuyá	
Mezcla 2: Mezcla 1 y 0.5 litros de Crema batida se agrega a Batido mientras entrevero de manera manual.	
Primer Vertido: De manera circular para lograr uniformidad, se vierte la mitad de la mezcla en molde de 25 cm de diámetro	
Recorte: Dividir el bizcochuelo en círculos de 25 cm de diámetro, utilizando molde.	
Colocación de Bizcochuelo: una vez realizado el primer vertido, colocar bizcochuelo recortado.	
Segundo Vertido: De manera circular para lograr uniformidad, se vierte lo restante de la mezcla en molde con bizcochuelo colocado.	
Refrigeración: Duración 30 minutos	
MOUSSE LISTO	
Corte: Alcance de diez unidades.	
Decoración: Utilizando las pepas de maracuyá, se coloca una cucharada pequeña, sobre cada porción cortada.	
Empacado: cada porción terminada se coloca en empaque plástico, para su despacho.	

TABLA .157. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PASTELERÍA

PROCESO	
PRODUCTO	BIZCOCHUELO
Batido: Batir conjuntamente azúcar, yemas y esencia de vainilla, Duración: 15 minutos	
Agregar al batido, harina y polvo de hornear, Duración: 5 minutos	
Vertido: colocar en lata, la mezcla para su posterior horneado.	
Horneado: Duración 10 minutos. Temperatura de horneado: 220 grados centígrados	
Bizcochuelo listo	

PROCESO	
PRODUCTO	BIZCOCHUELO DE CHOCOLATE
Batido: Batir conjuntamente azúcar, yemas y esencia de vainilla, Duración: 15 minutos	
Agregar al batido, 1500 gramos de harina, 300 gramos de chocolate y polvo de hornear, Duración: 5 minutos	
Vertido: colocar en lata, la mezcla para su posterior horneado.	
Horneado: Duración 10 minutos. Temperatura de horneado: 220 grados centígrados	
Bizcochuelo listo	

TABLA .158. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PASTERÍA

PROCESO	
PRODUCTO	TORTA DE CHOCOLATE
Preparación de Bizcochuelo de chocolate	
Corte: dividir el bizcochuelo en 4 partes iguales	
Relleno de crema: batir manualmente chanty pac y chocolate, Duración: 2 minutos	
Relleno de frutas: cortar la fruta en cubos pequeños.	
Armado: Paso 1, colocar primera capa de bizcochuelo sobre mesa plástica de entrega	
Armado: Paso 2, colocar un cucharón de relleno de crema y esparcir con paleta, sobre toda la superficie.	
Armado: Paso 3, colocar un cucharón de fruta picada, sobre la crema colocada, esparciendo el producto, por toda la crema de manera uniforme.	
Armado: Paso 4, colocar segunda capa de bizcochuelo sobre torta en proceso	
Armado: Paso 5, colocar un cucharón de relleno de crema y esparcir con paleta, sobre toda la superficie.	
Armado: Paso 6, colocar un cucharón de fruta picada, sobre la crema colocada, esparciendo el producto, por toda la crema de manera uniforme.	
Armado: Paso 7, colocar tercera capa de bizcochuelo sobre torta en proceso	
Armado: Paso 8, colocar un cucharón de relleno de crema y esparcir con paleta, sobre toda la superficie.	
Armado: Paso 9, colocar un cucharón de fruta picada, sobre la crema colocada, esparciendo el producto, por toda la crema de manera uniforme.	
Armado: Paso 10, colocar cuarta capa de bizcochuelo sobre torta en proceso	
Recubrimiento: Cubrir con relleno de crema, utilizando espátula.	
Decoración: derramar sobre la superficie, chocolate líquido.	

TABLA .159. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PASTELERÍA

PROCESO	
PRODUCTO	HERRAJE
Batido: batir margarina, huevos, manteca, azúcar, esencia de vainilla. El punto de la mezcla, es el cremado, o lo que equivale a 25 min de batido.	
Agregar a la mezcla leche y agua, dividiendo a ambos productos en tres partes, y alternándolos durante la mezcla. Duración: 25 minutos.	
Agregar harina	
Limpiar latas: utilizando espátula de metal, sacar todos los residuos de las latas.	
Preparación de latas: engrasar con manteca para evitar pegado del producto.	
Preparación de mezcla: Insertar la mezcla en manga de decoración con boquilla rizada	
FIGUR Aurado: utilizando la manga decorativa, formar herrajes sobre la lata de largo. NOTA (deben caber 45 herrajes, por lata)	
Horneado: Duración, 25 minutos. Temperatura de horneado: 220 grados centígrados	
Pegado: utilizando mermelada como pegamento, unimos herraje con herraje, para formar el producto.	
Achocolatado: sosteniendo el herraje desde la curva, sumergirlo en chocolate liquido, 4 cm.	
Colocar sobre fuentes para despacho.	

TABLA .160. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PASTELERÍA

PROCESO	
PRODUCTO	SUSPIRO
Batido: batir claras de huevo y azúcar, Duración: 25 minutos.	
Preparación: introducir la mezcla en manga de decoración con boquilla rizada.	
Limpiar latas: utilizando espátula de metal, sacar todos los residuos de las latas.	
FIGUR Auración: mediante manga de decoración, formar sobre la lata, FIGUR Auras de forma Hersheys, con base de 6 cm	
Horneado: Duración 4 horas, Temperatura de horneado: 220 grados centígrados	
Empaque: se colocan 20 unidades en cada caja.	

TABLA .161. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PASTELERÍA

PROCESO	
PRODUCTO	MUFFIN DE CHOCOLATE
Batido: verter todos los ingredientes de formulación, Duración de batido: 10 minutos	
Preparación de latas: colocar pirutín en cada orificio de molde de muffin de 27 cm x 35 cm, con orificios de 7 cm de diámetro.	
Llenado: en cada pirutín se vierte la mezcla, hasta alcanzar los 2,5 cm de altura.	
Horneado: Duración, 30 minutos, Temperatura de horneado: 220 grados centígrados	
Desmolde: Retirar del molde todos los muffins y colocar sobre bandejas de entrega.	
Decoración: utilizando manga decorativa, colocar chocolate liquido para cubrir, cada muffin.	
Despachar producto	

TABLA .162. ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS PARA PASTELERÍA

PROCESO	
PRODUCTO	RELÁMPAGO
Cocción: Cocinar margarina, sal y agua durante 15 minutos.	
Manteniendo la cocción en llama baja, colocar harina, mientras se bate la mezcla manualmente sobre el fuego. Durante 15 minutos	
Agregar a la mezcla, los huevos, uno a la vez, mientras se bate durante 25 minutos	
Limpiar latas: utilizando espátula de metal, sacar todos los residuos de las latas.	
Preparación de latas: engrasar con manteca para evitar pegado del producto.	
Preparación de relleno: colocar en manga decoradora, crema pastelera para iniciar decorado	
Relleno: introducir en cada relámpago 10 gramos de crema pastelera.	
Decoración: espolvorear azúcar impalpable sobre el producto.	
Despachar	

PANADERÍA – EQUIPOS

TABLA .163. ESTANDARIZACIÓN DE EQUIPOS PARA PANADERÍA

EQUIPOS DE PANADERÍA			
NOMBRE DE EQUIPO	ESPECIFICACIONES	FOTOGRAFIA	CANTIDAD
AMASADORA DE ALTA CAPACIDAD	Dos velocidades		1
	Capacidad: 40 Kilos		
	Mantenimiento: correctivo		
AMASADORA DE BAJA CAPACIDAD	Dos velocidades		2
	Capacidad: 10 Kilos		
	Mantenimiento: correctivo		
CAMARA DE LEUDADO	Función a gas, tres cilindros diarios		2
	Capacidad: 4 coches		
	Ventiladores de alta velocidad, con capacidad de 20 litros de agua.		
HORNO 1	Función a gasolina		1
	Capacidad: 40 latas		
	Función giratoria		
	Mantenimiento: preventivo dos veces al año		
HORNO 2	Función a gasolina		1
	Capacidad: 36 latas		
	Función giratoria		
	Mantenimiento: preventivo dos veces al año		
BOLEADORA	Función: electricidad, a 120 volteos		1
	Capacidad: Ilimitada		
	Calibración: su calibración va de acuerdo al volumen de masa a bolear		

