

MF1781\_3: Administración de establecimientos de  
producción y venta de productos de pastelería

Elaborado por: Rafael Manuel Pérez López

Edición: 5.1

**EDITORIAL ELEARNING S.L.**

ISBN: 978-84-16492-72-5

No está permitida la reproducción total o parcial de esta obra bajo cualquiera de sus formas gráficas o audiovisuales sin la autorización previa y por escrito de los titulares del depósito legal.

Impreso en España - Printed in Spain

# Presentación

## Identificación de la Módulo Formativo

Bienvenidos al Módulo Formativo **MF1781\_3: Administración de establecimientos de producción y venta de productos de pastelería**, que forma parte del certificado de profesionalidad **HOTR0210: Dirección y producción en pastelería**, de la familia profesional de **Hostelería y turismo**.

## Presentación de los contenidos

La finalidad de este Módulo Formativo es enseñar al alumno a dirigir y gestionar un establecimiento de producción y venta de productos de pastelería.

Para ello, en primer lugar se estudiará la viabilidad del proyecto de apertura del negocio de pastelería, la elección de instalaciones y su equipamiento. También se realizará un análisis económico-financiero del proyecto de apertura de negocio de pastelería, la planificación empresarial y la organización en los establecimientos de pastelería. Por último se profundizará en la identificación de puestos de trabajo y selección de personal, así como la aplicación de técnicas de dirección en pastelería.

## Objetivos del Módulo Formativo

Al finalizar este módulo formativo aprenderás a:

- Desarrollar proyectos de negocios de pastelería con el objeto de analizar su grado de viabilidad.
- Analizar la función y el proceso de planificación empresarial y definir planes que resulten adecuados para establecimientos de pastelería.
- Analizar distintos tipos de estructuras organizativas, funcionales y de relaciones internas y externas para determinar las más adecuadas al establecimiento de producción y venta de productos de pastelería.
- Aplicar técnicas de selección de personal de establecimientos de producción y venta de productos de pastelería, para definir y cubrir todos y cada uno de los puestos de trabajo
- Aplicar técnicas de dirección del personal dependiente, identificando los métodos para involucrarle en los objetivos y motivarle para que tenga una alta capacidad de respuesta a las necesidades de la empresa y sus clientes y desarrolle su profesionalidad.

# Índice

|  |    |
|--|----|
| UD1. Estudio de viabilidad del proyecto de apertura del negocio de pastelería .....          | 13 |
| 1.1. Análisis del entorno general .....  | 15 |
| 1.1.1. Análisis del consumidor .....   | 17 |
| 1.1.2. Análisis de la competencia .....  | 22 |
| 1.1.3. Fuentes para el estudio .....   | 26 |
| 1.1.3.1. Primarias .....   | 28 |
| 1.1.3.2. Secundarias .....   | 30 |
| 1.2. Análisis interno .....  | 36 |
| 1.2.1. Aspectos económicos .....   | 36 |
| 1.2.2. Aspectos tecnológicos .....   | 38 |
| 1.2.3. Aspectos laborales .....  | 45 |
| 1.2.4. Aspectos legales .....  | 47 |
| 1.3. Composición de la oferta en pastelería .....  | 64 |
| 1.3.1. Variedades de la oferta .....   | 66 |
| 1.3.2. Requisitos gastronómicos .....  | 71 |
| 1.3.3. Planificación, redacción y diseño de cartas y oferta de productos de pastelería ..... | 76 |

## UD2. Elección de instalaciones y equipamientos en pastelería .. 97

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 2.1.   | Locales e instalaciones en pastelería .....             | 99  |
| 2.1.1. | Características del local .....                         | 100 |
| 2.1.2. | Identificación de flujos de actuación de las personas.. | 105 |
| 2.1.3. | Distribución de las zonas.....                          | 106 |
| 2.1.4. | Decoración.....   | 108 |
| 2.2.   | Equipamiento.....                                       | 110 |
| 2.2.1. | Mobiliario.....   | 111 |
| 2.2.2. | Iluminación .....                                       | 113 |
| 2.2.3. | Maquinaria y utensilios .....                           | 115 |
| 2.2.4. | Frío y acondicionamiento.....                           | 133 |

