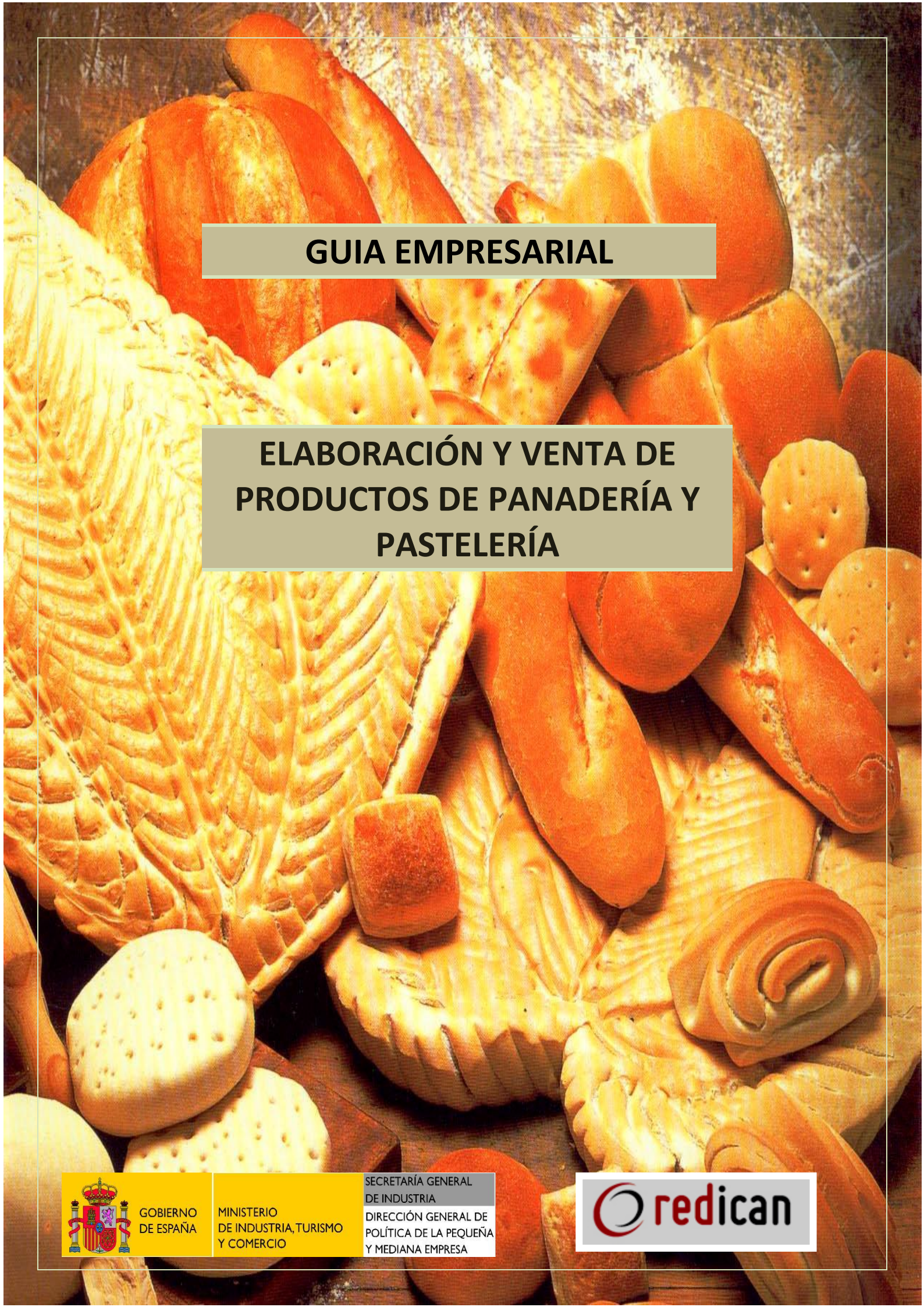




GUIA EMPRESARIAL

**ELABORACIÓN Y VENTA DE
PRODUCTOS DE PANADERÍA Y
PASTELERÍA**



GOBIERNO
DE ESPAÑA

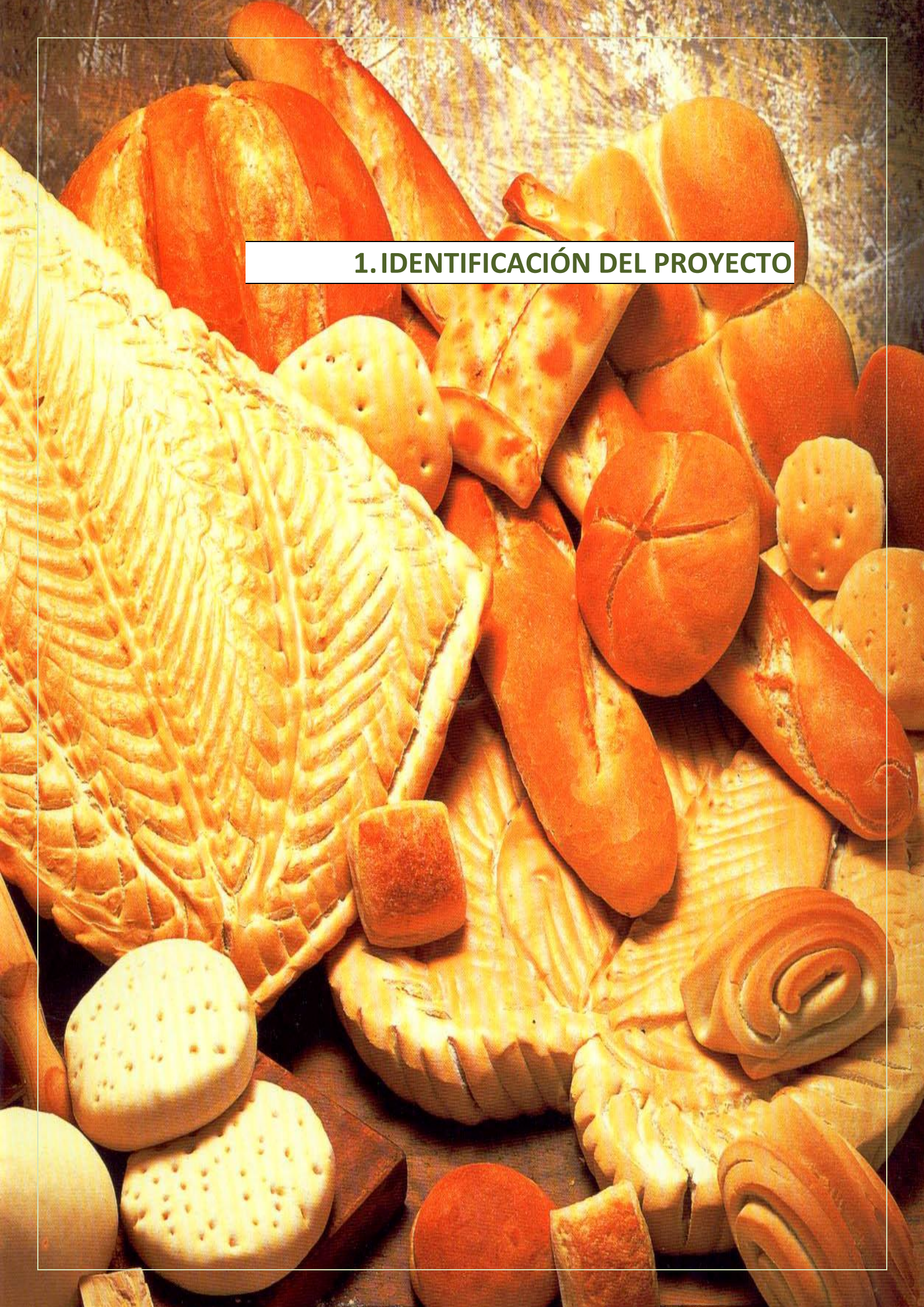
MINISTERIO
DE INDUSTRIA, TURISMO
Y COMERCIO

SECRETARÍA GENERAL
DE INDUSTRIA
DIRECCIÓN GENERAL DE
POLÍTICA DE LA PEQUEÑA
Y MEDIANA EMPRESA





1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO
 - 1.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES
 - 1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO
 - 1.3. ORIGEN DE LA IDEA
 - 1.4. RESUMEN DEL PROYECTO
2. EL PRODUCTO O SERVICIO
 - 2.1. DEFINICIÓN DE LAS CARÁCTERÍSTICAS
 - 2.2. NORMAS REGULADORAS
 - 2.3. CLASIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD
3. EL MERCADO
 - 3.1. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO
 - 3.2. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES
 - 3.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA
 - 3.4. LOS PROVEEDORES
4. PLAN DE MARKETING
 - 4.1. PLAN DE PRODUCTOS O SERVICIOS
 - 4.2. PLAN DE PRECIOS
 - 4.3. PLAN DE COMUNICACIÓN
 - 4.4. PLAN DE DISTRIBUCIÓN
5. PRODUCCIÓN Y MEDIOS TÉCNICOS
 - 5.1. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA
 - 5.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO
 - 5.3. APLICACIÓN DE PROCESOS DE CONTROL
 - 5.4. CONTROLES DE RIESGOS Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO
6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS
 - 6.1. POLÍTICA SALARIAL
 - 6.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
7. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO
8. PLANIFICACIÓN DE LA PUESTA EN MARCHA
 - 8.1. ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA
 - 8.2. PLANIFICACIÓN DE LA PUESTA EN MARCHA
 - 8.3. TRÁMITES PARA LA PUESTA EN MARCHA
9. DIRECCIONES DE INTERÉS
10. BIBLIOGRAFÍA