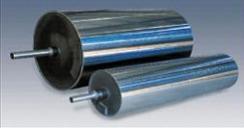
PASTELERÍA – EQUIPOS

TABLA .164. ESTANDARIZACIÓN DE EQUIPOS PARA PASTELERÍA

EQUIPOS DE PASTELERÍA			
NOMBRE DE EQUIPO	ESPECIFICACIONES	FOTOGRAFIA	CANTIDAD
BATIDORA	nueve velocidades		1
	Capacidad: 10 Kilos		
	Mantenimiento: correctivo		
LAMINADORA ELECTRICA	Doble dirección		1
	Pedal de graduación		
	Malla de seguridad		

PANADERÍA Y PASTELERÍA – HERRAMIENTAS AUXILIARES

TABLA .165. ESTANDARIZACIÓN DE HERRAMIENTAS AUXILIARES DE FABRICACIÓN.

IMPLEMENTOS DE PANIFICADORES Y PASTELEROS	
NOMBRE DE EQUIPO	FOTOGRAFIA
RODELA	
RODILLO	
PESA	
CORTADOR	

Una vez establecidos los modelos de los métodos de elaboración de los productos, se espera que experimenten con ellos para obtener resultados reales sobre su eficacia durante la producción.

La estandarización de equipos de trabajo, se realizó con el fin, de establecer la maquinaria, que equipa cada área de trabajo, en la planta, y tener presente que todos los equipos, requieren de mantenimiento preventivo, y si se diera el caso de daño, surgirían problemas de producción, debido a que no tienen remplazo, para la maquinaria especificada.

En cuanto a las herramientas auxiliares, los equipos, no son las únicas herramientas de trabajo, existen utensilios, tan sencillos como un rodillo, y son sin embargo, esenciales en la elaboración del pan, por esta razón, han sido considerados en la estandarización.

CONCLUSIONES

Mediante este capítulo, se ha pretendido estandarizar tanto los métodos de producción de los productos, como los materiales involucrados en ellos, y los equipos necesarios.

Como todo proceso de estandarización, debe probarse, para verificar que todos los materiales, equipos y sobre todo los métodos, son correctos. Aun cuando el proceso de estandarización resulte un éxito, siempre se debe tener presente, el mejoramiento continuo, ya que con el tiempo, estos métodos empezaran a volverse obsoletos, si no están en constante mejoramiento.

Todo el trabajo de estandarización realizado, es una herramienta de inicio, que de ser implementada, empujaría a la empresa, hacia métodos simples y precisos de producción. Descartando así con el tiempo, la posibilidad de fallas, y aumentando la posibilidad de rotación del personal, que resulta un éxito en las empresas, donde las labores pueden ser monótonas, dando así un descanso, a quienes están acostumbrados a un solo puesto de trabajo, y tienen la posibilidad de rotar, sin provocar demoras.

CAPÍTULO 4

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGO

4.1. Estandarización de perfiles de cargo y funciones, para los puestos de trabajo.

El tener establecidos los perfiles de cargo para cada puesto de trabajo dentro de la empresa, permitirá realizar un proceso de selección más claro, con más rapidez, y más adecuado para la obtención de los beneficios que esperan del cargo a ser seleccionado.

Pensando en las necesidades de cada puesto de trabajo, y en conjunto con el Lcdo. Carlos Quizhpe, Gerente de la empresa, se han desarrollado los siguientes perfiles de cargo para EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA. CIA. LTDA.

TABLA .166. ESTANDARIZACIÓN DE PERFILES DE CARGO

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO			
EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.			
NOMBRE DEL CARGO: GERENTE GENERAL		PROCESO: GERENCIA EMPRESARIAL	
REPORTA A: JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS Y DIRECTORIO		SUPERVISA A: JEFATURA DE VENTAS, JEFATURA DE ADMINISTRACIÓN Y JEFATURA DE PRODUCCIÓN	
REQUISITOS DEL CARGO			
INSTRUCCIÓN FORMAL	INGENIERO COMERCIAL, INGENIERO INDUSTRIAL O INGENIERO EN ALIMENTOS		
	5 AÑOS EN CARGOS SIMILARES, CON RESPONSABILIDAD DE ADMINISTRACIÓN		
CONOCIMIENTOS	FINANZAS		
	MARKETING		
	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL		
HABILIDADES Y/O DESTREZAS	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO, PROACTIVO, FIRME CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, ANALÍTICO, TENER UNA VISIÓN COMPARTIDA.		
PROPÓSITO DEL CARGO (MISIÓN):	CUMPLIR CON EL OBJETIVO DE LA EMPRESA: GENERACIÓN DE UTILIDADES, SATISFACCIÓN DE CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS, CRECIMIENTO APALANCADO DE LA EMPRESA		
FUNCIONES			
Coordinación y control de actividades			
Planificación, Discusión, Aprobación y Socialización de la información de la empresa			
Atención a los clientes, en los puntos calientes			
Aprobación y Discusión de presupuestos			
Escoger productos de autoservicio			
Aprobación de plazos, mercados y promociones			
Negociaciones por cambios en los precios de los proveedores			
Aprobación y eliminación de proveedores			
Compra de maquinaria			
Cambio de productos			
Análisis de Rendimiento			
Inversiones			
Endeudamientos			
REALIZADO POR:	M. Belén Sempértgui Arias	APROBADO POR:	Carlos Quizhpe
FECHA:	13-marzo-2012	FECHA:	13-marzo-2012

TABLA .167. ESTANDARIZACIÓN DE PERFILES DE CARGO

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO			
EL HORNO PANADERÍA Y PASTERÍA CIA. LTDA.			
NOMBRE DEL CARGO: JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO		PROCESO: JEFATURA ADMINISTRATIVA	
REPORTA A: GERENCIA GENERAL		SUPERVISA A: CONTABILIDAD, CARTERA, AUXILIAR ADMINISTRATIVO, COMPRAS	
REQUISITOS DEL CARGO			
INSTRUCCIÓN FORMAL	INGENIERO COMERCIAL		
EXPERIENCIA LABORAL	TRES AÑOS EN CARGOS SIMILARES		
CONOCIMIENTOS	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA		
	CONOCIMIENTOS DE OBLIGACIONES PATRONALES FRENTE A LOS TRABAJADORES		
	CONOCIMIENTOS TRIBUTARIOS.		
HABILIDADES Y/O DESTREZAS	COMPUTACIÓN, PLANIFICADORA, RELACIONES HUMANAS.		
PROPÓSITO DEL CARGO (MISIÓN):	UTILIZAR DE MANERA OPTIMA LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y HUMANOS DE LA EMPRESA.		
FUNCIONES			
Tesorería			
Manejo de Bancos			
Cobro de cuentas			
Caja Chica			
Control de Documentos			
Pago de cheques			
Permisos y Documentos legales en regla			
Uniformes del personal			
REALIZADO POR:	M. Belén Sempértegui Arias	APROBADO POR:	Carlos Quizhpe
FECHA:	13-marzo-2012	FECHA:	13-marzo-2012

