

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

Índice

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	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.	Ánalisis 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

Índice

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.	Ánálisis de las necesidades.....	461
7.4.2.	Ventajas de la formación	462

Índice

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

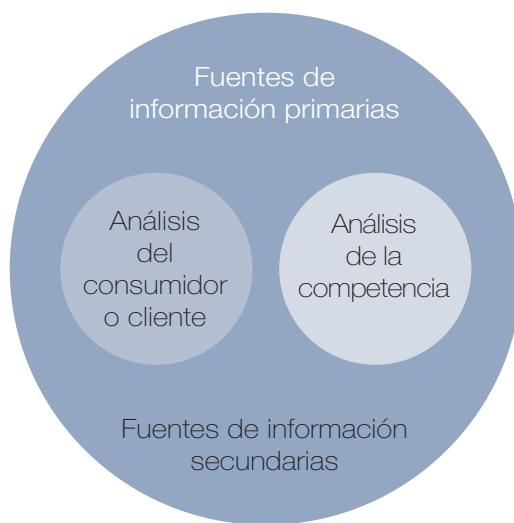
- 1.1. Análisis del entorno general
 - 1.1.1. Análisis del consumidor
 - 1.1.2. Análisis de la competencia
 - 1.1.3. Fuentes para el estudio
 - 1.1.3.1. Primarias
 - 1.1.3.2. Secundarias
- 1.2. Análisis interno
 - 1.2.1. Aspectos económicos
 - 1.2.2. Aspectos tecnológicos
 - 1.2.3. Aspectos laborales
 - 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.



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 o 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 guiaran 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
Primaria	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.
Secundaria	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.