1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO



1.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES

- **Actividad:** ELABORACIÓN Y VENTA DE PRODUCTOS DE PANADERÍA Y PASTELERÍA
- **Sector:** ELABORACIÓN Y VENTA DE PRODUCTOS ALIMENTARIOS
- **Localización:** CANTABRIA, POBLACIÓN TAMAÑO MEDIO
- **Ámbito de desarrollo de la actividad:** LOCAL

1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

La guía de actividad empresarial “**ELABORACIÓN Y VENTA DE PRODUCTOS DE PANADERÍA Y PASTELERÍA**”.

1.3. ORIGEN DE LA IDEA

Uno de los negocios que más desarrollo ha experimentado en los últimos años dentro del sector del comercio minorista es el de los establecimientos de elaboración y venta de pan denominados “puntos calientes”.

Es un negocio relativamente sencillo de gestionar que no requiere una alta cualificación, y que responde a una demanda creciente de los consumidores de disponer de pan recién hecho a cualquier hora del día. Sus cuyas características exigen una inversión mucho menor a la requerida en el caso de llevar a cabo el proceso completo de fabricación.



1.4. RESUMEN DEL PROYECTO

¿Cuánto dinero necesitas para iniciar la actividad?

La inversión mínima para poner un punto caliente es de unos 30.000€, de los cuales 18.000 son para equipamientos y el resto para el acondicionamiento del local y la fianza, si es en alquiler. Estos últimos conceptos pueden reducirse si el local es de tu propiedad o si no necesita muchas reformas.

La inversión más importante es la del horno. Un horno rotativo con cámara de fermentación incluida, que sirva tanto para panadería como para bollería, con nueve bandejas resulta idóneo para un negocio de estas características y su precio es de unos 9.000€.

¿Cuánto dinero pones tú y cuánto tienes que pedir prestado?

Para poner en marcha cualquier negocio es preciso contar con un pequeño capital propio. Nadie invertirá en tu negocio si tú mismo no lo haces. Es aconsejable disponer, al menos, del 30% del dinero necesario para la puesta en marcha. En el caso del punto caliente, tú aportarías 16.000€ y pedirías prestados a un tercero 20.000€.

Las necesidades financieras de un punto caliente son limitadas, ya que cobras al contado a tus clientes y el pago a proveedores suele ser diferido. No obstante, conviene tener un “fondo” suficiente para hacer frente a los pagos a corto plazo, para no depender sólo de las ventas.

¿Cuántas personas son necesarias para llevar el negocio?

Es conveniente que cuentes con el apoyo de al menos otra persona, puesto que el despacho al público se simultanea con las tareas propias de la producción.

¿Dónde es mejor situarlo?

Este tipo de negocio debe situarse en un lugar de mucho tránsito en una población de tipo medio, para asegurar una clientela potencial suficiente. Los cálculos del plan económico se han realizado en base a una clientela diaria de 250 personas, que es la mínima necesaria para que salgan las cuentas.

