



TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD

PROYECTO FINAL: PLAN DE NEGOCIOS INSTALACIÓN DE UNA PANADERÍA

Por:

Bruno Martínez

Jessica Martínez

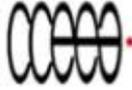
Vanessa Meneses

Fabiana Olivera

Lourdes Rivoira

Tutora: Ec. Gabriela Nogueira

TACUAREMBÓ – URUGUAY
ENERO – 2015



Página de Aprobación

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN
CENTRO UNIVERSITARIO DE TACUAREMBÓ**

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el **Proyecto Final** del
Tecnólogo en Administración y Contabilidad (T.A.C.):

Título

.....
.....

Autor/es

.....
.....

Tribunal

Coordinadora T.A.C.....(nombre y firma).

Docente Tutor del Proyecto Final.....(nombre y firma).

Fecha

CENTRO UNIVERSITARIO DE TACUAREMBÓ

Joaquín Suárez N° 215 | Tel. Fax: 463 23911 | Tacuarembó | e-mail: secretaria@cut.edu.uy



AGRADECIMIENTOS

En primer lugar queremos agradecer a la empresa con la que pudimos trabajar por la confianza y el tiempo que nos ha brindado, permitiéndonos intervenir, intercambiar y aprender, y facilitándonos el acceso a información confidencial para el desarrollo del proyecto.

También agradecemos a nuestra profesora tutora Gabriela Nogueira por guiarnos y apoyarnos a lo largo del mismo.

Al Cr. Dante Santamarina por su colaboración en la elaboración del plan financiero. A la coordinadora del TAC Ana Gómez por sus devoluciones y su disposición a ayudarnos.

Agradecemos también a Mariela Muñoz -encargada de biblioteca- por su aporte en la elaboración de la bibliografía del proyecto.

A la Sección Bromatología de la Intendencia Departamental de Tacuarembó por proporcionarnos la información solicitada en tiempo y forma.

Y por último pero no menos importante al Centro Universitario de Tacuarembó por facilitarnos las instalaciones para poder reunirnos.



Tabla de contenido

I. INTRODUCCIÓN	5
II. EL PAN Y SU IMPORTANCIA EN LA DIETA	6
III. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO	8
A. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MERCADO	8
B. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	9
1. Misión	9
2. Visión.....	9
3. Objetivos	9
4. Justificación para la existencia e instalación del negocio.....	9
C. PRODUCTOS	10
D. LA LOCALIZACIÓN	10
IV. PLAN DE MARKETING	11
A. ANÁLISIS ESTRTEGICO	11
1. Los consumidores	11
3. Segmentos de mercado.....	12
4. Competencia	12
B. LA MEZCLA COMERCIAL	14
1. Análisis de Productos y Servicios.....	14
V. PLAN DE OPERACIONES	18
A. PRODUCTO O SERVICIO	18
1. Diseño funcional	18
2. Diseño sensorial	18
3. Capacidad	18
5. El proceso operativo.....	20
VI. PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	28
1. <i>Descripción de cargos</i>	28
2. <i>Riesgos presentes</i>	30
3. <i>Medidas preventivas</i>	30
5. <i>Remuneraciones (Laudo establecido según Consejo de Salarios)</i>	31
VII. PLAN FINANCIERO	33



BIBLIOGRAFIA	38
ANEXOS	39
ANEXO 1	39
Formulario de encuesta para evaluar la satisfacción de los clientes de la zona.	39
ANEXO 2	40
Remuneración – Consejo de Salarios Grupo N° 1 – Subgrupo 12 – Cap. 01	40
Ajuste Julio 2014 - 29/07/2014	40
ANEXO 3	41
Requisitos para solicitud de habilitación de comercio o productos	41



I. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto es realizado por cinco estudiantes en el marco de la asignatura Proyecto Final del Tecnólogo en Administración y Contabilidad (en adelante TAC) del Centro Universitario de Tacuarembó - Universidad de la República y tiene que ver con la elaboración de un plan de negocios para la instalación de una panadería en una empresa que ya desarrolla sus actividades en otro ramo de productos de alimentación básica.

La empresa se dedica tradicionalmente a la comercialización de productos de almacén, frutas y hortalizas. La afinidad de una de las integrantes del proyecto con una de las empleadas facilitó una reunión inicial de acercamiento con los propietarios.

En estos encuentros se pudo percibir la intención de los mismos de ampliar su negocio e instalar una panadería en el local propiedad en el cual desarrollan sus actividades.

Cabe aclarar que es un predio de 310 m² en el cual tienen una extensión física edificable suficiente para ello.

Es así que con esta línea de trabajo se ha procedido a desarrollar los diferentes planes que hacen a la instauración del negocio, aplicándose los conocimientos y experiencias adquiridas a lo largo del desarrollo del TAC, y consultándose además profesionales idóneos y diversas fuentes bibliográficas para clarificar aspectos específicos que hacen al ramo del negocio.

La estructura del proyecto y distribución por capítulos es la siguiente: al inicio describimos un índice detallado de la forma de organización del mismo, en capítulo II se desarrolla la importancia del pan en la dieta y nutrición de la población; en el III la descripción general del negocio o análisis estratégico, en el IV el plan de marketing, en el V el plan de operaciones, en el VI el plan de gerencia y en el VII el plan de administración financiera.

Al concluir también se han anexado el formulario de cuestionario sobre satisfacción de clientes, el contenido referente a la remuneración por Consejo de Salarios, los requisitos de habilitación establecidos por Bromatología de la Intendencia Departamental de Tacuarembó y referencias bibliográficas como soportes para el desarrollo del trabajo.



II. EL PAN Y SU IMPORTANCIA EN LA DIETA

El pan forma parte del grupo de alimentos que han constituido la base de la alimentación de todas las civilizaciones debido a sus características nutritivas, su moderado precio y a la sencillez de la utilización culinaria de su materia prima, los cereales.

Incluso ha sido tan importante en la alimentación humana, que se considera como sinónimo de alimento en muchas culturas.

Su consumo ha ido creciendo durante los siglos acompañado con el ritmo de crecimiento de la población mundial.

Se designa con el nombre de pan al “producto perecedero resultante de la cocción de una masa obtenida por la mezcla de harina de trigo, sal comestible y agua potable, fermentada por especies de microorganismos propias de la fermentación panaria como el *Saccharomyces Cerevisiae*”. Cuando se emplean harinas de otros cereales, el pan se designa con el apelativo correspondiente a la clase de cereal que se utilice (por ej., pan de centeno, de maíz etc.). (Ávila et al., 2007).

El pan es rico en hidratos de carbono complejos, siendo su componente más abundante el almidón, aporta buena cantidad de proteínas de origen vegetal, y apenas contiene grasa. Es una buena fuente de vitaminas del grupo B y de minerales como el fósforo, el potasio y el magnesio.

Debido a todas estas propiedades nutritivas, no es de extrañar que los expertos en Nutrición definan el pan como un “ingrediente” inamovible de la base de la pirámide nutricional, ya que debe constituir también la base de la alimentación.

La Pirámide Alimenticia que nos orienta en la frecuencia de consumo de alimentos, en las raciones diarias y en la variedad de los mismos establece que una alimentación adecuada debe ser variada, con los alimentos de cada grupo de la pirámide y con las cantidades recomendadas, siendo éstos de más a menos según el lugar que ocupa en la pirámide.

Así encontramos los cereales, la pasta, el pan, las papas en la base, porque pueden consumirse de manera diaria en dosis moderadas; seguidas de la fruta y verduras; la carne y el pescado hasta los alimentos de consumo ocasional, como lo son las grasas, aceites y azúcares. Además de una alimentación adecuada debemos beber agua para estar hidratados y hacer ejercicio físico.