TABLA .168. ESTANDARIZACIÓN DE PERFILES DE CARGO

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO			
EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.			
NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE VENTAS		PROCESO: JEFATURA DE VENTAS	
REPORTA A: GERENCIA GENERAL Y GERENCIA ADMINISTRATIVA		SUPERVISA A: VENDEDORES, AYUDANTES DE VENTA, IMPULSADORES.	
REQUISITOS DEL CARGO			
INSTRUCCIÓN FORMAL	INGENIERO COMERCIAL, INGENIERO EN MARKETING		
EXPERIENCIA LABORAL	TRES ANOS EN CARGOS SIMILARES.		
CONOCIMIENTOS	ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS DE VENTA		
	CONOCIMIENTOS SOBRE EL MERCADO EN EL ÁREA DE ALIMENTOS (CONSUMO MASIVO)		
HABILIDADES Y/O DESTREZAS	MANEJO DE COMPUTADORA, LIDERAZGO, COMUNICATIVO, EXTROVERTIDO,		
PROPÓSITO DEL CARGO (MISIÓN):	CUMPLIR CON LOS PRESUPUESTOS DEL ÁREA DE VENTAS Y DE LOS GASTOS DE VENTAS. CRECIMIENTO CONTINUO Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES Y DEL PERSONAL BAJO SU CARGO.		
FUNCIONES			
Revisar facturas y producto despachado			
Facturar lo que está pendiente			
Entregar los pedidos a los vendedores y registrar las gavetas entregadas			
Llevar un registro de todas las novedades que se detecten en el departamento e indicar a la gerencia.			
Archivar las facturas, devoluciones, y Notas de Crédito			
Controlar la cartera de los vendedores y hacer gestiones para el cobro, cualquier novedad de esta función debe ser comunicada a la persona que se encarga de las finanzas			
Cuadrar el libro de Caja			
Llevar un registro de todos los reclamos de los clientes, solucionar si esta en sus manos o indicar a la persona que puede solucionar.			
Responsable de los inventarios que se maneja en la bodega de producto terminado: Producto, gavetas y fundas.			
Recibir los pedidos de parte de los vendedores o de parte de los clientes.			
Cuadrar diariamente los inventarios a su cargo			
REALIZADO POR:	M. Belén Sempértégui Arias	APROBADO POR:	Carlos Quizhpe
FECHA:	13-marzo-2012	FECHA:	13-marzo-2012

TABLA .169. ESTANDARIZACIÓN DE PERFILES DE CARGO

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO			
EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.			
NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE PRODUCCIÓN		PROCESO: PRODUCCIÓN	
REPORTA A: GERENCIA GENERAL Y GERENCIA ADMINISTRATIVA		SUPERVISA A: JEFES DE TURNO, FORMADORES, HORNEROS, COORDINADORES DE EMPAQUE, EMPACADORES.	
REQUISITOS DEL CARGO			
INSTRUCCIÓN FORMAL	GERENCIA EN ALIMENTOS, INGENIERÍA INDUSTRIAL		
EXPERIENCIA LABORAL	TRES AÑOS DE MANEJO DE PERSONAL EN EL ÁREA PRODUCTIVA		
CONOCIMIENTOS	COMPUTACIÓN		
	PROCESOS PRODUCTIVOS		
HABILIDADES Y/O DESTREZAS	LIDERAZGO, TRABAJO EN EQUIPO, MOTIVADOR, DISPOSICIÓN A CUMPLIR METAS PRODUCTIVAS, MANEJO DE PERSONAL		
PROPÓSITO DEL CARGO (MISIÓN):	CUMPLIR CON LA PRODUCCIÓN ESTABLECIDA, UTILIZANDO LOS RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS NECESARIOS, MANTENIENDO LA ARMONÍA DEL PERSONAL.		
FUNCIONES			
Cumplimiento de producción			
Verificación de personal			
Control de Calidad			
Control de empaque y producción			
Control de faltas en el personal			
Informes de producción			
Cambios en el área productiva			
REALIZADO POR:	M. Belén Sempértegui Arias	APROBADO POR:	Carlos Quizhpe
FECHA:	13-marzo-2012	FECHA:	13-marzo-2012

TABLA .170. ESTANDARIZACIÓN DE PERFILES DE CARGO

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO			
EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.			
NOMBRE DEL CARGO: CONTADOR		PROCESO: ADMINISTRACIÓN	
REPORTA A: JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO Y GERENCIA GENERAL		SUPERVISA A: AUXILIAR ADMINISTRATIVA, CARTERA, BODEGA DE PRODUCTO TERMINADO	
REQUISITOS DEL CARGO			
INSTRUCCIÓN FORMAL	CONTADOR PUBLICO DE CUARTO NIVEL, INGENIERÍA COMERCIAL CON TITULO DE CONTABILIDAD		
EXPERIENCIA LABORAL	TRES ANOS DE CONTABILIDAD EN EMPRESAS DE PRODUCCIÓN.		
CONOCIMIENTOS	CONTABILIDAD DE COSTOS		
	NORMAS TRIBUTARIAS Y FISCALES		
	NORMAS INTERNACIONALES FINANCIERAS APLICADAS EN EL ECUADOR		
HABILIDADES Y/O DESTREZAS	MANEJO DE COMPUTACIÓN, DESTREZA MATEMÁTICAS FINANCIERAS, CREATIVIDAD		
PROPÓSITO DEL CARGO (MISIÓN):	PRESENTACIÓN DE BALANCES CONFIABLES DE ACUERDO A LAS NORMAS CONTABLES FINANCIERAS ECUATORIANAS, ENTREGADAS DE MANERA OPORTUNA.		
FUNCIONES			
Roles de pago			
Pago de Impuestos			
Generación de pagos del IESS			
Informes de roles de pagos			
Reportes de faltas			
Comparación de Reportes de Producción con el sistema para verificar cumplimiento			
Archivo de documentos trimestrales			
Realizar Balances			
Realizar Inventarios			
Conciliación Bancaria			
Presupuestos de Bancos			
REALIZADO POR:	M. Belén Sempértegui Arias	APROBADO POR:	Carlos Quizhpe
FECHA:	13-marzo-2012	FECHA:	13-marzo-2012

TABLA .171. ESTANDARIZACIÓN DE PERFILES DE CARGO

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO			
EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.			
NOMBRE DEL CARGO: RESPONSABLE DE COMPRAS		PROCESO: ADMINISTRATIVO	
REPORTA A: GERENCIA GENERAL Y JEFE ADMINISTRATIVO		SUPERVISA A: ASISTENTE DE COMPRAS, MANEJO DE MATERIA PRIMA	
REQUISITOS DEL CARGO			
INSTRUCCIÓN FORMAL	INGENIERO EN ÁREAS ADMINISTRATIVAS		
	TRES AÑOS EN ÁREA DE COMPRAS O SIMILARES		
CONOCIMIENTOS	INSUMOS DE PANADERÍA		
	CONOCIMIENTOS SOBRE CALIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES.		
HABILIDADES Y/O DESTREZAS	NEGOCIADOR, MANEJO DE COMPUTACIÓN, COMUNICATIVO, CRITERIOS DE MANEJO DE INVENTARIOS.		
PROPÓSITO DEL CARGO (MISIÓN):	DISPONER DE UN STOCK DE INSUMOS CON CRITERIOS DE CALIDAD Y ECONOMÍA		
FUNCIONES			
Abastecer la zona de bodega de materia prima			
Verificar tipo de proveedores			
Realizar pedidos de compras			
Abastecer la zona de despachos			
REALIZADO POR:	M. Belén Sempértégui Arias	APROBADO POR:	Carlos Quizhpe
FECHA:	13-marzo-2012	FECHA:	13-marzo-2012