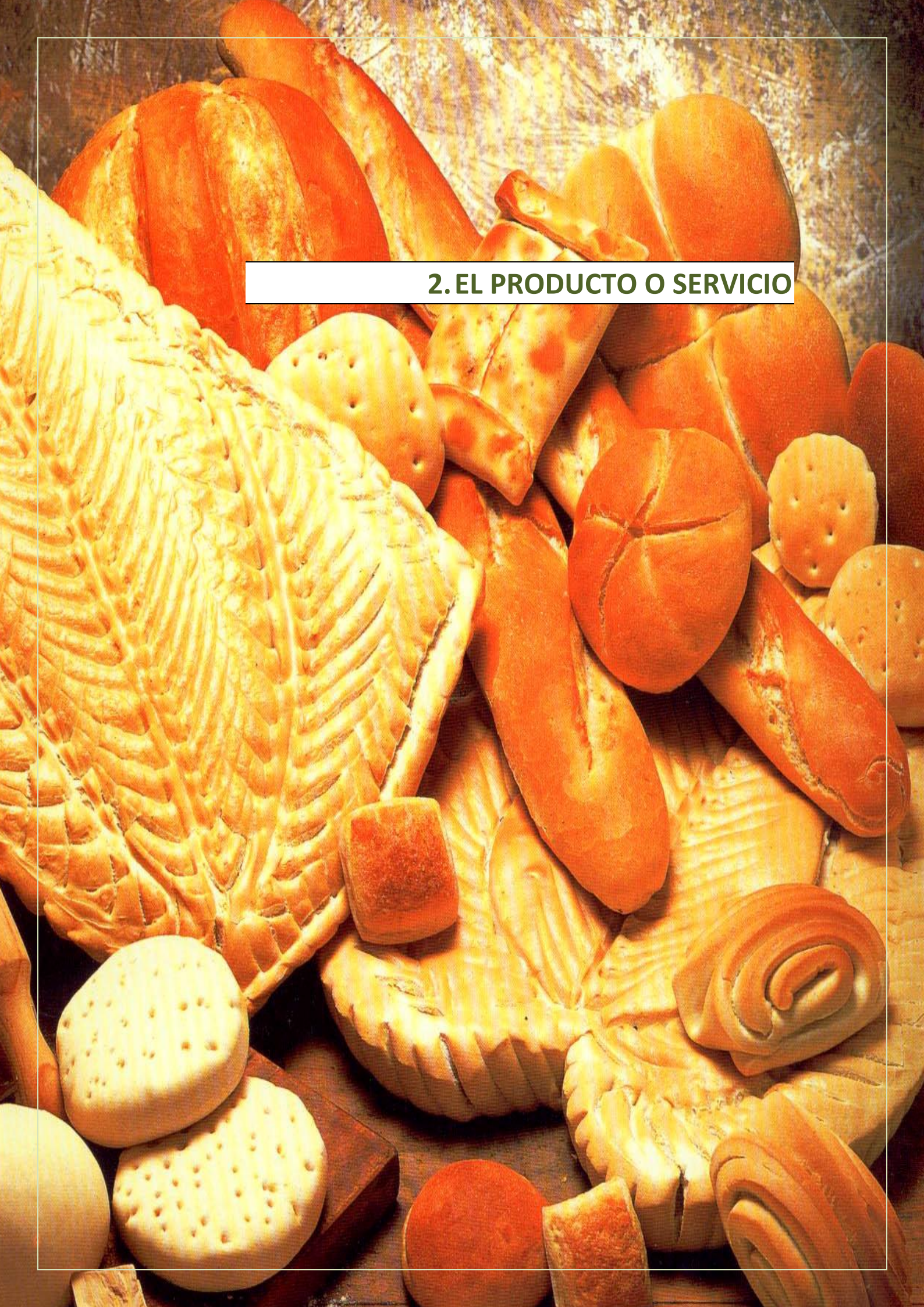
¿Es un negocio rentable?

La rentabilidad del negocio está en función de tu capacidad para generar ventas y fidelizar a los clientes, además de controlar los costes fijos, entre los cuales destaca el coste del local. Otro punto a tener en cuenta es que la bollería tiene mejores márgenes que el pan y que la mayoría de estos establecimientos ofrece otro tipo de productos a sus clientes (golosinas, prensa, delicatessen, etc)

¿Qué forma jurídica puedes adoptar, autónomo o sociedad?

Elegir entre ser autónomo y ser una sociedad depende de muchos factores: el número de promotores del negocio, el tipo de actividad, las posibles responsabilidades frente a terceros, los resultados previstos y su fiscalidad, etc.

En el caso de un punto caliente ambas opciones, autónomo y sociedad, pueden ser adecuadas. A efectos prácticos, si eliges trabajar como autónomo los trámites de puesta en marcha son menores y menos costosos y tus obligaciones fiscales y contables más sencillas.

A close-up photograph of a variety of baked goods. In the foreground, there are several round cookies with small holes on top. To the left, a large, flat, oval-shaped bread with a wavy, textured surface is prominent. In the center and right, there are several round loaves of bread, some with a cross-shaped cut on top. A long, thin, oval-shaped loaf is also visible. In the bottom right, there are some rolled-up pastries or breads. The background is a dark, textured surface, possibly a wooden table or countertop.

2. EL PRODUCTO O SERVICIO



2.1.DEFINICIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS

Se trata de un negocio de elaboración y venta de pan del día a partir de pan precocido congelado.

El pan precocido es aquel cuyo proceso de cocción ha sido interrumpido antes de llegar al final para ser sometido a un proceso de congelación o conservación.

Es un tipo de negocio que ha conocido un importante auge en los últimos años, transformando la manera de comercializar el pan, que requiere una inversión menor a la de una panadería tradicional y se adapta a las nuevas necesidades del consumidor.

El ritmo de la vida actual y el gusto por el pan recién horneado que, actualmente es ofrecido en múltiples puntos de venta (gasolineras, tiendas multiusos, puestos de chucherías o de prensa) proporcionan una demanda potencial creciente a un negocio de estas características.

El pan elaborado con masas congeladas supone cerca de 500.000Tm, frente a las 2.1 millones de toneladas de pan común que se venden en España, según un estudio publicado por la Revista Distribución y Consumo en 2011.