## UD3. Análisis económico–financiero del proyecto de apertura de negocio de pastelería ..... 141

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 3.1.   | Plan de inversión.....                           | 143 |
| 3.2.   | Plan de financiación .....                       | 149 |
| 3.3.   | Estimación de gastos.....                        | 152 |
| 3.4.   | Costes internos .....                            | 153 |
| 3.5.   | Costes externos .....                            | 155 |
| 3.6.   | Ratios básicos .....                             | 156 |
| 3.7.   | Memoria proyecto.....                            | 174 |
| 3.7.1. | Actividad de la sociedad .....                   | 179 |
| 3.7.2. | Base de presentación de las cuentas anuales..... | 181 |
| 3.7.3. | Distribución de los resultados.....              | 189 |
| 3.7.4. | Normas de valoración .....                       | 194 |
| 3.7.5. | Activo inmovilizado.....                         | 201 |
| 3.7.6. | Capital social .....                             | 202 |
| 3.7.7. | Deudas .....                                     | 204 |
| 3.7.8. | Gastos .....                                     | 207 |

|                                      |  |     |
|--------------------------------------|--|-----|
| 3.8.                                 | Documentación legal .....                                  | 208 |
| 3.8.1.                               | Requisitos técnicos exigidos .....                         | 210 |
| 3.8.2.                               | Licencias y documentación .....                            | 211 |
| 3.8.3.                               | Aplicación normativa higiénico-sanitaria .....             | 250 |
| 3.8.4.                               | Seguros de responsabilidad civil y otros .....             | 256 |
| 3.8.5.                               | Información adicional.....                                 | 258 |
| UD4. Planificación empresarial ..... |  | 271 |
| 4.1.                                 | Elementos del proceso de planificación empresarial .....   | 273 |
| 4.1.1.                               | Misión .....   | 274 |
| 4.1.2.                               | Objetivos .....  | 276 |
| 4.1.3.                               | Estrategias .....  | 280 |
| 4.1.4.                               | Políticas.....   | 282 |
| 4.1.5.                               | Procedimientos.....  | 284 |
| 4.1.6.                               | Reglas.....  | 290 |
| 4.1.7.                               | Programas.....   | 292 |
| 4.1.8.                               | Presupuesto .....  | 294 |
| 4.2.                                 | Pautas de la planificación estratégica en pastelería ..... | 299 |
| 4.2.1.                               | Metas de la empresa .....                                  | 301 |
| 4.2.2.                               | Capacidades de los directivos.....                         | 302 |
| 4.2.3.                               | Fortalezas y debilidades internas .....                    | 305 |
| 4.2.4.                               | Análisis de amenazas y oportunidades del entorno. ....     | 307 |
| 4.2.5.                               | Desarrollo de planes .....                                 | 308 |
| 4.2.6.                               | Selección de alternativas.....                             | 310 |
| 4.2.7.                               | Medición de resultados y control estratégico.....          | 311 |
| 4.3.                                 | Objetivo empresarial y plan estratégico .....              | 313 |
| 4.3.1.                               | Posición competitiva óptima .....                          | 314 |
| 4.3.2.                               | Planificación de la organización .....                     | 316 |
| 4.3.3.                               | Descripción del mercado, existente o por crear.....        | 318 |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 4.3.4. | Ventajas competitivas.....  | 319 |
| 4.3.5. | Definición de objetivos corporativos, departamentales e individuales..... | 321 |
| 4.4.   | Análisis de las desviaciones frente a los objetivos.....                  | 322 |
| 4.5.   | Comunicación interna y externa en la empresa.....                         | 323 |