TABLA .172. ESTANDARIZACIÓN DE PERFILES DE CARGO

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO			
EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.			
NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO		PROCESO: ADMINISTRACIÓN	
REPORTA A: CONTABILIDAD, JEFATURA ADMINISTRATIVA, GERENCIA GENERAL		SUPERVISA A: BODEGA DE PRODUCTO TERMINADO	
REQUISITOS DEL CARGO			
INSTRUCCIÓN FORMAL	INGENIERÍA EN ÁREAS DE ADMINISTRACIÓN O COMERCIO		
EXPERIENCIA LABORAL	DOS ANOS EN LABORES ADMINISTRATIVAS		
CONOCIMIENTOS	COMPUTACIÓN		
	PRINCIPIOS GENERALES DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN		
	CONTROL DE INVENTARIOS		
	MANEJO DE ARCHIVOS		
HABILIDADES Y/O DESTREZAS	RELACIONES HUMANAS, COMUNICATIVA, BUENAS RELACIONES SOCIALES		
PROPÓSITO DEL CARGO (MISIÓN):	ASISTIR DE MANERA EFECTIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA.		
FUNCIONES			
Auditar, cuadrar y establecer responsabilidades de los inventarios de bodega de producto terminado y materiales de bodega de producto terminado.			
Revisar, conciliar y enviar depósitos. Notificar las Novedades a la Jefatura de Finanzas			
Sacar la Información para los roles del personal de Pastelería y Servicios Varios (limpieza, pre mezclas, etc. etc.)			
Tramitar todos los permisos de funcionamiento (bomberos, sanidad, municipales, etc., etc.) Tanto de la fábrica como de las sucursales.			
Hacer los egresos y los pagos del negocio de las Sucursales.			
Archivar de manera ordenada y cronológica toda la documentación que maneja			
Reemplazar de manera ocasional en facturación y despachos.			
Auxiliar de la Gerencia General			
REALIZADO POR:	M. Belén Sempértegui Arias	APROBADO POR:	Carlos Quizhpe
FECHA:	13-marzo-2012	FECHA:	13-marzo-2012

TABLA .173. ESTANDARIZACIÓN DE PERFILES DE CARGO

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO			
EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.			
NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE DE COMPRAS Y MANEJO DE BODEGA DE MATERIA PRIMA		PROCESO: ADMINISTRATIVO	
REPORTA A: COMPRAS, JEFATURA ADMINISTRATIVA FINANCIERA		SUPERVISA A: AUXILIARES DE BODEGA DE MATERIA PRIMA	
REQUISITOS DEL CARGO			
INSTRUCCIÓN FORMAL	BACHILLER EN CUALQUIER ÁREA		
EXPERIENCIA LABORAL	PREFERENTE UN AÑO DE EXPERIENCIA LABORAL		
CONOCIMIENTOS	MANEJO DE INVENTARIOS		
HABILIDADES Y/O DESTREZAS	MANEJO DE SISTEMAS DE INVENTARIOS		
PROPÓSITO DEL CARGO (MISIÓN):	PLANIFICADOR, ORDENADO, SER MINUCIOSO, PUNTUALIDAD, ORGANIZADO		
ENTREGAR INSUMOS A PRODUCCIÓN DE MANERA OPORTUNA.			
FUNCIONES			
Despacho de pedidos			
Recibo de Mercadería			
Control de despacho de producto terminado			
Pedidos de Compras			
Control de Inventarios			
Control de materia prima y producto de empaque			
Ingreso de Facturas			
Retenciones			
Orden de Bodegas			
REALIZADO POR:	M. Belén Sempértégui Arias	APROBADO POR:	Carlos Quizhpe
FECHA:	13-marzo-2012	FECHA:	13-marzo-2012

TABLA .174. ESTANDARIZACIÓN DE MATERIALES PARA PASTERERÍA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO			
EL HORNO PANADERÍA Y PASTERERÍA CIA. LTDA.			
NOMBRE DEL CARGO: PANIFICADOR		PROCESO: PRODUCCIÓN	
REPORTA A: JEFE DE TURNO Y A JEFE DE PRODUCCIÓN		SUPERVISA A: N/A	
REQUISITOS DEL CARGO			
INSTRUCCIÓN FORMAL	CICLO BÁSICO		
EXPERIENCIA LABORAL	2 AÑOS EN EL CARGO		
CONOCIMIENTOS	FORMULACIÓN		
	TEMPERATURAS DE COCCIÓN		
	TIPOS DE AMASADO		
	FORMADO DE PAN		
HABILIDADES Y/O DESTREZAS	TRABAJO EN EQUIPO, RECEPTIVO, PROACTIVO, SOLIDARIO CON SUS COMPAÑEROS Y CON LA EMPRESA		
PROPÓSITO DEL CARGO (MISIÓN):	HACER UN PRODUCTO AGRADABLE A LA VISTA, CON EL PESO CORRECTO Y EN LA CANTIDAD REQUERIDA		
FUNCIONES			
LLENAR LOS REPORTES REQUERIDOS POR LA ADMINISTRACIÓN. CUIDAR EN TODO MOMENTO LA HIGIENE PERSONAL Y LA HIGIENE DEL PRODUCTO.			
CUMPLIR CON LA ORDEN DE PRODUCCIÓN ESTABLECIDA			
AMASAR DE ACUERDO AL TIPO Y CANTIDAD DE MASA			
DAR EL RÉPOSO NECESARIO SEGÚN TIPO DE MASA Y CANTIDADES			
FORMAR DE ACUERDO A LA FORMA ESTABLECIDA			
DAR TIEMPO DE LEUDO REQUERIDO			
HORNEAR DE ACUERDO AL TIPO Y PESO DEL PRODUCTO			
LLENAR LOS REPORTES REQUERIDOS POR LA ADMINISTRACIÓN			
CUIDAR LA HIGIENE PERSONAL Y LA DE PRODUCCIÓN			
REALIZADO POR:	M. Belén Sempértégui Arias	APROBADO POR:	Carlos Quizhpe
FECHA:	13-marzo-2012	FECHA:	13-marzo-2012

TABLA .175. ESTANDARIZACIÓN DE MATERIALES PARA PASTERERÍA

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO			
EL HORNO PANADERÍA Y PASTERERÍA CIA. LTDA.			
NOMBRE DEL CARGO: EMPACADORES		PROCESO: PRODUCCIÓN	
REPORTA A: JEFE DE PRODUCCIÓN		SUPERVISA A: N/A	
REQUISITOS DEL CARGO:			
INSTRUCCIÓN FORMAL	CICLO BÁSICO DE COLEGIO		
EXPERIENCIA LABORAL	6 MESES		
CONOCIMIENTOS	LIMPIEZA EN EL ÁREA DE TRABAJO		
	CUIDADOS CON ALIMENTOS		
HABILIDADES Y/O DESTREZAS	TRABAJO EN EQUIPO, ORDENADO, AGILIDAD EN LAS MANOS		
PROPÓSITO DEL CARGO (MISIÓN):	EMPACAR EL PRODUCTO DE ACUERDO A LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS		
FUNCIONES			
CUIDAR LOS MATERIALES DE EMPAQUE Y RESPONDER POR EL BUEN USO			
EMPACAR EL PRODUCTO QUE CUMPLA LAS CONDICIONES PARA SALIR A LA VENTA			
SELLAR LAS FUNDAS CON SUS RESPECTIVOS PRECIOS Y FECHA DE CADUCIDAD			
ENTREGAR A BODEGA EL PRODUCTO EMPACADO Y PUESTO EN GAVETAS			
REALIZAR LOS PEDIDOS DE ACUERDO A LAS FACTURAS			
HACER REPORTES DE PRODUCTO EMPACADO Y PRODUCTO NO CONFORME			
REALIZADO POR:	M. Belén Sempértegui Arias	APROBADO POR:	Carlos Quizhpe
FECHA:	13-marzo-2012	FECHA:	13-marzo-2012

De igual manera, para los empleados que trabajan ya en la compañía se debe conceptualizar el tema de capacitación de los trabajadores, para ayudarlos a salir adelante con los nuevos perfiles basados en el conocimiento.

4.2. Implantación de indicadores de desempeño para personal y procesos.

El objetivo de los sistemas de medición, es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas.

Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.

Indicador: Se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuenta de cómo se encuentra la empresa en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los Indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

A continuación algunos modelos de indicadores, que ayudan a valorar el trabajo tanto en el área administrativa como operativa.