2.2.NORMAS REGULADORAS

La actividad de fabricación y comercialización del pan está estrictamente regulada por la normativa técnico-sanitaria, que define qué se entiende por pan, panes especiales y productos semielaborados, y fija las normas de elaboración, fabricación, transporte y comercialización de estos productos.

Las normas específicas más destacadas de las aplicables a la actividad son las siguientes:

- Decreto 542/76, de 5/3/76. Se regula la elaboración, distribución y venta del pan. BOE 25/3/76.
 - Modificaciones: Real Decreto 1967/77, 23/7/77. BOE 3/8/77.
- Real Decreto 1137/84, 28/3/84. Se aprueba la Reglamentación Técnico Sanitaria para la fabricación, circulación y comercio del pan y panes especiales. BOE 19/6/84.



- Modificaciones:
 - Resolución 27/7/84. BOE 10/8/84
 - Real Decreto 2627/85, 4/12/85. BOE 18/1/86
 - Real Decreto 285/99, 22/2/99. BOE 23/2/99
 - Real Decreto 1202/02, 20/11/02. BOE 22/11/02
 - Real Decreto 1975/04, 1/10/04. BOE 15/10/04
- Decreto 21/84, 16/5/84, por el que se aprueban normas sobre comercialización y venta de pan. Boletín Oficial de Cantabria 30/5/84. Legislación autonómica de Cantabria.
- Resolución 16/12/75. Se señalan los aditivos autorizados para uso en la elaboración de helados, agentes aromáticos, bebidas refrescantes, pan, panes especiales, huevos, ovoproductos y mantequilla. BOE 4/3/76.
- Resolución 3/1/83. Se prohíbe el uso de determinados aditivos para la elaboración de pan y panes especiales. BOE 21/1/83.

En este sentido, la licencia municipal está sujeta a la técnica ambiental de comprobación ambiental, regulada por la ley de Cantabria 17/2006 de 11 de diciembre de Control Ambiental Integrado, así como el Reglamento que la desarrolla (Real Decreto de Cantabria 19/2010, de 18 de marzo).

- **Propiedad industrial**

Será objeto de registro el nombre comercial y logotipo de la empresa.

- **Calidad**

La calidad viene garantizada por las estrictas normas aplicables a la actividad, para cuyo cumplimiento la empresa establecerá los adecuados protocolos de trabajo, y por la utilización de productos procedentes de proveedores de reconocido prestigio.

- **Impacto medioambiental**

Para este tipo de actividades la tramitación de la licencia municipal está sujeta a la técnica ambiental de comprobación ambiental, regulada por la ley de Cantabria 17/2006 de 11 de diciembre de Control Ambiental Integrado, así como el Reglamento que la desarrolla (Real Decreto de Cantabria 19/2010, de 18 de marzo).



- **Homologaciones**

El aseguramiento de la calidad mediante homologaciones del tipo ISO no es frecuente en este tipo de negocios. Sin embargo, es posible que el comercio, como tal, pueda participar en iniciativas locales o regionales tales como sellos o clubes de calidad que impliquen una garantía adicional de cara al consumidor final.