## UD5. Organización en los establecimientos de pastelería..... 333

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 5.1.   | Clasificación .....  | 337 |
| 5.1.1. | Obrador de pastelería con venta al público .....                                       | 339 |
| 5.1.2. | Pastelerías y confiterías .....  | 341 |
| 5.1.3. | Café y pastelería .....  | 342 |
| 5.1.4. | Otros establecimientos especializados: bombonerías y tiendas gourmet entre otros ..... | 344 |
| 5.2.   | Descripción de una organización eficaz.....  | 345 |
| 5.2.1. | Especialización del trabajo.....   | 347 |
| 5.2.2. | Departamentalización .....   | 348 |
| 5.2.3. | Cadena de mando.....   | 350 |
| 5.2.4. | Extensión del tramo de control .....   | 351 |
| 5.2.5. | Centralización y descentralización.....  | 353 |
| 5.2.6. | Formalización.....   | 355 |
| 5.3.   | Tipos de estructura organizativa.....  | 356 |
| 5.3.1. | Estructura lineal .....  | 358 |
| 5.3.2. | Estructura funcional.....  | 359 |
| 5.3.3. | Estructura línea y staff .....   | 360 |
| 5.3.4. | Estructura en comité .....   | 361 |
| 5.3.5. | Estructura matricial.....  | 362 |
| 5.4.   | Organigrama.....   | 364 |
| 5.4.1. | Definición y características .....   | 366 |
| 5.4.2. | Funciones .....  | 368 |



|          |  |     |
|----------|--|-----|
| 5.4.3.   | Tipos.....   | 369 |
| 5.4.3.1. | Organigrama vertical.....  | 371 |
| 5.4.3.2. | Organigrama horizontal.....  | 372 |
| 5.4.3.3. | Organigramas circulares.....   | 374 |
| 5.4.3.4. | Organigrama escalar.....   | 375 |
| 5.4.3.5. | Organigrama mixto.....   | 376 |
| 5.4.4.   | Tipos de departamentos en pastelería.....                                    | 377 |
| 5.4.4.1. | Características.....   | 378 |
| 5.4.4.2. | Funciones.....   | 380 |
| 5.4.5.   | Organización del trabajo.....  | 382 |
| 5.4.5.1. | Confección de horarios y turnos de trabajo.....                              | 384 |
| 5.4.5.2. | Estimación de necesidades y materiales.....                                  | 385 |
| 5.4.5.3. | Estudio de productividad del departamento.....                               | 387 |
| 5.5.     | Relaciones con otros departamentos.....                                      | 389 |
| 5.5.1.   | Relación interdepartamental y sistema de comunicación interna.....           | 390 |
| 5.6.     | Análisis de las ventajas y desventajas de las estructuras organizativas..... | 392 |

## UD6. Identificación de puestos de trabajo y selección de personal ..... 401

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 6.1.   | Procedimiento para la identificación de puesto de trabajo .... | 403 |
| 6.1.1. | Identificación del puesto de trabajo.....                      | 404 |
| 6.1.2. | Descripción del trabajo.....                                   | 406 |
| 6.1.3. | Requerimiento de capacidades.....                              | 407 |
| 6.1.4. | Otros requerimientos.....                                      | 409 |
| 6.2.   | Procedimientos para la selección de personal.....              | 410 |
| 6.2.1. | Perfil profesiográfico.....                                    | 411 |
| 6.2.2. | Reclutamiento.....   | 413 |
| 6.2.3. | Preselección de la candidatura.....                            | 414 |

|  |  |     |
|--|--|-----|
| 6.2.4.   | Instrumentos de selección.....                         | 416 |
| 6.2.4.1.   | Test psicotécnico .....                                | 418 |
| 6.2.4.2.   | Pruebas profesionales .....                            | 420 |
| 6.2.4.3.   | Entrevistas .....                                      | 421 |
| 6.3.   | Normativa aplicable a los recursos humanos.....        | 423 |
| 6.3.1.   | Contratación.....                                      | 424 |
| 6.3.2.   | Estatuto de los trabajadores .....                     | 426 |
| 6.3.3.   | Convenios colectivos .....                             | 428 |
| UD7. Aplicación de técnicas de dirección en pastelería ..... |  | 437 |
| 7.1.   | Características de la dirección .....                  | 439 |
| 7.1.1.   | Unidad de mando .....                                  | 440 |
| 7.1.2.   | Delegación .....                                       | 442 |
| 7.2.   | Tipos de dirección .....                               | 444 |
| 7.2.1.   | Global .....   | 446 |
| 7.2.2.   | Departamental .....                                    | 447 |
| 7.2.3.   | Operacional.....                                       | 448 |
| 7.3.   | Ciclo de la dirección .....                            | 449 |
| 7.3.1.   | Planificación y toma de decisiones .....               | 450 |
| 7.3.2.   | Integración.....                                       | 452 |
| 7.3.3.   | Trabajo en equipo .....                                | 453 |
| 7.3.4.   | Evaluación del desempeño .....                         | 455 |
| 7.3.5.   | Retribución .....                                      | 456 |
| 7.3.6.   | Motivación.....  | 458 |
| 7.4.   | Formación interna y continua de los trabajadores ..... | 460 |
| 7.4.1.   | Análisis de las necesidades.....                       | 461 |
| 7.4.2.   | Ventajas de la formación .....                         | 462 |