4.2.1. Modelos de indicadores para desempeño humano.

4.2.1.1. Eficiencia en selección de personal. (%)

$$Sp = 100 - \frac{\text{número de empleados despedidos}}{\text{número de empleados contratados}} * 100$$

Utilidad: Permite determinar mediante porcentaje la eficiencia del proceso de selección del personal, estableciéndose que si

el personal despedido es más del 35% del contratado, el proceso de selección no es correcto, sin interesar la causa del despido, mientras esta sea referente a su labor dentro de la compañía.

4.2.1.2. Desempeño humano. (%)

$$Dh = \frac{\text{puntaje obtenido de evaluación}}{\text{puntaje máximo de desempeño}} * 100$$

Utilidad: Permite cuantificar el desempeño del recurso humano utilizado en la empresa para los puestos administrativos y productivos, de manera que sea posible definir medidas de mejora, teniendo presente que el puntaje obtenido, es un resultado real, que puede indicar una deficiencia en la cadena administrativa o productiva, y provocar a su vez un cuello de botella. Un nivel óptimo de desempeño es del 95% en adelante, sin embargo, estudiando las circunstancias de cada puesto de trabajo, podría definirse soluciones alternativas como capacitaciones, y dejar como última opción, la sustitución del personal evaluado.

Modelo de evaluación, disponible, ANEXO 2.

4.2.2. Modelos de indicadores para desempeño Operacional.

4.2.2.1. Productividad de mano de obra. (%)

$$MOp = \frac{\text{producción despachada (kg)}}{\text{producción estimada (kg)}} * 100$$

Utilidad: Medir la productividad general, del área de producción, nos ayuda a medir el cumplimiento del programa productivo, y si no se cumple, indagar las causas, por las que fallo, no siempre el problema se encuentra en el área

operativa en sí, existen ocasiones, en las que el programa de producción es muy amplio y supera la capacidad de la fábrica sin darnos cuenta, por esta razón, el indicador, será una señal de alerta ante fallas productivas, siendo un riesgo cualquier Mop menor al 95%. Mientras que la fábrica tenga la capacidad productiva y humana de cumplir con el programa, no debería existir falta de productividad en lo absoluto.

4.2.2.2. Nivel de calidad. (%)

$$C = 100 - \frac{\text{total de productos sin defectos}}{\text{total de productos elaborados}} * 100$$

Utilidad: Cuando hablamos de producción, se aspira en lo posible, a no cometer errores, puesto que trae como consecuencia, pérdida de tiempo, perdida de materia prima, en el caso de la panadería no reciclable, menor productividad y menos rentabilidad. La calidad hoy por hoy es considerada, una de las mejores tentativas para el cliente, es su primera característica de búsqueda en el producto, por lo tanto debe ser la primera cualidad del producto entregado, ningún producto con un nivel de calidad menor al 97% debería ser aprobado. Estableciendo que los productos calificados como no defectuosos, son aquellos que cumplen con todas las características que se han estandarizado para dicho producto, durante el proceso de elaboración y fuera de él.

4.2.2.3. Productividad a nivel mecánico. (Kg/h)

$$Mp = \frac{\text{producción (kg)}}{\text{horas de maquina trabajadas (horas)}}$$

Utilidad: Nos ayuda a determinar cuál es la capacidad productiva real de acuerdo a los productos que estemos procesando. El resultado obtenido será en Kg/ hora, y si es necesaria la transformación del tiempo a segundos, no existe inconveniente, el objetivo es muy claro, establecer la productividad de las maquinas, como hornos, batidoras y

otros implementos de acuerdo a los productos, que en ellos se elaboran.

4.2.2.4. Contribución por producto. (%)

$$Cp = \frac{\text{margen individual}}{\text{margen total}} * 100$$

Utilidad: Mediante el porcentaje de contribución, de cada producto, podemos obtener resultados reales. Sabiendo que productos son los más rentables, se podrán enfocar más en la producción de los mismos, y al mismo tiempo, mejorar los productos, que no están generando una contribución favorable.

4.2.2.5. Nivel de servicio, clientes fidelizados. (%)

$$Cf = \frac{\text{cantidad de clientes que retornan}}{\text{cantidad de clientes atendidos}} * 100$$

Utilidad: No existe nada más importante, para cualquier compañía, que el cliente satisfecho, sin embargo alcanzar un nivel de fidelización, es un prestigio que no muchas empresas gozan tener, para lograrlo, se requiere un producto que cumpla todas sus expectativas, le dé un valor extra, cualquiera que este fuese y que proyecte al cliente una imagen de satisfacción total, este indicador nos demuestra que porcentaje de clientes, se vuelven fieles a la empresa, tras su primera visita, se realiza mediante encuesta, pero debe ser simple, precisa, y directa, comparando la base de datos de los clientes atendidos, durante un periodo seleccionado, con aquellos que han respondido positivamente la encuesta de retorno al punto de venta.

ONCLUSIONES

Como final de este proyecto, y quizá inicio de las mejoras, en EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA., se incluyó como capítulo final, el desarrollo de los perfiles de cargo estándar, para los puestos de trabajo existentes en la empresa. Además se establecieron los indicadores, que a criterio personal resultan necesarios dentro de la misma, estos se formaron bajo estándares de simpleza y agilidad en su uso, tratando de hacer de ellos, una herramienta de mejoramiento continuo, para las áreas tanto productivas como administrativas.

Se espera mediante los perfiles de cargo, que los puestos de trabajo se vuelvan más eficientes, siendo aquellas personas que ingresan a la fábrica, elegidas de acuerdo a estos estándares, y aquellos que pertenecen a la compañía, reciban las capacitaciones pertinentes, para cumplir con dichos perfiles.

Siempre se debe tomar en cuenta, que los perfiles deben ser constantemente actualizados, tener en cuenta la opinión, de quien ocupa el cargo, y de quien lo supervise, estos fueron estándares, que se tomaron en cuenta para su elaboración, y que dieron resultados favorables, para lograr perfiles reales y acorde a las necesidades.

En cuanto a los indicadores, su objetivo es claro, y se espera obtener mediante su uso, ideas precisas de los puntos débiles de la compañía, para así poder tomar decisiones que favorezcan al mejoramiento.

CONCLUSIONES GENERALES

Tras haber culminado el proyecto, en la empresa EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA. CIA. LTDA, se han definido algunas conclusiones generales:

- ❖ Se ha desarrollado un diagnóstico inicial de **“EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.”** en el que se establece, como punto inicial de este proyecto de grado, generar una idea en los lectores, del tipo de empresa en la que se realizó el trabajo, su misión, sus orígenes, y su crecimiento a lo largo del tiempo. Gracias al apoyo del Lcdo. Carlos Quizhpe, fue posible estructurar, la historia empresarial, y generar un diagnóstico, de la situación actual, en la que se desempeñan.

- ❖ Se ha generado una propuesta de estandarización de procesos para **“EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.”** no fue un trabajo sencillo, ha requerido de un gran esfuerzo tanto de los miembros de la empresa, como de mi persona. Determinar la estandarización de los procesos, es un camino a seguir, sin final establecido, a pesar de haber culminado esta parte del trabajo monográfico, con éxito, el proceso debe seguir su curso, hasta lograr, la completa estandarización, de cada producto que en la panadería se realiza.

Habiendo quedado satisfecha con mi labor, propongo la implementación, del modelo de estandarización de mi autoría, en la Panificadora, tras haber cumplido con las exigencias del Gerente, de realizar un modelo, genérico, que pueda ser aplicado posteriormente, a los productos restantes de su portafolio, y que además es de fácil entendimiento, para quien no está al tanto de los procesos en la fábrica.