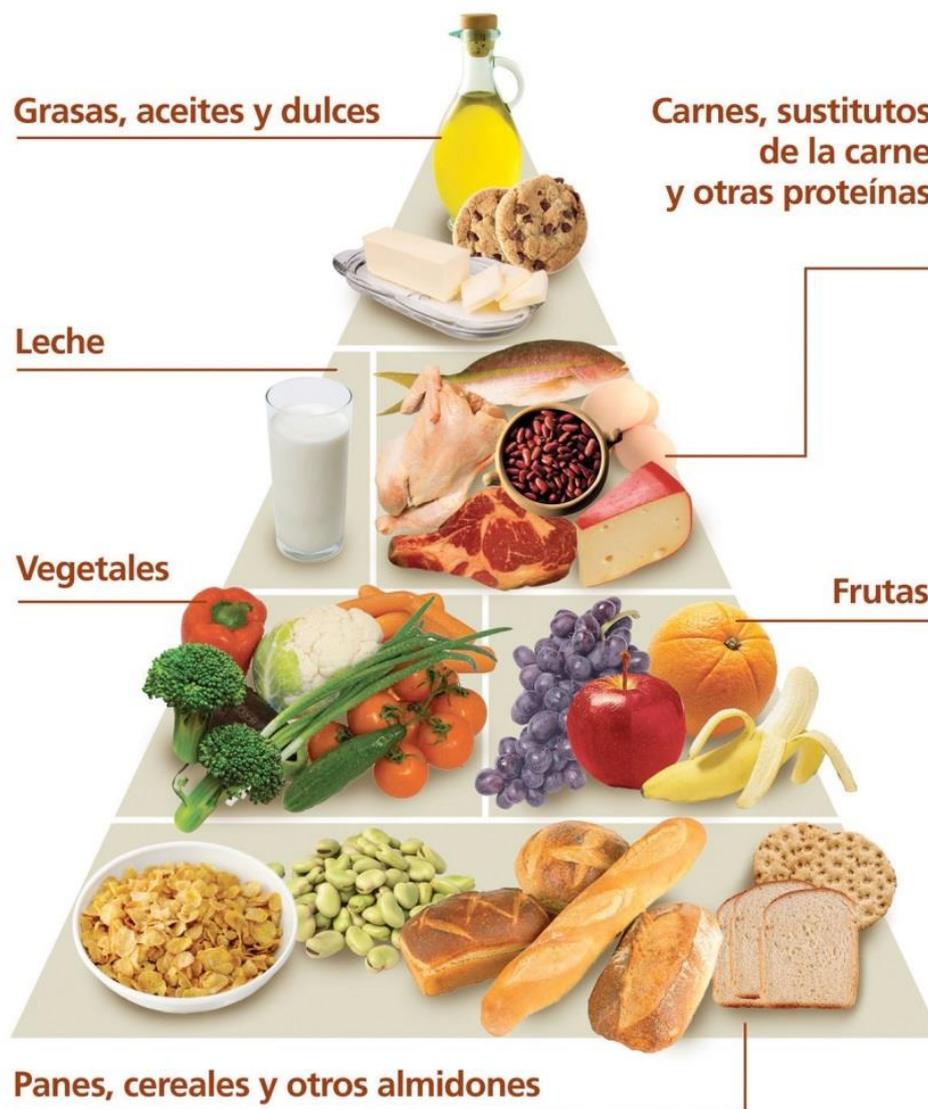


Figura II.1. Pirámide de alimentación.
Fuente: Artículo Alimentación saludable y Familia

Teniendo en cuenta su valor nutricional, el pan debe constituir una parte destacable en la dieta, tratando de estar presente en prácticamente todas las comidas, desde el desayuno a la cena. El hecho de no consumirlo de forma habitual contribuye a desequilibrar de manera importante el perfil calórico de la dieta, ya que aumentaría el porcentaje del total de las calorías proveniente de alimentos ricos en grasas o proteínas, alejándonos considerablemente de las recomendaciones respecto a una alimentación equilibrada, en la que cerca del 50-55% del total de calorías de la alimentación deben proceder de los hidratos de carbono, el 15% de proteínas y el 30-35% restante de grasas.

Por tanto, el pan debe formar parte habitual de la alimentación de todas las personas. Sólo los celíacos o intolerantes al gluten (proteína presente en el grano de trigo y otros cereales como el centeno, la cebada y la avena), deben sustituirlo por pan de maíz, exento de gluten.



III. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO

La empresa objeto de instrumentación del análisis está ubicada en la zona urbana de la ciudad de Tacuarembó, y hace aproximadamente 20 años que desarrolla la actividad de comercialización de comestibles, frutas y hortalizas.

El local de 310 m² dispone de la superficie necesaria para la instalación de la panadería, la cual requeriría 54m². Se ubicará al fondo a la derecha del local desde la puerta de entrada.

Para la instalación del negocio disponen de recursos propios suficientes para ello.

Al respecto, cabe aclarar además que la empresa cuenta con factor humano calificado y con experiencia previa en panaderías.

Se estima se podría estar realizando la apertura del local a mediados de 2015.

La instalación deberá cumplir los requerimientos de higiene necesarios.

Actualmente cuenta con una buena iluminación y sistema de seguridad con alarma.

Los propietarios tienen conocimiento de los aspectos legales necesarios (autorizaciones y permisos) ya que en la actualidad disponen de asesoramiento comercial profesional.

A. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MERCADO

El pan es un alimento básico que forma parte de la dieta tradicional. Es un alimento barato que es asequible a gran parte de la población aunque, como es de suponer, el precio del pan es muy sensible al precio del trigo y de los demás cereales. El producto es demandado durante todo el año por lo que no sufre efectos de variación de la demanda según estacionalidad.

Por regla general se adquiere fácilmente en la zona urbana en panaderías, supermercados (zonas específicas) y tiendas de conveniencia.

En el mercado existen varias panaderías según investigación de mercado realizada, por lo que es un mercado oligopólico, donde existen varias empresas que se dedican al mismo ramo de negocio.

Existen en el mercado empresas que se dedican exclusivamente a la panadería y otras – como almacenes y supermercados – que proveen de panificados si bien no es su



actividad exclusiva.

B. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1. Misión

“Elaborar y comercializar productos de panificación, con materia prima de excelente calidad, condiciones de higiene necesarias, procesos operativos estandarizados con elaboración artesanal y accesibles para quien los compra”.

2. Visión

“Ser una empresa líder en el mercado local y regional en la elaboración y comercialización de productos panificados y pastelería, satisfaciendo a nuestros clientes y garantizando la calidad de los productos elaborados”.

3. Objetivos

La empresa se plantea como objetivos:

- Contribuir con la alimentación básica de la población.
- Ofrecer productos de excelente calidad.
- Prestar un excelente servicio.
- Generar imagen de marca.

4. Justificación para la existencia e instalación del negocio

La idea de instalación de un negocio de panificados surge por la necesidad insatisfecha de los clientes en la zona de referencia de empresas que se dediquen al mismo rubro.

Se realizó un estudio de mercado sobre satisfacción de clientes¹, entrevistándose 50 personas de la zona, las cuales realizan sus compras en alguno de los competidores relevados y que se listan en el punto IV.4 de Competidores realizándoles 6 preguntas que tienen que ver con la calidad de productos y servicios y la relación precio-calidad de los productos.

¹ Formulario en Anexo 1.



En un rango de 1 a 5 (calificado como excelente, muy buena, buena, regular y pobre respectivamente) el 69 % califica de “regular” la calidad de los productos ofrecidos. El 85 % califica de “bueno” el servicio ofrecido en un rango de 1 a 5. En ese mismo rango de alternativas de respuesta una alta mayoría (el 92%) evalúa como “regular” la relación calidad-precio de los productos ofrecidos. El nivel de comprensión de las necesidades del cliente es “aceptable” para un 60% (en un rango de 3 opciones: buena, aceptable y mala). Un 68% estima conveniente la instalación de una nueva panadería en la zona.