|                          |  |     |
|--------------------------|--|-----|
| 7.5.                     | Sistemas de incentivos para el personal..... | 464 |
| 7.5.1.                   | Programas de pagos de incentivos.....        | 465 |
| 7.5.2.                   | Reducción de la rotación de personal.....    | 466 |
| 7.5.3.                   | Ayuda a la formación.....                    | 468 |
| 7.5.4.                   | Conciliación.....                            | 470 |
| 7.5.5.                   | Seguridad laboral.....                       | 471 |
| Supuestos prácticos..... |  | 481 |
| Glosario .....           |  | 491 |
| Soluciones .....         |  | 493 |
| Anexo .....              |  | 495 |

Área: hostelería y turismo

# UD1

Estudio de viabilidad del  
proyecto de apertura del  
negocio de pastelería

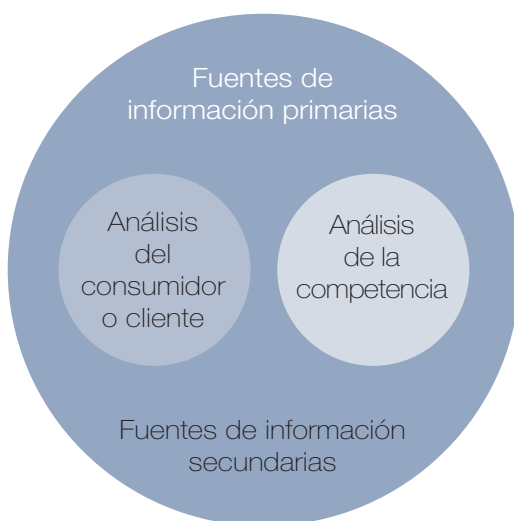
- 1.1. Análisis del entorno general
  - 1.1.1. Análisis del consumidor
  - 1.1.2. Análisis de la competencia
  - 1.1.3. Fuentes para el estudio
    - 1.1.3.1. Primarias
    - 1.1.3.2. Secundarias
- 1.2. Análisis interno
  - 1.2.1. Aspectos económicos
  - 1.2.2. Aspectos tecnológicos
  - 1.2.3. Aspectos laborales
  - 1.2.4. Aspectos legales
- 1.3. Composición de la oferta en pastelería
  - 1.3.1. Variedades de la oferta
  - 1.3.2. Requisitos gastronómicos
  - 1.3.3. Planificación, redacción y diseño de cartas y oferta de productos de pastelería

## 1.1. Análisis del entorno general

Estamos ante el comienzo de una aventura empresarial, la cuál ha de estar meditada y consensuada acorde a unos parámetros que debemos estudiar de antemano para poder encontrar una viabilidad y un futuro próspero en el devenir de nuestro proyecto, en esto caso, la apertura de una pastelería.

Este estudio de viabilidad no difiere mucho del estudio de viabilidad de otros negocios, ya que se basan en conceptos generales, los cuáles se pueden matizar con facilidad para encuadrarlos en los diferentes actividades empresariales, ya que, por ejemplo, no es lo mismo una pastelería que una carpintería, pero ambos se sustentan en los mismo pilares, necesitan conocer su entorno, sus clientes y su competencia para asegurar un plan empresarial que los guíe hacia la supervivencia.

Estos pilares se fundamentan en comenzar conociendo el entorno de la futura empresa, es decir, debemos conocer el mundo en el que nos vamos a mover, para así estar preparados ante los inconvenientes que nos encontraremos por el camino. Veamos qué debemos analizar de nuestro entorno:



Debemos pensar que el entorno de la empresa va a estar formada por aspectos en los que no puede influir, debido a que se tratan de aspectos macros:

- Tipos de interés
- Desempleo
- Políticas económicas
- Etc.