- ❖ Como último punto, se realizó la estructuración de las funciones de todos los puestos de trabajo, para **“EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA.”** Involucrando en su elaboración, al mismo personal, que ocupa los cargos, y a quien los supervisa, debo expresar que para este último ítem de mi proyecto, se denotó mucho desdén, por parte del personal, a lo cual respondí, con gran

delicadeza para intentar, no solo comprender las razones de su enfado, sino cambiar cualquier error en mi trabajo que causó tal reacción. Tras varias indagaciones en el tema, encontré la raíz del problema, todos temían, estar poniendo en riesgo su puesto, al contestar mis preguntas sobre el cargo, error que enmendé, tras una charla, en la que no solo explique nuevamente el motivo de mi investigación, sino proyecte ante el personal, los beneficios que traería consigo dicha investigación. Al final, esto resulto beneficioso para mi trabajo, ya que el personal, mostro mas apertura, para indicarme sus falencias, y los conocimientos que podrían requerir sus cargos. Esto a su vez, colaboró, con el desarrollo de los indicadores propuestos, herramienta que espero, se aplique a la empresa, puesto que son instrumentos de medida, que ayudan a mejorar el desempeño general de la compañía.

Tras la elaboración de una propuesta de estandarización de procesos y funciones para **“EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA. LTDA.”** concluyo mi trabajo monográfico, expresando mi gratitud a quienes hicieron posible su desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

BELTRÁN Jaramillo, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión. Segunda edición. 3R Editorial. Periodo 2009

HERRERA, Benjamín. Modulo de Gestión por procesos. Curso de grado de Ingeniería de la Producción y Operaciones. Periodo 2011.

CORONEL, Iván. Presentación de Gestión por procesos, periodo 2010.

NTC, Norma Técnica Colombiana 6001. Modelo de Gestión para pequeñas Empresas y Micro Empresas (MYPES). Periodo 2011

HERRERA, Benjamín. Modelo de Gestión por Procesos para pequeñas empresas, periodo octubre 2011 – marzo 2012.

CAMACHO Solís, Rafael. Subsecretario de Fomento sanitario. Manual de Manejo Higiénico de Alimentos. Año 2011.

CHIAVENATO. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Editorial Mac. Periodo 2010.

SAPPAG, Chain. Evaluación y Preparación de Proyectos. Cuarta edición. Periodo 2009.

LAUDON, Jane. Sistemas de Información Gerencial. Primera edición. Periodo 2011.

HAY, Edward. Justo a Tiempo. Segunda edición. Periodo 2009.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS:

Pérez Fernández de Velasco, José Antonio. Gestión por Procesos. Segunda Edición. Editorial ESIC. Disponible en:

<http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=jVOoK9rWGJgC&oi=fnd&pg=PA13&dq=gesti+on+por+procesos&ots=NAphCYZDNZ&sig=mmYEqysxvDpDVn49VBwi0lfQIJs#v=onepage&q=gestion%20por%20procesos&f=false>

Millán, Antonio. Fermín, Gerardo. Chacón, José. Diagramas de Flujo. Proyecto de la Universidad Nacional Experimental de Guayana. Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos59/diagrama-flujo/diagrama-flujo.shtml>

PROMPYME. Manual de Buenas Prácticas de Manipulación. Disponible en:

http://www.mific.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=9g6ZA_N16yk%3D&tabid=655&language=es-NI

ANEXOS

**ANEXO .1. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE CARGOS ADMINISTRATIVOS.
REALIZADO POR SEMPÉRTEGUI ARIAS MARÍA BELÉN.**

1.1. Jefe Financiero

EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA						
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
NOMBRE: Fabiola Vázquez			ÁREA / SECCIÓN			
CARGO: jefe financiero			Finanzas			
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN					SUBTOTAL
	1	2	3	4	5	
Trabajo en equipo			x			3
Compromiso con la empresa				x		4
Habilidad en la ejecución de sus labores			x			3
Creatividad en su puesto de trabajo			x			3
Relaciones interpersonales				x		4
Disposición a adquirir nuevos conocimientos			x			3
PUNTAJE TOTAL						20
<p>OBSERVACIONES DEL TRABAJADOR: • Exige un alto grado de responsabilidad. • Falta de conocimientos, en el manejo de computación. • Todas sus labores, las realiza de manera manual. • Pierde tiempo en la revisión de documentos. • El control de las cuentas por cobrar es dificultoso. • Requiere conocimientos extras, para mejorar la ejecución de sus obligaciones.</p>						
<p>OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (Evaluador): No está claro el propósito del cargo, al ser una empresa familiar prima este aspecto sobre lo profesional.</p>						
<p>RECOMENDACIÓN: Atacar las debilidades, primero debe existir una descripción clara del perfil del cargo. Capacitar al cargo, en aspectos como: Manejo de presupuestos y flujo de caja.</p>						

1.2. Contador

EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA						
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
NOMBRE: Ing. Catalina Andrade			ÁREA / SECCIÓN			
CARGO: Contador			Contabilidad			
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN					SUBTOTAL
	1	2	3	4	5	
Trabajo en equipo			x			3
Compromiso con la empresa				x		4
Habilidad en la ejecución de sus labores				x		4
Creatividad en su puesto de trabajo				x		4
Relaciones interpersonales				x		4
Disposición a adquirir nuevos conocimientos				x		4
PUNTAJE TOTAL						23
<p>OBSERVACIONES DEL TRABAJADOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insuficiencia de conocimientos de análisis de costos. • Falta de capacitación. • Carencia de manual de funciones. • Trabaja en conjunto, tanto con los administrativos como con los operarios. <p>• No tiene inconveniente en cuanto a confianza, para aceptar sugerencias o señalar errores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay actividades que solo ella está en capacidad de realizar. Situaciones, en que se necesita capacitar al personal, para que se quede en su puesto de trabajo, resulta una pérdida de tiempo. 						
<p>OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (Evaluador): La obligación de la contadora, es asegurar que todas las cuentas sean correctas, pues están relacionadas, con otras áreas como bodegas, sin embargo, no es visible ninguna conexión, de Contabilidad, con el resto de zonas, no hay criterios de codificación de los productos, ni los conocimientos necesarios, sobre como desempeñar el cargo.</p>						
<p>RECOMENDACIÓN: Reuniones de trabajo con las otras áreas, así establecerán, las necesidades que tienen respecto a contabilidad, registros y otros documentos. Es la contadora quien debe guiar los procesos. Se requiere que Contabilidad, este en capacidad de determinar costos de: Desperdicios, Tiempos muertos, Productos no conformes. La necesidad del cargo, es la de capacitarse en estos temas.</p>						

1.3. Auxiliar Administrativo

EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA						
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
NOMBRE: Ing. Rosario Sigüenza				ÁREA / SECCIÓN		
CARGO: Auxiliar administrativo				Administración		
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN					SUBTOTAL
	1	2	3	4	5	
Trabajo en equipo			x			3
Compromiso con la empresa		x				2
Habilidad en la ejecución de sus labores		x				2
Creatividad en su puesto de trabajo		x				2
Relaciones interpersonales		x				2
Disposición a adquirir nuevos conocimientos			x			3
PUNTAJE TOTAL						14
<p>OBSERVACIONES DEL TRABAJADOR: • Dedicar su tiempo, al manejo de inventarios de pastelería.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afirma que no necesita herramientas auxiliares de trabajo, pero podría mejorar los controles de inventarios, con un programa, u otras alternativas. 						
<p>OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (Evaluador): Los conocimientos, adquiridos en su formación académica, no son aplicados en la realidad laboral. Presenta falta total de autoestima, no toma decisiones por su cuenta, demostrando carencia de opinión.</p>						
<p>RECOMENDACIÓN: La persona que ocupa el cargo actualmente, requiere cursos de: Motivación y autoestima, Trabajo en equipo, Relaciones interpersonales.</p>						

1.4. Responsable de Compras

EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA						
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
NOMBRE: Santiago Quizhpe			ÁREA / SECCIÓN:			
CARGO: Responsable de Compras			Compras			
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN					SUBTOTAL
	1	2	3	4	5	
Trabajo en equipo				x		4
Compromiso con la empresa				x		4
Habilidad en la ejecución de sus labores				x		4
Creatividad en su puesto de trabajo				x		4
Relaciones interpersonales				x		4
Disposición a adquirir nuevos conocimientos				x		4
PUNTAJE TOTAL						24
OBSERVACIONES DEL TRABAJADOR						
<p>OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (Evaluador): Defiende su opinión. A pesar de las diferencias ha logrado superar los inconvenientes. Aun cuando es una empresa de tipo familiar, está dispuesto a enfrentar retos nuevos, y conocer más de la empresa. Le faltan nociones sobre el cargo, experiencia, también una definición clara del perfil de funciones de la posición que ocupa en la compañía.</p>						
<p>RECOMENDACIÓN: El plan de acción ideal, sería capacitar al cargo en compras, calidad y manejo de relaciones humanas, porque estos temas son, en los que el cargo está mostrando debilidad.</p>						