C. PRODUCTOS

Los productos a ser ofrecidos serán –en principio- los siguientes:

- galletas,
- pan catalán,
- pan francés,
- bizcochos con grasa
- espirales, cruasanes, bollos con dulce de leche y margaritas,
- pan integral.

A medida que se desarrolle el negocio se irá diversificando la producción.

D. LA LOCALIZACIÓN

La empresa estará ubicada sobre una avenida muy transitada en la zona urbana del departamento de Tacuarembó, Uruguay.



IV. PLAN DE MARKETING

A. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

1. Los consumidores

a. ¿Quién compra?

Los productos son parte de una canasta básica y de la dieta de toda familia, por lo que están orientados a todo público.

b. ¿Qué necesitan?

Los consumidores necesitan productos frescos y con una buena relación precio-calidad.

Se pretende brindar amabilidad y agilidad en el servicio.

c. ¿Cuándo compran?

Dado que estamos ante productos básicos y recomendados en la dieta diaria de toda familia, la frecuencia de compra dependerá de cada caso (diaria-semanal).

d. ¿Dónde compran?

En algunos supermercados del departamento pueden ofrecerse productos sustitutos (como pan envasado en rodajas), no obstante no presentan la característica de ser frescos y saludables.

e. ¿Por qué compran el producto?

Los productos son adquiridos por necesidad y no por motivos estrictamente emocionales (como ser orgullo, apariencia, deseo de prestigio, de imitación, etc.).

El aspecto racional también influye al momento de la compra, como ser el aspecto estrictamente económico asociado al nivel de ingresos.

f. ¿Cómo hacen la compra?

Las compras se realizan de manera directa y personalizada. También se toman pedidos telefónicos.

2. Mercados objetivo

Debido a que se trata de una pequeña empresa (de 4 a 10 empleados) se atenderá el mercado minorista de la ciudad de Tacuarembó.



3. Segmentos de mercado

El proyecto no cuenta con una segmentación de mercado basada en variables demográficas relevantes como ser sexo y edad, sino por factores geográficos.

Esto es, está orientado a población urbana de la capital departamental de Tacuarembó, más precisamente en la ciudad; ya que es donde existe mayor circulación de personas durante todo el año.

4. Competencia

Existe competencia directa e indirecta en un radio de 6 cuadras, ya que están instalados establecimientos comerciales que se dedican a comercializar exclusivamente productos de panadería como así también otros comercios que no tienen a la panadería como negocio exclusivo. No obstante, no existe satisfacción del cliente en cuanto a calidad, servicio y precio.

Según investigación realizada los competidores² directos serían los siguientes como se lista a continuación:

- **Panadería “Todo Rico”**

Sector: Panadería, Rotisería y Confitería

Especialidad: Galletas, panes, bizcochos, pizzas, mini facturas, galletas envasadas, postres, confitería, masas confiteras, facturas secas, repostería, tortas. Venta de lácteos y Fiambrería.

Distribución: En la ciudad de Tacuarembó

Tamaño de empresa: mediana

- **Panadería “D2”**

Sector: Panadería

Especialidad: Panes, bizcochos, pizzas. Venta de lácteos, jugos y fiambres.

Distribución: No

Tamaño de empresa: pequeña

- **Panadería “La Espiga Dorada”**

Sector: Panadería

Especialidad: Galletas, bizcochos, galletas envasadas, pizzas. Venta de fiambres.

Distribución: No

Tamaño de empresa: pequeña

- **Panadería “La Rambla”**

Sector: Panadería y Confitería

² No se ha incluido la dirección y teléfono para preservar la identidad – según se solicitó - de la empresa objeto del Plan de Negocio.



Especialidad: Galletas, panes, galletas envasadas, mini facturas, masas dulces, postres, saladitos

Distribución: Si en la ciudad de Tacuarembó

Tamaño de empresa: pequeña

Los competidores indirectos son los que se detallan a continuación:

- **Almacén (sin nombre)**
- **Almacén “Lo de Mari”**
- **“Autoservicio estadio”**

a. Análisis FODA





B. LA MEZCLA COMERCIAL

1. Análisis de Productos y Servicios

a. Descripción

Producto Básico

La función principal de los productos a comercializar por la empresa es satisfacer las necesidades de alimentación de los consumidores.

Producto Real

Los productos a comercializar se envasarán al momento de la venta en bolsas de papel y/o nylon de diferentes tamaños dependiendo de los requerimientos de peso/cantidad que se quieran cubrir en el consumidor sin rótulo ni etiqueta que identifique a la empresa. Esto permitirá por el momento mantener y utilizar la imagen de marca y el actual logo de la empresa.

Servicios

Serán personalizados y en el lugar de comercialización. Se estima poder realizar en un futuro delivery a domicilio.

b. Precio

El precio de un producto es también un mensaje. En cierta medida todo precio es psicológico en tanto brinda al consumidor información que está más allá del simple plano económico; en este sentido se decidió adoptar el precio de prestigio, esto es fijar un precio para los productos con un importe alto con la finalidad de denotar prestigio, exclusividad y calidad. Con esto la empresa procura que los consumidores atribuyan al producto un “valor” elevado y colocarla en un nivel superior al de sus competidores.

d. Canales de distribución

La venta al cliente se realizará de forma directa, en la que la comercialización se realiza directamente por la empresa y en forma personalizada en el punto de venta.



Se prevé en un futuro la venta telefónica a distancia, ya que esto implica añadir una serie de servicios adicionales (transporte, almacenamiento de mercadería de pedidos, disponibilidad de personal/vendedores adicionales, etc).

e. Publicidad y relaciones públicas

La forma en que se publiciten y promuevan los bienes y servicios prestados por una empresa puede hacer crecer o derrumbar un negocio.

Por ello, es necesario que la empresa cuente con un plan de comunicación específico y claro a ser implementado.

A continuación se detallan los medios de publicidad y promoción recomendados y la justificación de su elección.

Radio

En la actualidad la empresa utiliza a la radio como medio³ de publicidad y promoción.

Su elección radica en su carácter masivo. Si bien es costoso y se deberá disponer de una partida mensual para pagar por el servicio, se recomienda además la publicidad en una radio AM como CX140 ya que es la emisora con mayor audiencia en el departamento, en horario pico del mediodía para coincidir con el mayor número de escuchas.

Folletería

Con este medio de comunicación se pretende llegar a los clientes actuales de la empresa ya instalada comunicándoles la incorporación del nuevo negocio, y a potenciales clientes. Para cumplir este doble objetivo los folletos se distribuirán interna y externamente a la empresa.

³ La radio utilizada es 95.5 FM Integración.



Figura IV.1. Diseño del folleto.

Fuente: Elaboración propia.

Contactos personales

Los contactos personales que cada uno de los empleados/propietarios dispongan serán una herramienta fundamental para la promoción de la empresa.

Correo electrónico

Es uno de los medios más utilizados por las empresas, debido a que no se incurre en costo alguno. Esta herramienta se utilizará para la comunicación interna y externa a la empresa, es decir para la solicitud de pedidos a proveedores, la comunicación entre los propietarios y entre personal de la empresa y los clientes. La dirección de correo electrónico será la siguiente: nombredelaempresa@gmail.com.



Redes sociales

Facebook y Twitter tienen similares características al correo electrónico ya que no insumen costo alguno, y pueden ser creados gratuitamente por cualquier persona. Ambos son los medios de comunicación más utilizados en la actualidad.



V. PLAN DE OPERACIONES

A. PRODUCTO O SERVICIO

1. Diseño funcional

Se entiende que la función principal de los productos a comercializar es satisfacer las necesidades y contribuir a la dieta diaria de los consumidores, ofreciéndoles productos elaborados artesanalmente y con materia prima de calidad.

Se pretende fidelizar a los consumidores –además de con el producto en si- con una atención personalizada y profesional, contando con personal capacitado y con experiencia en el ramo.

Además será necesario: higiene y seguridad en el proceso productivo, utilización de insumos de calidad, mantenimiento continuo de máquinas y herramientas, cumplimiento de las asignaciones del personal y control continuo del sistema de elaboración del pan y bizcochos.