- **Licencias**

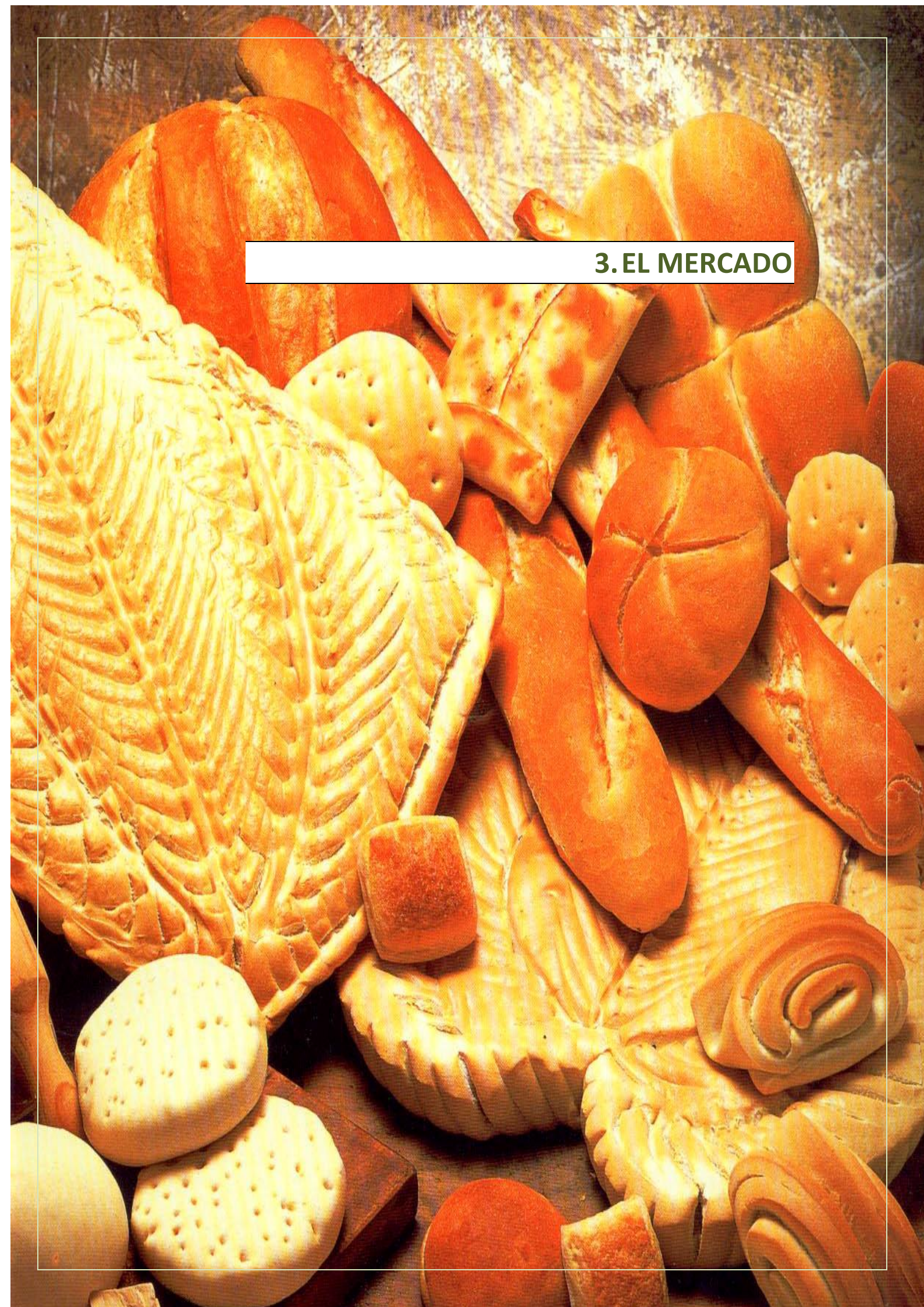
Al tratarse de una actividad clasificada es preciso cumplir una serie de requisitos sobre instalación eléctrica, salidas de humos, etc., para obtener los correspondientes permisos municipales, todo lo cual ha de ser tenido en cuenta en el momento de la elección del local.

- **Registros específicos**

No se requieren registros específicos en esta actividad.

2.3. CLASIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD

Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 2009 la actividad se incluye en el epígrafe 4724 Comercio al por menor de pan y productos de panadería, confitería y pastelería en establecimientos especializados.



3. EL MERCADO



3.1.DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

Descripción del ámbito en el que se va a desarrollar la actividad

La actividad se desarrollará en el centro urbano de una población de tamaño medio de Cantabria.

Dimensión del mercado

Resulta conveniente elegir una población de tamaño medio y, concretamente, una zona de mucho tránsito en una calle relativamente céntrica, donde exista una importante implantación de comercios y de oficinas, lo cual proporciona un mercado potencial de cierta entidad cuantitativa.

Cada español consume de media 46 kg de pan al año, a pesar de que el consumo ha sufrido un fuerte descenso en los últimos cuarenta años. No obstante, tanto las campañas y actuaciones de las empresas del sector como las gubernamentales relativas a la salud y la nutrición, buscan modificar los hábitos del consumidor, animándolo a volver a la dieta mediterránea, en la que el pan tiene un papel importante que cumplir aportando nutrientes que sustituyan el exceso de consumo de grasas y proteínas.

Existen diversos factores que influyen en el nivel de consumo de pan:

- El municipio de residencia: es uno de los factores determinantes, puesto que el consumo disminuye cuanto mayor es la población.
- La edad del consumidor: consumen menos los jóvenes. Puede haber una diferencia de hasta 35 kg entre el consumo de una persona de 35 y otra de 65 años.
- El nivel de ingresos del consumidor: el consumo disminuye a medida que los ingresos aumentan
- La condición laboral de quien efectúa la compra: el consumo es menor cuando la persona está activa (hay una diferencia de hasta 8 kg de media)
- La configuración del hogar: los hogares de personas jubiladas, adultos sin hijos y adultos independientes tienen un gasto por encima de la media, siendo quienes menos consumen los hogares con hijos pequeños.
- El número de integrantes del hogar: cuantas más personas lo componen menor es el consumo, siendo el más elevado el de los hogares unipersonales



Existen, además, diferencias muy marcadas según los territorios, que llegan a ser de hasta 25 kg por habitante entre los que más consumen (Asturias) y los que menos (Madrid). Cantabria se sitúa entre las regiones donde se consume por encima de la media, junto a Castilla y León, Galicia, Navarra, País Vasco y la Rioja.