**ANEXO .2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SOBRE CARGO GERENCIAL. REALIZADO
POR SEMPÉRTEGUI ARIAS MARÍA BELÉN.**

2.1. Evaluación 1

EL HORNO PANADERÍA Y PASTERERÍA CIA.LTDA						
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
NOMBRE: Carlos Quizhpe			ÁREA / SECCIÓN			
CARGO: Gerente			Gerencia			
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN					SUBTOTAL
	1	2	3	4	5	
Trabajo en equipo			x			3
Compromiso con la empresa					x	5
Habilidad en la ejecución de sus labores					x	5
Creatividad en su puesto de trabajo					x	5
Relaciones interpersonales			x			3
Disposición a adquirir nuevos conocimientos					x	5
PUNTAJE TOTAL						26
<p>OBSERVACIONES DEL TRABAJADOR: Solicita opiniones, sin embargo, al no ser un criterio compartido, muestra desinterés por las mismas. Su carácter no es agresivo, pero las circunstancias del trabajo, han hecho que cambie, Algunas veces pueden sentirse agredidos, pero no es más que su tono de voz normal. Actualmente las personas a su alrededor sienten que él tiene una personalidad intimidante.</p>						
<p>RECOMENDACIÓN: Requiere un cambio de actitud, tanto su tono de voz, como su disposición a escuchar criterios distintos a los suyos sin incomodarse, no puede hacer caso de sus instintos, puesto que todos tienen una opinión distinta. La mejor recomendación es descanso, el trabajo excesivo puede hacerle daño, y ser a su vez el causante de los problemas anteriormente mencionados.</p>						

2.2. Evaluación 2

EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA						
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
NOMBRE: Carlos Quizhpe			ÁREA / SECCIÓN			
CARGO: Gerente			Gerencia			
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN					SUBTOTAL
	1	2	3	4	5	
Trabajo en equipo				x		4
Compromiso con la empresa					x	5
Habilidad en la ejecución de sus labores					x	5
Creatividad en su puesto de trabajo					x	5
Relaciones interpersonales			x			3
Disposición a adquirir nuevos conocimientos				x		4
PUNTAJE TOTAL						26
OBSERVACIONES DEL TRABAJADOR: Tiene claro sus objetivos, quien falla es el personal.						
RECOMENDACIÓN: Requiere un cambio de actitud, tanto su tono de voz, como su disposición a escuchar criterios distintos a los suyos sin incomodarse, no puede hacer caso de sus instintos, puesto que todos tienen una opinión distinta. La mejor recomendación es descanso, el trabajo excesivo puede hacerle daño, y ser a su vez el causante de los problemas anteriormente mencionados.						

2.3. Evaluación 3

EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA						
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
NOMBRE: Carlos Quizhpe			ÁREA / SECCIÓN			
CARGO: Gerente			Gerencia			
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN					SUBTOTAL
	1	2	3	4	5	
Trabajo en equipo				x		4
Compromiso con la empresa					x	5
Habilidad en la ejecución de sus labores					x	5
Creatividad en su puesto de trabajo				x		4
Relaciones interpersonales				x		4
Disposición a adquirir nuevos conocimientos					x	5
PUNTAJE TOTAL						27
<p>OBSERVACIONES DEL TRABAJADOR: El Gerente, desempeña una excelente labor en la organización que tiene para el trabajo, y su manera de orientar en las tareas, manteniendo una buena relación laboral.</p>						
<p>RECOMENDACIÓN: Requiere un cambio de actitud, tanto su tono de voz, como su disposición a escuchar criterios distintos a los suyos sin incomodarse, no puede hacer caso de sus instintos, puesto que todos tienen una opinión distinta. La mejor recomendación es descanso, el trabajo excesivo puede hacerle daño, y ser a su vez el causante de los problemas anteriormente mencionados.</p>						

2.4. Evaluación 4

EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA						
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
NOMBRE: Carlos Quizhpe			ÁREA / SECCIÓN			
CARGO: Gerente			Gerencia			
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN					SUBTOTAL
	1	2	3	4	5	
Trabajo en equipo				x		4
Compromiso con la empresa					x	5
Habilidad en la ejecución de sus labores				x		4
Creatividad en su puesto de trabajo				x		4
Relaciones interpersonales				x		4
Disposición a adquirir nuevos conocimientos					x	5
PUNTAJE TOTAL						26
<p>OBSERVACIONES DEL TRABAJADOR: Necesita dedicar más empeño para escuchar a su personal, las opiniones del resto del equipo también son importantes.</p>						
<p>RECOMENDACIÓN: Requiere un cambio de actitud, tanto su tono de voz, como su disposición a escuchar criterios distintos a los suyos sin incomodarse, no puede hacer caso de sus instintos, puesto que todos tienen una opinión distinta. La mejor recomendación es descanso, el trabajo excesivo puede hacerle daño, y ser a su vez el causante de los problemas anteriormente mencionados.</p>						

ANEXO .3. EVALUACIÓN DE PRODUCTOS A ESTANDARIZAR. REALIZADO
POR SEMPÉRTEGUI ARIAS MARÍA BELÉN.

1. BAGUETE

EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA						
EVALUACIÓN DE PRODUCTO						
NOMBRE DEL PRODUCTO:	BAGUETE					
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Rechazado	MALO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	SUBTOTAL
	1	2	3	4	5	
Presentación				X		4
Higiene				X		4
Sabor			X			3
Precio					X	5
PUNTAJE TOTAL						16
PUNTAJE MÁXIMO A OBTENER						20
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR: MEJORAR MASA, Y PRESENTACIÓN						

2. CACHO

EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA						
EVALUACIÓN DE PRODUCTO						
NOMBRE DEL PRODUCTO:	CACHO					
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Rechazado	MALO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	SUBTOTAL
	1	2	3	4	5	
Presentación					X	5
Higiene				X		4
Sabor			X			3
Precio					X	5
PUNTAJE TOTAL						17
PUNTAJE MÁXIMO A OBTENER						20
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR: MEJORAR MASA						

3. CARACOL

EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA						
EVALUACIÓN DE PRODUCTO						
NOMBRE DEL PRODUCTO:	CARACOL					
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Rechazado	MALO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	SUBTOTAL
	1	2	3	4	5	
Presentación			X			3
Higiene				X		4
Sabor			X			3
Precio					X	5
PUNTAJE TOTAL						15
PUNTAJE MÁXIMO A OBTENER						20
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR: MEJORAR MASA						

4. EMBAJADOR

EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA						
EVALUACIÓN DE PRODUCTO						
NOMBRE DEL PRODUCTO:	EMBAJADOR					
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Rechazado	MALO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	SUBTOTAL
	1	2	3	4	5	
Presentación			X			3
Higiene				X		4
Sabor			X			3
Precio					X	5
PUNTAJE TOTAL						15
PUNTAJE MÁXIMO A OBTENER						20
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR: MEJORAR PRESENTACIÓN Y MASA						

5. EMPANADA

EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA						
EVALUACIÓN DE PRODUCTO						
NOMBRE DEL PRODUCTO:	EMPANADA					
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Rechazado	MALO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	SUBTOTAL
	1	2	3	4	5	
Presentación					X	5
Higiene					X	5
Sabor				X		4
Precio					X	5
PUNTAJE TOTAL						19
PUNTAJE MÁXIMO A OBTENER						20
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR: MEJORAR MASA						