2. Diseño sensorial

Es un aspecto fundamental en el diseño del producto. Se deberá prestar particular atención a aspectos como el color, textura, forma, tamaño, sabor, aroma, ingredientes y empaque del producto a ser comercializado.

3. Capacidad

Se adquirirán insumos al por mayor, disponiendo de un stock de productos ya elaborados a ser repuestos en góndola.

La capacidad de producción estará acorde a los niveles y requerimientos de la demanda debido a la naturaleza de los productos ofrecidos. Dado que se trata de productos perecederos los mismos tendrán una alta rotación, reduciéndose al mínimo el tiempo de almacenamiento una vez elaborados.



4. Inventarios, gestión de stock y calidad

Se acondicionará un área especial para el almacenamiento de materias primas y materiales a ser utilizados, teniendo un particular cuidado en las condiciones físicas y de higiene de los productos ya que se trata de productos perecederos.

El volumen de producción al no ser en grandes cantidades garantizará la colocación rápida y una alta rotación de stock.

Respecto a la recepción de los insumos:

- No se admitirán aquellos productos que no se presenten en óptimas condiciones. Se concretarán estas características de calidad con los proveedores, los cuales estarán debidamente homologados, especialmente los suministradores de productos sensibles, como huevos, productos cárnicos, etc.
- No deberán admitirse productos de dudosa procedencia o sin garantía sanitaria reconocida (huevos caseros, miel sin etiquetar, leche cruda, etc.).
- Se controlará que las etiquetas cumplan con los requisitos legales (identificación, fechas de caducidad o consumo preferente, condiciones de conservación, etc.).
- Que las condiciones higiénicas y de temperatura del transporte sean las más adecuadas para cada tipo de producto. En general, de 0 a 5 °C para productos refrigerados y -18 °C para los congelados, con una tolerancia de +2 -3 °C.
- Que los envases y embalajes estén intactos y limpios.

Si durante la recepción se comprueba que el producto es conforme, se enviará al almacén o a las cámaras de conservación. Si el producto no es conforme, se devolverá a su proveedor y no será utilizado. Cuando un producto no vaya a ser devuelto inmediatamente al proveedor, deberá identificarse correctamente y aislarse del resto del lote.

En cuanto al almacenamiento, se observarán las siguientes pautas:

- La cantidad de productos almacenados no debe rebasar nunca la capacidad del almacén.
- La llegada y salida de productos del almacén deben programarse de modo que lo primero que entra sea lo que primero sale. Esto garantizará, siempre que no se superen los plazos de caducidad, la frescura de los alimentos.

El lugar destinado al almacenamiento deberá cumplir con los siguientes requisitos (en función de la naturaleza de las materias que se guarden en él: temperatura, humedad ambiente, condiciones de aireación):

- No almacenar las materias primas junto a los combustibles utilizados para la cocción de los productos.



- Evitar la entrada de cualquier tipo de animal, doméstico o no, en el almacén.
- Los productos han de almacenarse ordenados en estanterías o sobre palets, evitando que entren en contacto con el suelo o paredes, y, en el caso de tener que almacenar envases abiertos, se protegerán adecuadamente.

En cuanto al almacenamiento de productos en frío:

- La refrigeración permite conservar los alimentos perecederos (huevos, frutas, ovoproductos pasterizados, productos lácteos, etc.) por un período breve de tiempo. Las temperaturas óptimas de refrigeración se encuentran comprendidas entre +1 y +5 °C.

En cuanto a higiene y calidad del producto elaborado es necesario que el personal encargado de la elaboración del producto tenga formación en manipulación de alimentos. Está, además, obligado a notificar cualquier dolencia o enfermedad que padezca y que pueda afectar a la calidad higiénica de los productos que manipula. Debe observar en todo momento un adecuado grado de higiene personal y vestir adecuadamente para las tareas a desarrollar.

5. El proceso operativo

El proceso operativo tiene en cuenta los tiempos, tecnología y trabajo necesarios para la elaboración de los productos.

Por la naturaleza y tamaño del negocio se ha optado por un procesamiento por lotes pequeños. Con esto una misma cadena de producción puede utilizarse para producir diferentes productos.

Tiene la ventaja de minimizar inversión en instalaciones y los costos de producción, utilización máxima de las instalaciones y flexibilidad en general en el proceso.

Los procesos de producción no están demasiados estandarizados y en general cada lote comparte maquinaria, equipamiento y personal con lotes de otros productos.

El pan se produce de forma discontinua, en lotes ya que la demanda varia a lo largo del día, en el mismo horno se puede elaborar varios tipos de pan en procesos separados.

El proceso productivo de elaboración del pan implica las siguientes etapas:

a) Recepción de la materia prima

En este punto se mantendrá total cuidado, pues la materia prima (harina) principal insumo del producto, no podrá tener contacto directo con el ambiente. Es decir, en el proceso de descargue, los sacos harineros no podrán romperse, así se elimina la



aparición de ratones y polillas en la bodega de almacenamiento y que la harina se humedezca.

b) Revisión y control

Al retirar los sacos harineros de la bodega, para iniciar con el proceso productivo, es necesario que se supervisen los sacos de manera que ninguno se halle roto y apolillado. Al abrirlo, es totalmente necesario, que se haga con gran cuidado, de forma que no quede alguna hilacha del tejido del saco en la harina, pues ésta fácilmente podría entrar en las fases siguientes del proceso y aparecer en el producto final.

c) Proceso de mezclado

En esta etapa, la harina es vaciada dentro de una maquina revoladora, la cantidad dependerá de los niveles de producción alcanzados. Normalmente ésta máquina es capaz de contener un quintal, es decir un saco o 80 kg de harina.

En esta fase, se le agrega el agua y los demás aditivos (sal, levadura, grasa) en su proporción justa. Para un quintal la proporción de los aditivos es la siguiente:

½ kg de sal, 1 kg de grasa y 1 ½ pan de levadura.

La cantidad de agua que se le adhiere representa un 50 a 60% del total de harina vaciada. Todos estos insumos son revueltos a velocidad constante hasta que la masa adquiera una consistencia pastosa.

d) Proceso de mezclado y estirado

En esta fase, se hace pasar la masa por una máquina aplanadora, de manera tal, que la masa pueda ser estirada y alcance un grosor para el corte apropiado. En esta etapa del proceso el maestro panadero debe añadir harina cruda a la masa y a los rodillos de la máquina, de manera, que la masa no se pegue en ellos. Una vez estirada la masa esta se debe tomar con tal cuidado para posteriormente dejarla sobre el mesón en el cual se hará el cortado.

e) Proceso de corte

El proceso de corte se hace sobre un mesón de madera limpio y en excelentes condiciones. El corte se realiza con unos moldes metálicos. El maestro panadero solo tiene que cargar o golpear respectivo molde sobre la masa. La velocidad de corte dependerá de la experiencia que tenga dicho maestro.

Posteriormente al corte, las masas serán depositadas en unas bandejas metálicas para su posterior proceso de cocción.

f) Proceso de cocción

En esta etapa las bandejas llenas son depositadas en un horno a una temperatura de 220° C. El proceso de cocción es del orden de los 13 a 15 minutos. Es importante señalar que existen variedades en hornos, horno a leña, el horno a gas y horno eléctrico respectivamente.

El de mejor calidad es el horno a leña, pues el pan queda de un color más tostado y más crujiente.



g) Venta

Una vez cocido el pan, es sacado del horno y vaciado a unos canastos de mimbres bien aireados de manera tal, que el pan por falta de aire no transpire y se humedezca. Si esto sucede, el pan perderá sus propiedades, no quedará crujiente, sino más bien blando y latigudo.

Una vez en los canastos, el pan es trasladado a las respectivas cajoneras del lugar donde es comercializado. La producción de pan será en el mismo lugar de venta.