Pero hay otros sobre los cuales sí pueden influir, debido a que tiene un trato directo con ellos y que dispone de las herramientas suficientes para poder realizar cambios en las perspectivas de dichos factores. Entre estos factores destacan:

- Clientes.
- Competencia.

Es por eso que es necesario conocerlos a fondo para así establecer nuestro plan de negocio.

Otro punto de vista para conocer encuadrar nuestro entorno más cercano es el del mercado, entendido este como el entorno donde se producen las actividades comerciales.

Como en cualquier mercado que queramos estudiar, siempre van a aparecer dos factores o partes de dicho mercado: la oferta y la demanda.



Definición

**Mercado:** Conjunto de operaciones comerciales que afectan a un determinado sector de bienes.

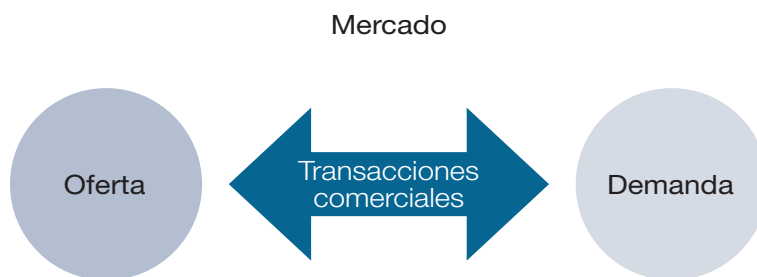
---

Ahora definamos qué es la oferta y qué es la demanda:

La oferta es el conjunto de actores que están dispuestos a transmitir un bien o servicio a cambio de un precio pactado.

La demanda es el conjunto de actores que están dispuestos a adquirir un bien a servicio a cambio de un precio pactado.





En un mercado perfecto, las transacciones comerciales se realizan a cambio de un precio, el cual se ajusta en relación a las expectativas de la oferta y de la demanda, situándose en un punto en el que ambos están dispuestos a realizar la transacción.

Pasaremos a estudiar más detenidamente cada una de las partes del mercado:

- La oferta corresponderá a nuestra competencia y a nosotros mismos.
- La demanda corresponderá a los clientes.

### 1.1.1. Análisis del consumidor

El primer punto en el que nos vamos a detener es el consumidor. Para ello vamos a hacer primero a realizar una definición de qué es un consumidor:

Consumidor: toda aquella persona (tanto física como jurídica) que disfruta de nuestros productos o servicios a cambio del pago de una contraprestación.

Tras esta primera definición podemos encuadrar a los consumidores en la parte de la demanda, dentro del mercado. Sobre los consumidores o clientes debemos tener en cuenta una serie de aspectos que nos guiarán a proponerles un mejor producto.

Debemos hacer un estudio interiorizado de nuestro proyecto y resolver la siguiente pregunta: ¿cuál es nuestro mercado potencial y nuestro mercado objetivo?

Primero definamos cada uno de los mercados:

- Mercado potencial: son los clientes que no compran nuestro producto porque no tienen las características necesarias para hacerlo o porque estén comprando otro producto. Como ejemplo podemos pensar que vendemos carne, pues el mercado potencial serían todos los clientes, incluidos los vegetarianos o los que prefieren consumir pescado.
- Mercado objetivo: son todos aquellos clientes que consumen nuestro producto y a los cuáles se dirigen todos nuestros esfuerzos para que terminen comprándonos a nosotros. Por seguir con el mismo ejemplo de antes, serían todos aquellos clientes que compran carne, por lo que intentaremos convencerles para que nos la compren a nosotros.