6. HAMBURGUESA

EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA						
EVALUACIÓN DE PRODUCTO						
NOMBRE DEL PRODUCTO:	HAMBURGUESA					
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Rechazado	MALO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	SUBTOTAL
	1	2	3	4	5	
Presentación					X	5
Higiene				X		4
Sabor				X		4
Precio					X	5
PUNTAJE TOTAL						18
PUNTAJE MÁXIMO A OBTENER						20
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR: MEJORAR MASA						

7. GUSANO

EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA						
EVALUACIÓN DE PRODUCTO						
NOMBRE DEL PRODUCTO:	GUSANO					
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Rechazado	MALO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	SUBTOTAL
	1	2	3	4	5	
Presentación				X		4
Higiene				X		4
Sabor			X			3
Precio					X	5
PUNTAJE TOTAL						16
PUNTAJE MÁXIMO A OBTENER						20
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR: MEJORAR MASA						

8. ENROLLADO

EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA						
EVALUACIÓN DE PRODUCTO						
NOMBRE DEL PRODUCTO:	ENROLLADO					
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Rechazado	MALO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	SUBTOTAL
	1	2	3	4	5	
Presentación				X		4
Higiene				X		4
Sabor		X				2
Precio			X			3
PUNTAJE TOTAL						13
PUNTAJE MÁXIMO A OBTENER						20
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR: CAMBIO DE MASA						

9. ENQUECILLADOS

EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA						
EVALUACIÓN DE PRODUCTO						
NOMBRE DEL PRODUCTO:	ENQUECILLADOS					
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Rechazado	MALO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	SUBTOTAL
	1	2	3	4	5	
Presentación				X		4
Higiene				X		4
Sabor			X			3
Precio				X		4
PUNTAJE TOTAL						15
PUNTAJE MÁXIMO A OBTENER						20
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR: MAS QUESO, CAMBIO DE MASA						

10. EMPANADA DE MANTECA

EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA						
EVALUACIÓN DE PRODUCTO						
NOMBRE DEL PRODUCTO:	EMPANADA DE MANTECA					
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Rechazado	MALO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	SUBTOTAL
	1	2	3	4	5	
Presentación				X		4
Higiene				X		4
Sabor				X		4
Precio				X		4
PUNTAJE TOTAL						16
PUNTAJE MÁXIMO A OBTENER						20
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR: MEJORAR MASA						

11. HOT DOG

EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA						
EVALUACIÓN DE PRODUCTO						
NOMBRE DEL PRODUCTO:	HOT DOG					
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Rechazado	MALO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	SUBTOTAL
	1	2	3	4	5	
Presentación				X		4
Higiene				X		4
Sabor			X			3
Precio				X		4
PUNTAJE TOTAL						15
PUNTAJE MÁXIMO A OBTENER						20
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR: MEJORAR MASA						

12. INTEGRAL

EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA						
EVALUACIÓN DE PRODUCTO						
NOMBRE DEL PRODUCTO:	INTEGRAL					
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Rechazado	MALO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	SUBTOTAL
	1	2	3	4	5	
Presentación				X		4
Higiene				X		4
Sabor			X			3
Precio				X		4
PUNTAJE TOTAL						15
PUNTAJE MÁXIMO A OBTENER						20
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR: MEJORAR MASA						

13. PAN DE LECHE

EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA						
EVALUACIÓN DE PRODUCTO						
NOMBRE DEL PRODUCTO:	PAN DE LECHE					
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Rechazado	MALO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	SUBTOTAL
	1	2	3	4	5	
Presentación				X		4
Higiene				X		4
Sabor				X		4
Precio					X	5
PUNTAJE TOTAL						17
PUNTAJE MÁXIMO A OBTENER						20
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR: MEJORAR MASA						

14. PAN DE YUCA

EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA						
EVALUACIÓN DE PRODUCTO						
NOMBRE DEL PRODUCTO:	PAN DE YUCA					
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Rechazado	MALO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	SUBTOTAL
	1	2	3	4	5	
Presentación					X	5
Higiene				X		4
Sabor					X	5
Precio					X	5
PUNTAJE TOTAL						19
PUNTAJE MÁXIMO A OBTENER						20
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR: MEJORAR PRESENTACIÓN						

15. RELÁMPAGO

EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA						
EVALUACIÓN DE PRODUCTO						
NOMBRE DEL PRODUCTO:	RELÁMPAGO					
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Rechazado	MALO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	SUBTOTAL
	1	2	3	4	5	
Presentación					X	5
Higiene				X		4
Sabor					X	5
Precio					X	5
PUNTAJE TOTAL						19
PUNTAJE MÁXIMO A OBTENER						20
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR: MEJORAR LA HIGIENE DEL PRODUCTO						

16. SUSPIRO

EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA						
EVALUACIÓN DE PRODUCTO						
NOMBRE DEL PRODUCTO:	SUSPIRO					
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Rechazado	MALO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	SUBTOTAL
	1	2	3	4	5	
Presentación					X	5
Higiene					X	5
Sabor					X	5
Precio					X	5
PUNTAJE TOTAL						20
PUNTAJE MÁXIMO A OBTENER						20
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR: N/A						

17. TORTA DE CHOCOLATE

EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA						
EVALUACIÓN DE PRODUCTO						
NOMBRE DEL PRODUCTO:	TORTA DE CHOCOLATE					
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Rechazado	MALO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	SUBTOTAL
	1	2	3	4	5	
Presentación					X	5
Higiene					X	5
Sabor				X		4
Precio					X	5
PUNTAJE TOTAL						19
PUNTAJE MÁXIMO A OBTENER						20
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR: FALTA DULCE						

18. HERRAJE

EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA						
EVALUACIÓN DE PRODUCTO						
NOMBRE DEL PRODUCTO:	HERRAJE					
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Rechazado	MALO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	SUBTOTAL
	1	2	3	4	5	
Presentación			X			3
Higiene				X		4
Sabor				X		4
Precio					X	5
PUNTAJE TOTAL						16
PUNTAJE MÁXIMO A OBTENER						20
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR: FALTA DE ATRACTIVO FÍSICO						

19. MOUSSE DE MARACUYÁ

EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA						
EVALUACIÓN DE PRODUCTO						
NOMBRE DEL PRODUCTO:	MOUSSE DE MARACUYÁ					
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Rechazado	MALO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	SUBTOTAL
	1	2	3	4	5	
Presentación			X			3
Higiene				X		4
Sabor					X	5
Precio					X	5
PUNTAJE TOTAL						17
PUNTAJE MÁXIMO A OBTENER						20
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR: FALTA DE ATRACTIVO FÍSICO						

20. MUFFIN DE CHOCOLATE

EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA						
EVALUACIÓN DE PRODUCTO						
NOMBRE DEL PRODUCTO:	MUFFIN DE CHOCOLATE					
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Rechazado	MALO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	SUBTOTAL
	1	2	3	4	5	
Presentación				X		4
Higiene				X		4
Sabor				X		4
Precio					X	5
PUNTAJE TOTAL						17
PUNTAJE MÁXIMO A OBTENER						20
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR: FALTA CHOCOLATE						

ANEXO .4. MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO GENERAL.
REALIZADO POR SEMPÉRTEGUI ARIAS MARÍA BELÉN.

EL HORNO PANADERÍA Y PASTELERÍA CIA.LTDA						
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
NOMBRE:						
ÁREA / SECCIÓN:						
CARGO:						
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	INCOMPETENTE	MALO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	SUBTOTAL
	1	2	3	4	5	
Trabajo en equipo						
Compromiso con la empresa						
Habilidad en la ejecución de sus labores						
Creatividad en su puesto de trabajo						
Relaciones interpersonales						
Disposición a adquirir nuevos conocimientos						
PUNTAJE TOTAL						
PUNTAJE MÁXIMO A OBTENER						30
OBSERVACIONES DEL TRABAJADOR:						
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (Evaluador):						
RECOMENDACIÓN:						