El cliente recurre al local para disponer del servicio, el cajero cobra el pedido mientras el personal encargado de sacar los pedidos busca los panes y se lo entrega al cliente.

El **personal necesario** para realizar estas tareas son un maestro panadero, un ayudante de panadero y un par de personas que se encarguen de la venta y cobranza del pan.

En cuanto a las **maquinarias y herramientas** necesarias para el proceso productivo se tiene:

- Amasadora



- Batidora





- Horno



- Sobadora



- Ralladoras de pan



- Trinchadora de pan francés





- Cortadora de masa



- Enfriadores de agua



- Moldes de pan



- Bandejas



- Caldera
- Cuchillos
- Mesón de madera o acero inoxidable



- Espátulas
- Carro



- Vitrina y mostradores

Otros materiales necesarios serán:

- Bolsa de papel de estraza
- Papel de panadería



- Papel sulfito
- Bolsas de nylon
- Mascarillas
- Delantales
- Gorros

En cuanto a las características de los utensilios y materiales utilizados:

Las mesas, mostradores y estanterías han de ser de mármol, acero inoxidable, material vitrificado o materias duras totalmente lisas, fácilmente lavables. Debe evitarse el uso de madera en lo posible, ya que es un material poroso y difícil de desinfectar.

Los utensilios utilizados serán de materiales que no puedan transmitir a los productos propiedades nocivas, sustancias tóxicas u olores o sabores desagradables. En general, el acero inoxidable es el material más recomendable.

Las mangas pasteleras serán de un solo uso o se lavarán y desinfectarán adecuadamente después de cada uso.

Las materias primas que van a utilizar son:

- Harina
- Sal
- Levadura
- Agua
- Grasa
- Margarina
- Azúcar
- Leche en polvo
- Huevos
- Vainilla
- Mejorador

La **distribución física y de la planta** se prevé de la siguiente forma:

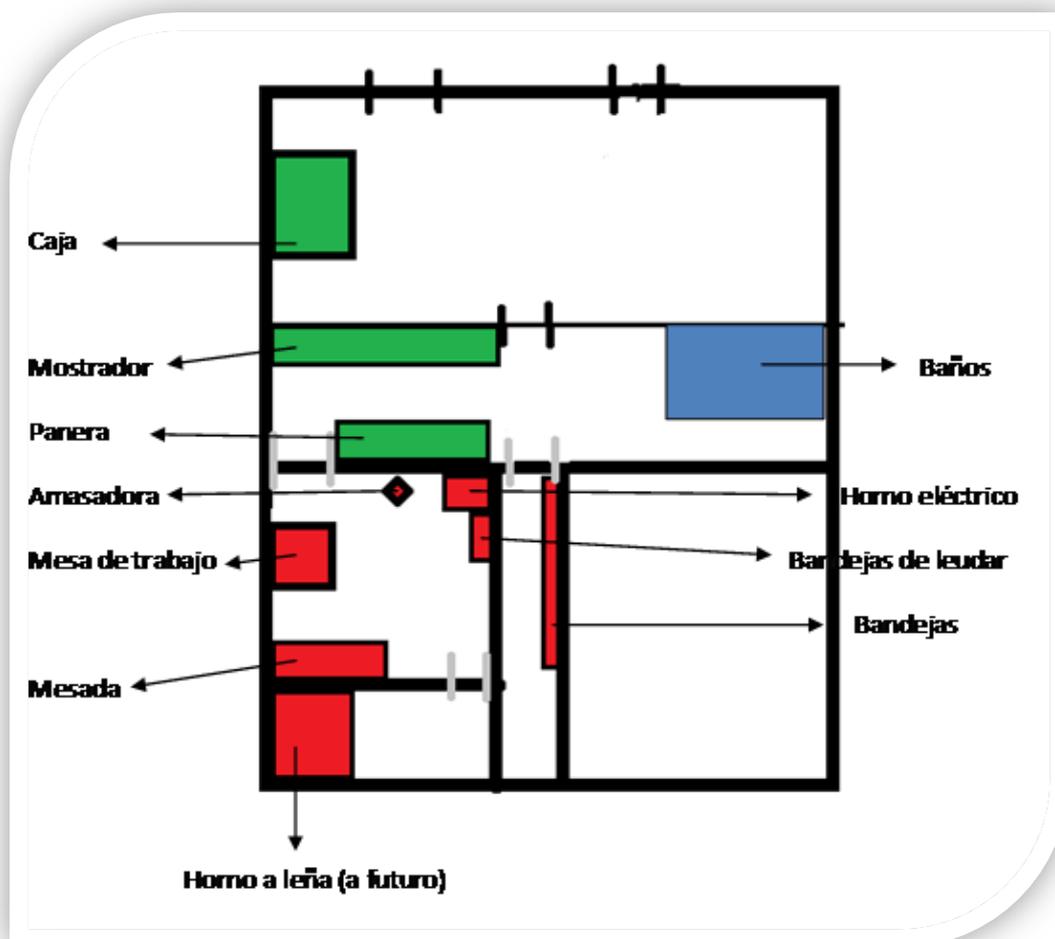


Figura IV.2. Plano/destrribación física del negocio.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las condiciones del local:

- Se prevé la delimitación al máximo la entrada de polvo y las circulaciones de aire no controladas.
- Las puertas y ventanas han de poder cerrarse herméticamente y deben estar provistas de dispositivos que eviten la entrada de insectos y otros animales.
- Los suelos, paredes y techos han de ser lisos, duros, resistentes al roce, impermeables, incombustibles y de fácil limpieza.
- El local dispondrá de suficiente agua potable caliente y fría y lavamanos, de accionamiento no manual, adecuadamente dotado.
- Los servicios sanitarios estarán en cuartos separados y con acceso indirecto.



VI. PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

La dedicación, paciencia, delicadeza y gusto por el trabajo son valores necesarios y que deberá poseer el personal de panadería.

Debido a que se está ante un producto de consumo es necesaria además la formación necesaria en materia de higiene alimentaria.

A continuación se detallan los cargos necesarios a ser cubiertos:

1. Descripción de cargos.

Cargo: Maestro Panadero

Objeto del Cargo: Elaboración del pan, bizcochos y demás productos.

Depende del: Dueño de la empresa.

Supervisa: Ayudante de panadero.

Especificación del cargo:

- Secundaria completa.
- Curso de panadería - UTU.
- Curso avanzado de panadería.
- 2 años de experiencia como panadero.

Condiciones Físicas:

- Carné de salud vigente.
- Ágil y eficiente.
- Carné de manipulación en alimentos vigente.

Cargo: Ayudante de panadero

Depende de: Maestro panadero

Objeto del cargo: colaboración con tareas que realiza el maestro panadero.

Tareas:

- Mantener limpios los utensilios que utiliza el panadero, como: la maquinaria, la cuadra, las bandejas, cuchillos, tijeras, moldes de panes, entre otros.



- Alcanzarle al panadero todos los utensilios y materia prima, que este necesite para realizar su labor.
- Verificar que la materia prima se encuentre en buen estado, y que no supere la fecha de utilización luego de abierto.
- Estar pendiente de que los panes cumplan con su correcto tiempo de leudado.
- Cuidar el pan y demás productos, el tiempo de cocción en el horno.
- Sacar los distintos productos cuando estén listos del horno.
- Manejar la cantidad de materia prima que hay y que se necesitará e informarle a su superior, para que este se lo diga a quien corresponda. (Control de stock).

Especificación del cargo:

- Ciclo básico completo
- Secundaria completa. -no excluyente-
- Curso de panadería en UTU.
- 1 año de experiencia como ayudante de panadería. -no excluyente-

Condiciones Físicas:

- Carné de salud vigente
- Carné de manipulación de alimentos vigente
- Agilidad

Cargo: Vendedor

Depende de: Dueño

Objeto del cargo: Atención al cliente.