3.2. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

Clientes objetivo. Características.

Los clientes potenciales están delimitados por el área geográfica donde se sitúa el establecimiento.

El cliente objetivo no es sólo el que reside en la zona donde se sitúa el negocio, sino, muy especialmente el cliente de paso, que transita por ella de camino al trabajo en las numerosas oficinas y establecimientos que hay en la zona, o bien para realizar sus compras.

No hay que olvidar que los factores que determinan la elección del lugar de compra del pan son la cercanía al lugar de trabajo o del hogar, la confianza en el vendedor y la calidad de los productos.

También hay que tener en cuenta que juega un papel considerable la compra por impulso, que será potenciada a través de una imagen moderna y atractiva del establecimiento y de una gama amplia de productos, tanto tradicionales como innovadores, de alta calidad.

¿Qué exigen los clientes al producto o servicio?

La empresa ofrece un pan de calidad recién hecho a cualquier hora del día, que es una demanda cada vez mayor del consumidor.

El 86.74% del consumo total de pan en España corresponde al pan fresco y congelado.

Los panes más consumidos en nuestro país son la tradicional barra, la baguette y la chapata. Y el formato más comercializado es el de 250 gramos.

En cuanto a las características del producto, las más valoradas son la cocción, el sabor y la calidad.

Según el estudio de opinión de la campaña “Pan cada día” de 2008, la cualidad que más valoran (56%) es “que esté crujiente”; le siguen la corteza



(27%), el sabor (26%), la ternura y esponjosidad (18.5%), la miga (16%) y el olor (12%)

Por otra parte, respecto a las tendencias en el sector de la panadería están relacionadas con aspectos como la salud (productos integrales, funcionales), la calidad (productos de alta gama, de calidad en los ingredientes, sin aditivos) y con las necesidades de los nichos de mercado específicos (vegetarianos, inmigrantes, nuevos tipos de unidades familiares, nuevos estilos de vida).

3.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Características de las empresas competidoras: productos / servicios, precios, antigüedad, localización

Según la Dirección General de Industria y Mercados Alimentarios, a la industria alimentaria pertenecían en 2008 407 empresas de las 2.422 que había en el sector industrial total de la región. De ellas, 155 corresponden a la actividad del pan, pastelería y galletas. Como el resto de las empresas agroalimentarias, las dedicadas a la panificación cuentan, en su mayoría, con menos de 10 empleados.

En los últimos años se ha producido un fenómeno de desaparición de la panadería tradicional de carácter familiar y producción artesanal, sustituida por nuevos sistemas de producción y comercialización que han proliferado gracias al uso de las nuevas tecnologías –pan pre cocido y masa congelada.

Por este motivo a la hora de analizar la competencia de un negocio de venta de pan situado en un entorno urbano, es preciso tener en cuenta no sólo los canales tradicionales de venta (obradores, despachos de pan), sino muy especialmente aquellos otros más recientes y de fuerte implantación tales como supermercados, hipermercados y los denominados puntos calientes, además de otros puntos de venta tales como gasolineras, tiendas de chucherías, etc.

En Cantabria, el sector de venta de pan a través de puntos calientes está concentrado en varias empresas que disponen de múltiples establecimientos de venta en amplias áreas geográficas de la región y obtienen de esta manera una importante masa crítica de negocio y capacidad de negociación con los proveedores de masa congelada.

También hay que considerar que el pan se utiliza en muchas ocasiones como “gancho” comercial, por lo que a menudo se producen agresivas guerras de precios.



Todas estas circunstancias han influido en la decisión de ubicar el obrador en una calle de mucho tránsito, en una zona de marcado carácter comercial y de oficinas, con escasa implantación de establecimientos alimentarios.