Una vez identificados ambos mercados, debemos plantearnos las siguientes cuestiones:

|                                |
|--------------------------------|
| ¿Cuáles son sus necesidades?   |
| ¿Cuáles son sus motivaciones?  |
| ¿Cuál es su nivel adquisitivo? |

Atendiendo a estas tres preguntas podremos enfocar nuestros productos a poder satisfacer de una mejor forma a nuestros clientes, siendo básicamente el pilar fundamental de una empresa, ya que un cliente satisfecho será una fuente inagotable, tanto de ventas como de publicidad gratuita, ya que nos recomendarán a su entorno. En caso contrario, nos encontraremos que un mal servicio será divulgado a un número mayor de personas que una buena crítica, por lo que debemos cuidarnos de esas malas críticas.



Según estudios, una persona satisfecha por el producto o servicio recibido por una empresa, se lo comentará a unas 4 personas de su entorno, mientras que una persona insatisfecha por el producto o servicio recibido por una empresa, se lo comentará a unas 40 personas de su entorno.

## ¿Cuáles son sus necesidades?

La necesidad fundamental de cualquier establecimiento de comida es la de alimentar a sus clientes, ya que lo que se está ofreciendo son productos o servicios de comida. Pero no es la única necesidad que nos vamos a encontrar en los clientes que acuden a una pastelería, para conocer mejor esas necesidades, podemos realizar una clasificación en la que expondremos dichas necesidades en primarias y secundarias, siendo las necesidades primarias las que son insustituibles en el cliente y las secundarias las que complementan a las primarias.

| Tipo de necesidad | Necesidad  |
|-------------------|--|
| <b>Primaria</b>   | Hambre: el cuerpo del ser humano necesita de una serie de caloría y nutrientes a lo largo del día para poder funcionar de una forma correcta. Estas calorías y nutrientes se encuentran en los alimentos que consumen a lo largo del día.  |
| <b>Secundaria</b> | Gula: la gula es una variante del hambre, ya que se trata de consumir alimentos, aunque el cuerpo se esté satisfecho de los nutrientes y calorías necesarias, pero el cerebro necesita de alimentos que sacien su apetito. Los dulces y demás elaboraciones reposteras son muy demandados para saciar esa necesidad. |
|                   | Reunión social: si disponemos de una sala donde nuestros clientes puedan disfrutar de nuestras elaboraciones reposteras, se puede cubrir la necesidad de socialización de los clientes, los cuales buscan un lugar donde poder reunirse.   |
|                   | Celebraciones y eventos: es típico de utilizar elaboraciones reposteras tales como tartas, pasteles, pastas, etc., en celebraciones y eventos como bodas, fiestas, cumpleaños, etc., por lo que los clientes buscarán cubrir su necesidad de incorporar dichas elaboraciones a sus eventos y celebraciones.          |

Las necesidades de los clientes es sobre lo que debe girar nuestra oferta de productos, es por eso que debe ser una de los primeros aspectos a analizar en la creación de una empresa, para así saber si vamos a poder acceder al mercado potencial y así convertirlo en nuestro mercado objetivo.

Con este análisis contestamos a la pregunta de “qué es lo que quiere el cliente” y así poder ofrecérselo para su consumo.

¿Cuáles son sus motivaciones?

Con esta pregunta intentaremos responder el “¿para qué?”. Las motivaciones son muy diversas, siendo algunas de ellas fisiológicas y otras emocionales/psicológicas. Lo que está claro es que todas ellas giran en torno a una motivación principal, la de sentirse mejor.

Las motivaciones fisiológicas son las que están encuadradas a satisfacer la necesidad primaria del hambre, es decir, la motivación de comprar en la pastelería es la de aportar nutrientes y calorías a nuestro organismo y así saciar nuestra hambre.



Compradora sonriendo

Las motivaciones emocionales/psicológicas están encuadradas en el grupo de necesidades secundarias, veamos cómo se relacionan entre sí:

| Necesidades    | Motivaciones   |
|----------------|--|
| Gula           | Las elaboraciones reposteras están dentro del grupo de alimentos conocidos como “de recompensa”, debido a que surten de placer a nuestro cerebro y que son pedidos en aquellos momentos en los que se sufre estrés o malestar emocional, por lo que la motivación es la de saciar ese deseo. |
| Reunión social | La motivación de usar una pastelería como punto de encuentro para una reunión social es la de encontrar un lugar tranquilo y fuera de los excesos del humo de los cigarros o el alcohol, donde poder charlar mientras se disfruta de una infusión o café y un dulce.                         |