Tareas:

- Mantener el despacho ordenado y limpio.
- Atender de la mejor manera al cliente, demostrándole amabilidad y confianza en los productos que ofrece y la empresa.
- Reponer de productos el despacho cuando sea necesario.
- Informar al panadero sobre la demanda de productos.

Especificación del cargo:

- Ciclo básico completo
- Secundaria completa. -no excluyente-
- Experiencia en atención al público.



Condiciones Físicas:

- Carné de Salud Vigente.
- Carné de manipulación de alimentos vigente.
- Buena presencia.
- Facilidad de relacionamiento y comunicación.

2. Riesgos presentes

En las tareas

- Golpes y/o cortes producidos por máquinas con partes móviles no protegidas (sin resguardos). Ejemplos: la batidora,, amasadora, refinadora, cortadora, cuchillos, tijeras, etc.
- Las máquinas y equipos revisten un potencial peligro para las extremidades superiores.
- Manejo manual de carga.
- Quemaduras según el combustible utilizado, los hornos presentan cierto peligro de fuego y explosión, llamaradas vapor. Contacto con elementos cortopunzantes.
- Dermatitis alérgica en personas con cierta predisposición.

En el lugar (ambiente) de trabajo

- Exposición a polvos de harina.
- Exposición a altas temperaturas.
- Caídas al mismo nivel por suelos mojados y resbaladizos por obstrucciones de objetos.
- Superficies desiguales con diferentes alturas (Ej. umbrales)
- Maquinaria (batidora, amasadora, refinadora, etc.)
- Sistema de alumbrado eléctrico.
- Cables, conductores, cajas de distribución.
- Dispositivos de conexión.
Contacto eléctricos directos o indirectos con maquinaria y sistema de alumbrado. Riesgo de incendio por combustible a alta temperatura.

3. Medidas preventivas

En las tareas

- Utilización de medios auxiliares para transportar los utensilios y productos de trabajo (carros, transpaleta).
- Utilizar equipos de protección individual.



- Comprar máquinas y herramientas seguras, que tengan elementos de protección incorporados.
- Comprobar que los dispositivos de protección por recubrimiento cercado son eficaces.
- Usar dispositivos de protección tipo defensa o barrera.
- Comprobar periódicamente la eficiencia de los medios de protección.
- Usar la herramienta y utensilios adecuados a cada operación a realizar. Usarlos de modo adecuado.
- Usar los equipos de protección individual que sean necesarios en cada operación (Ej. guantes, gafas).
- Mantener las distancias adecuadas entre las máquinas.

En el lugar de trabajo

- Eliminar del suelo suciedades y obstáculos con los que se pueda tropezar.
- Utilizar calzado adecuado.
- Antes de comenzar a trabajar realizar un control visual para detectar defectos reconocibles.
- Llevar a cabo un examen periódico de las instalaciones eléctricas y del material eléctrico por personal especializado.
- No utilizar, hasta que las revise un especialista, maquinaria o herramientas eléctricas que hayan sufrido un golpe fuerte o hayan sido afectadas por la humedad.
- En caso de avería, desconectar la tensión y sacar el enchufe, comunicar los daños y hacerlos reparar por personal autorizado para trabajos eléctricos. Nunca reparar por su cuenta.
- No trabajar con iluminación inadecuada o escasa.

Elementos de protección personal

- Guantes para prevenir calor de hornos.
- Mascarilla facial de papel.
- Gorros.
- Calzado con suela antideslizante.

4. Reclutamiento

- Los cargos necesarios serán cubiertos por personal de la empresa y personal reclutado a tales efectos. El cargo de vendedora será cubierto internamente, no así las vacantes de maestro panadero y ayudante.

5. Remuneraciones (Lauda establecido según Consejo de Salarios)

La compensación es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus.



Las remuneraciones se establecerán según el laudo establecido por Consejo de Salarios del **Grupo N° 1 "Procesamiento y Conservación de Alimentos, Bebidas y Tabaco"**, **Subgrupo 12, Capítulo 01 "Panaderías, Confiterías y Catering Artesanal"**, **Subsector "Confiterías con planta de elaboración"**.



VII. PLAN FINANCIERO

A. PROYECCIONES DE INGRESO

Datos de proyección

		Cantidad				
		año 1	año 2	año 3		
Ingresos						
pyg gral		100	150	200		
pyg invierno		20%				
	%		Precio			
Pan y galletas	50%		48			
Público	50%		60			
			108			
			54			
costo produccion(kg)		20				
costo marginal		37%				
INVERSION				costos	existentes	de inversion
				luz	13000	5200
reforma	5000			agua	2000	800
maquinaria	12000				15000	6000
utiles y herram	3000					
	20000					
tc prom	24					
	480000					



Flujo de Fondos

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
produccion		162.000	162.000	162.000	162.000	162.000	162.000	162.000	162.000	194400	194400
costo produccion		60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	72000	72000
INGRESO BRUTO		102.000	102.000	102.000	102.000	102.000	102.000	102.000	102.000	122.400	122.400
sueldos y cgas sociales		61558,2	61558,2	61558,2	67714,02	67714,02	67714,02	67714,02	67714,02	67714,02	67714,02
costos fijos		6000	6000	6000	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600
publicidad		7000	7000	7000							
IMPREVISTOS 10%		7455,82	7455,82	7455,82	7431,402	7431,402	7431,402	7431,402	7431,402	7431,402	7431,402
EGRESOS		82014	82014	82014	81745,42						
inversion	480000										
ING-EGR NETO	(480.000)	19.986	19.986	19.986	20.255	20.255	20.255	20.255	20.255	40.655	40.655
ING-EGR ACUMULADOS		19.986	39.972	59.958	80.213	100.467	120.722	140.976	161.231	201.885	242.540
TIR	8,67% MENSUAL										
TIR	104% ANUAL										
VAN	# VALOR!										

11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16
194400	162.000	243000	243000	243000	243000	243000	243000	243000	243000	291600	291600	291600
72000	60000	90000	90000	90000	90000	90000	90000	90000	90000	108000	108000	108000
122.400	102.000	153.000	153.000	153.000	153.000	153.000	153.000	153.000	153.000	183.600	183.600	183.600
67714,02	67714,02	67714,02	67714,02	67714,02	74485,422	74485,422	74485,422	74485,422	74485,422	74485,422	74485,422	74485,422
6600	6600	6600	6600	6600	7260	7260	7260	7260	7260	7260	7260	7260
7431,402	7431,402	7431,402	7431,402	7431,402	8174,5422	8174,5422	8174,5422	8174,5422	8174,5422	8174,5422	8174,5422	8174,5422
81745,42	81745,42	81745,42	81745,42	81745,422	89919,964							
40.655	20.255	71.255	71.255	71.255	63.080	63.080	63.080	63.080	63.080	93.680	93.680	93.680
283.195	303.449	374.704	445.958	517.213	580.293	643.373	706.453	769.533	832.613	926.293	1.019.973	1.113.653
				REPAGO								

24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17
243000	324000	324000	324000	324000	324000	324000	324000	324000	388800	388800	388800	324000
90000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	144000	144000	144000	120000
153.000	204.000	204.000	204.000	204.000	204.000	204.000	204.000	204.000	244.800	244.800	244.800	204.000
74485,422	74485,422	74485,422	74485,422	81933,9642	81933,9642	81933,9642	81933,9642	81933,9642	81933,9642	81933,9642	81933,9642	81933,9642
7260	7260	7260	7260	7986	7986	7986	7986	7986	7986	7986	7986	7986
8174,5422	8174,5422	8174,5422	8174,5422	8991,99642	8991,99642	8991,99642	8991,99642	8991,99642	8991,99642	8991,99642	8991,99642	8991,99642
89919,964	89919,964	89919,964	89919,964	98911,9606								
63.080	114.080	114.080	114.080	105.088	105.088	105.088	105.088	105.088	145.888	145.888	145.888	105.088
1.176.733	1.290.813	1.404.893	1.518.973	1.624.061	1.729.149	1.834.237	1.939.325	2.044.414	2.190.302	2.336.190	2.482.078	2.587.166


B. PROYECCIÓN DE SITUACIÓN

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
disponibilidad		1.285.200	1927800	2570400
ACTIVO NO CORRIENTE				
ACTIVO FIJO				
maquinaria		306125,566	325391,883	345870,745
Muebles y útiles		76531,3916	81347,9708	86467,6862
Construcciones y mejor		127552,319	216927,922	230580,497
Amortizacion acumulada		24000	51020,9277	82974,9302
TOTAL ACTIVO		1819409,28	2602488,7	3316293,86
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Proveedores		771386,766	961603,611	1105570,68
Cuentas por pagar		77400	85140	93654
Sueldos y jornales a pag		67714,02	74485,422	81933,9642
TOTAL PASIVO		916500,786	1121229,03	1281158,65
PATRIMONIO				
Capital		480000	480000	480000
Revaluaciones		30209,2772	32110,5281	39251,1515
Resultado del ej		392699,22	969149,142	1515884,06
TOTAL PATRIMONIO		902908,497	1481259,67	2035135,21
ACTIVO= PASIVO+ PATRIMONIO				
AÑO 1				
		1819409,28	1819409,28	
AÑO 2				
		2602488,7	2602488,7	
AÑO 3				
		3316293,86	3316293,86	



Elegimos para reevaluar el IPPN y no el IPC porque este último refleja simplemente el valor de una canasta básica.

En cambio el IPPN representa más fielmente las variaciones de los productos en general.

Para calcular el IPPN accedimos a la página de DGI y calculamos en base a los índices que allí fijaron, la variación de los últimos 3 años y promediamos.

Suponemos que este coeficiente se mantendrá en 0,06293599.

Los valores del inicio del ejercicio en el cuadro de revaluación y amortización son tomados como al valor del mercado.

2011=	DIC2011/ENE2011	0,07541098					dic-11	123,64
	DIC2012/ENE2012	0,05804365					ene-11	114,97
	DIC2013/ENE2013	0,05535335					dic-12	130,88
							ene-12	123,7
							dic-13	139,18
	IPPN=	0,06293599					ene-13	131,88

Se amortiza la maquinaria a partir del momento en que se usa.

El capital permanece incambiado, ya que suponemos que no se realizaran aportes.

En el rubro Patrimonio no vamos a tener resultados acumulados ya que el resultado de cada ejercicio no queda en la empresa sino que lo retiran los propietarios.

Para calcular los proveedores se tuvo en cuenta los datos tomados mediante entrevista a los propietarios, de los cuales afirmó lo que sigue:

Para el primer año la cuenta a pagar a proveedores será de 2113 aproximadamente y para el siguiente año aumentará un 25%, y para el año 3 un 15% aproximadamente respecto al año 2.



RUBROS	VALORES DE ORIGEN Y REVALUACIONES				AMORTIZACIONES							Valores Netos
	Valores al Inicio del Ejerc	Aumentos	Disminuciones	Revaluaciones	Valores al Cierre Del Ejerc	Acum al Inicio del Ejerc	Ajustes Por Revaluac	Bajas del Ejercicio	Del ejercicio		Acum Al Cierre del Ejercicio	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(1+2-3+4=5)	(6)	(7)	(8)	Tasa	Importe	(6+7-8+9=10)	
1.- INMUEBLES												
Inmuebles (M)	120.000	0	0	7.552	127.552	0	0	0	2%	120.000	2.400	125.152
Muebles y U	72.000			4.531	76.531	0	0	0	10%	72.000	7.200	69.331
Equipo Indus	288.000			18.126	306.126	0	0	0	5%	288.000	14.400	291.726
total	480.000	0	0	30.209	510.209	0	0	0		480.000	24.000	486.209
IPPN		0,06293599										
MEJORAS		0,02										
MUEBLES		0,1										
MAQUINAR		0,05										

RUBROS	VALORES DE ORIGEN Y REVALUACIONES				AMORTIZACIONES							Valores Netos
	Valores al Inicio del Ejerc	Aumentos	Disminuciones	Revaluaciones	Valores al Cierre Del Ejerc	Acum al Inicio del Ejerc	Ajustes Por Revaluac	Bajas del Ejercicio	Del ejercicio		Acum Al Cierre del Ejercicio	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(1+2-3+4=5)	(6)	(7)	(8)	Tasa	Importe	(6+7-8+9=10)	
1.- INMUEBLES												
Inmuebles (M)	127.552	0	0	8.028	216.928	2.400	151	0	2%	127.552	5.102	211.826
Muebles y U	76.531	0	0	4.817	81.348	7.200	453	0	10%	76.531	15.306	66.042
Equipo Indus	306.126	0	0	19.266	325.392	14.400	906	0	5%	306.126	30.613	294.779
T O T A L :	510.209			32.111	623.668	24.000	1.510	0		510.209	51.021	572.647

RUBROS	VALORES DE ORIGEN Y REVALUACIONES				AMORTIZACIONES							Valores Netos
	Valores al Inicio del Ejerc	Aumentos	Disminuciones	Revaluaciones	Valores al Cierre Del Ejerc	Acum al Inicio del Ejerc	Ajustes Por Revaluac	Bajas del Ejercicio	Del ejercicio		Acum Al Cierre del Ejercicio	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(1+2-3+4=5)	(6)	(7)	(8)	Tasa	Importe	(6+7-8+9=10)	
1.- INMUEBLES												
Inmuebles (M)	216.928	0	0	13.653	230.580	5.102	321	0	2%	216.928	9.762	220.819
Muebles y U	81.348	0	0	5.120	86.468	15.306	963	0	10%	81.348	24.404	62.063
Equipo Indus	325.392	0	0	20.479	345.871	30.613	1.927	0	5%	325.392	48.809	297.062
T O T A L :	623.668	0	0	39.251	662.919	51.021	3.211	0		623.668	82.975	579.944

ESTADO DE RESULTADO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	
VENTAS	2041200	3061800	4082400	
(CTO VENTAS)	756000	1134000	1512000	
UT. BRUTA	1285200	1927800	2570400	
(GASTOS)	892500,78	958650,858	1054515,94	
UT. NETA	392699,22	969149,142	1515884,06	



BIBLIOGRAFIA

Ávila, J. M., Beltrán, B., Cuadrado, C., del Pozo, S., Rodríguez, M. V., Ruiz, E. (2007). La Alimentación Española: características nutricionales de los principales alimentos de nuestra dieta. España, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

Calidad e higiene en la manipulación de alimentos. *Panaderías – Pastelerías* [en línea]. Disponible:

<http://tematico8.asturias.es/export/sites/default/consumo/seguridadAlimentaria/seguridad-alimentaria-documentos/panaderia.pdf> [consultado el 20 de enero 2015].

Colegio Público de Educación Inicial y Primaria CEIP La Paredilla, Gran Canaria. (2013). *Alimentación saludable y familia* [en línea]. Disponible: <http://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/edublogs/ceiplaparedilla/2013/05/16/alimentacion-saludable-y-familia/> [consultado el 20 de enero 2015].

Cómas Mérola, J. y Cuneo Gateño, M. (2001). *Las Organizaciones y su administración*. 3a ed. Montevideo: Entrepreneur XXI.

European Food Information Council EUFIC. *El pan, alimento básico de nuestra dieta* [en línea]. Disponible: <http://www.eufic.org/article/es/rid/pan-alimento-basico-de-nuestra-dieta/> [consultado el 20 de enero 2015].

Instituto Nacional de Estadística. (2010). *Índice de precios al productor de productos nacionales* [en línea]. Disponible: http://www.ine.gub.uy/banco%20de%20datos/ippn/IPPN%20Gral%20var%20emp%20M_B10.xls [consultado el 15 de diciembre 2014].

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2014). *Grupo N° 1 Procesamiento y conservación de alimentos, bebidas y tabaco. Subgrupo 12, Capítulo 01 "Panaderías, Confiterías y Catering Artesanal", Subsector "Confiterías con planta de elaboración"* [en línea]. Disponible: http://www.mtss.gub.uy/web/mtss/12-1-panaderias-y-confiterias-con-planta-de/-/asset_publisher/a2I9/content/ajuste-julio-2014-confiterias;jsessionid=70316E34C88CE33CEBB107CAEEC3340D?redirect=http%3A%2F%2Fwww.mtss.gub.uy%2Fweb%2Ffmtss%2F12-1-panaderias-y-confiterias-con-planta-de%3Bjsessionid%3D70316E34C88CE33CEBB107CAEEC3340D%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_a2I9%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-1%26p_p_col_count%3D1 [consultado el 15 de diciembre 2014].

Ministerio de Salud Pública et al. (2012). *Reglamento bromatológico nacional: decreto n° 315/994 de fecha 05/07/1994, anotado y concordado con apéndice normativo* [en línea]. Disponible: <http://www.maldonado.gub.uy/documentos/pdf/ordenanzas/315.pdf> [consultado el 15 de diciembre 2014].



ANEXOS

ANEXO 1

Formulario de encuesta para evaluar la satisfacción de los clientes de la zona.

FORMULARIO PARA EVALUAR SATISFACCIÓN DE CLIENTES	
1. Dónde realiza la compra de panificados?	

2. Está satisfecho con la calidad de los servicios ofrecidos? Califíquelo.	
Excelente	<input type="radio"/>
Muy buena	<input type="radio"/>
Buena	<input type="radio"/>
Regular	<input type="radio"/>
Pobre	<input type="radio"/>
3. Está satisfecho con la calidad de productos ofrecidos? Califíquelo.	
Excelente	<input type="radio"/>
Muy buena	<input type="radio"/>
Buena	<input type="radio"/>
Regular	<input type="radio"/>
Pobre	<input type="radio"/>
4. Cómo evalúa la relación calidad-precio de los productos?	
Buena	<input type="radio"/>
Aceptable	<input type="radio"/>
Mala	<input type="radio"/>
5. Califique el nivel de comprensión de sus necesidades	
Buena	<input type="radio"/>
Aceptable	<input type="radio"/>
Mala	<input type="radio"/>
6. Califique el valor de los productos y servicios en comparación con el costo.	
Excelente valor	<input type="radio"/>
Muy buen valor	<input type="radio"/>
Buen valor	<input type="radio"/>
Valor regular	<input type="radio"/>
Valor pobre	<input type="radio"/>
7. Considera necesaria la instalación de una panadería en la zona?	



ANEXO 2

Remuneración – Consejo de Salarios Grupo N° 1 – Subgrupo 12 – Cap. 01

Ajuste Julio 2014 - 29/07/2014

ACTA: En la ciudad de Montevideo, el día 23 de julio de 2014, reunido el Consejo de Salarios del **Grupo N° 1 "Procesamiento y Conservación de Alimentos, Bebidas y Tabaco", Subgrupo 12, Capítulo 01 "Panaderías, Confiterías y Catering Artesanal", Subsector "Confiterías con planta de elaboración"**, integrado por: **Delegadas del Poder Ejecutivo:** Lic. Marcela Barrios, **Delegados Empresariales:** en representación de la Confederación de Confiterías, Bombonerías y Afines el Sr. Juan Bachini y **Delegados de los Trabajadores:** por la Unión de Trabajadores de Confiterías los Sres. Carlos Díaz, Jorge Furquez y Hugo de los Santos,

HACEN CONSTAR QUE:

PRIMERO: Se procede a fijar el porcentaje de incremento correspondiente al segundo ajuste salarial, en aplicación de lo dispuesto en el acuerdo suscrito el día 5 de diciembre de 2013.

SEGUNDO: En virtud de lo establecido en la cláusula QUINTA del referido acuerdo, el porcentaje de aumento salarial que regirá a partir del 1° de julio de 2014, es del **6,96 %**, resultante de la acumulación de los siguientes items:

- a) por concepto de inflación esperada (centro del rango meta BCU), correspondiente al mes de Junio del 2014 para el período del 01/07/14 al 30/06/15: **5%**
- b) por concepto de correctivo, la diferencia en más o en menos entre la inflación esperada para el período 01/10/13-30/06/14 y la real del mismo período: **1.87 %**.

Fórmula de ajuste de salarios: $1.05 \times 1.0187 = 1.0696$

TERCERO: Por consiguiente los salarios mínimos por categoría para el Grupo N° 1 "Procesamiento y conservación de alimentos, bebidas y tabaco", Subgrupo 12, Capítulo 01 "Panaderías, Confiterías y Catering Artesanal", Subsector "Confiterías con planta de elaboración", con vigencia desde el 1° de julio de 2014, serán los siguientes:

Aprendiz 11.825\$

Aprendiz con un año de Antigüedad 11.404\$

Aprendiz con un año y medio de Antigüedad, Limpiador, Peón 11.594\$

Aprendiz con dos años de antigüedad 11.878\$

Aprendiz con dos años y medio de antigüedad, Ayudante de Mostrador, Ayudante de Depósito, 12.181\$

Maestro 22.273\$



ANEXO 3

Requisitos para solicitud de habilitación de comercio o productos

- 1) **Carné de manipulación de alimentos (según Resol. 0394/2012), con fecha del 1° de junio de 2012, sin el mismo no se inicia ningún tipo de trámites de habilitación, (del titular y empleados).**
- 2) Una vez obtenido el carné de manipulación de alimentos se iniciará el trámite correspondiente:
 - Presentar en Mesa Reguladora una carta de solicitud dirigida al Intendente con copia y todos los datos personales del titular.
- 3) Valorado \$55 (que adjunta a la carta de solicitud).

TODA DOCUMENTACIÓN DEBE SER CON FOTOCOPIA.

HABILITACIÓN DE PANADERÍAS

Las diversas dependencias deberán disponerse en sección separadas a saber:

- A) Despacho o expendio.
- B) Zona de elaboración o cuadra.
- C) Depósito de materia prima.
- D) Depósito de combustibles y útiles no alimentarios.
- E) Baños y vestuarios.

La ventilación será obligatoria en todos los casos, la que podrá ser natural y directa a espacios libres a través de aberturas protegidas con mallas que no permitan el ingreso de insectos.

- 1) Convenientemente separadas de las paredes: Hornos, mesas y maquinas.
- 2) Los hornos de cocción y las chimeneas se instalaran a una distancia mínima de 50cm de las paredes medianeras.
- 3) La altura de la chimenea deberá sobrepasar en 3 metros como nivel del edificio colindante más alto.
- 4) Las máquinas serán instaladas a una distancia no menor de 50cm de las paredes y 2 metros de la boca del horno.
- 5) Contaran con pisos lisos e impermeables, techos lisos y fácil limpieza y paredes de mamposterías lisos.
- 6) Se prohíbe expresamente el depósito de basura en el local de elaboración.



- 7) Se exigirá dentro de la cuadra la existencia de una zona especial para su elaboración, que con una pileta provista de desagües apropiados y mesada revestida de azulejos, acero inoxidable o revestimientos similares.
- 8) Deberá estar revestida hasta una altura de 2 metros de altura con azulejos o materiales similares.
- 9) **Depósito de materia prima:** Las paredes, pisos y techo serán lisos, lavables e impermeables.
- 10) La materia prima se depositará sobre estantes o tarimas de maderas sin pintar que separen del suelo una distancia mínimo de 50cm y a 50cm como mínimo de la pared.
- 11) El transporte de los productos panificados deberán hacerse en vehículos, carros o canastas cerradas y revestidas con material de fácil limpieza.

Las panaderías pagan una Tasa Bromatológica de 5 UR, una vez al año, durante las fechas del 1° de septiembre al 31 de diciembre. Actualmente esta tasa es aproximadamente \$3425.