3.4.LOS PROVEEDORES

Suministros, proveedores, forma de pago, plazo de entrega

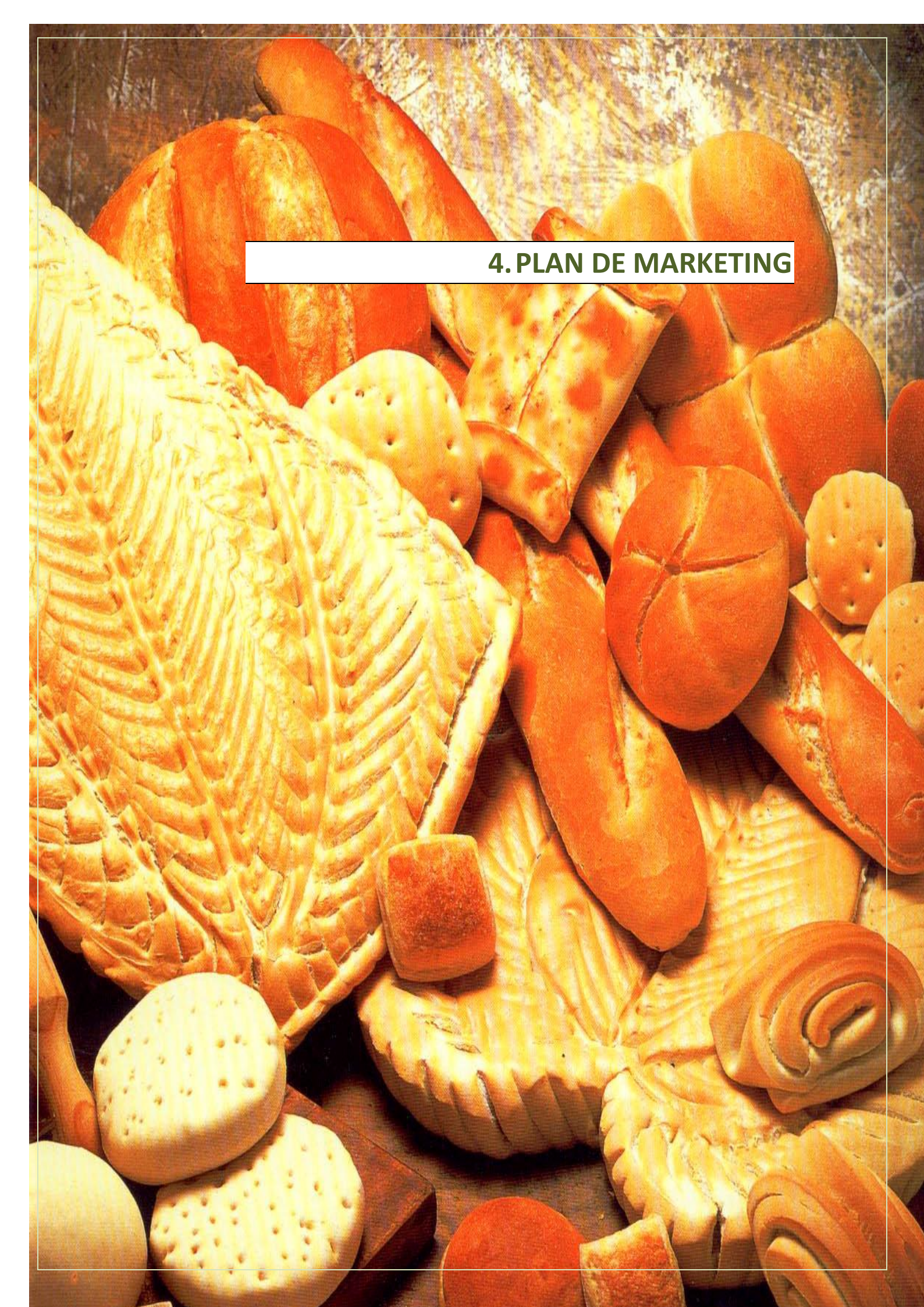
El aprovisionamiento de materias primas no presenta ninguna dificultad, ya que el segmento de las masas congeladas de pan y bollería es el que mayor crecimiento ha experimentado en los últimos años dentro del sector de panadería (1.609 M€ en 2008).

Existen diversos proveedores de masa congelada de pan y bollería de prestigio reconocido y con una gama de productos de calidad y cada vez más amplia, en constante adaptación a los gustos del consumidor.

En España existen unas 50 empresas dedicadas a las masas congeladas, aunque se trata de un sector muy concentrado donde cinco empresas controlan más del 70% de la producción del pan precocido y masas congeladas que se comercializa en nuestro país.

La elección del proveedor se realizará en función de la calidad y gama de productos, así como del precio, siendo especialmente relevante la formalidad en los plazos de entrega. Existen en Cantabria empresas productoras de masa de pan congelado que suministran al mercado regional y nacional.

En el sector los plazos de pago a proveedores varían entre los 30 y 60 días, según la relación de trato y confianza entre las partes. Se procurará negociar el período más amplio posible para reducir las necesidades de financiación de la empresa.



4. PLAN DE MARKETING

4.1. PLAN DE PRODUCTOS O SERVICIOS

Estrategia de marketing

Una estrategia adecuada puede ser de carácter mixto, que contemple precios ajustados y diferenciación en calidad del producto y del servicio ofrecido.

Para ello es preciso contar con un producto de calidad y una gama variada, adaptada a los gustos del consumidor y a las nuevas tendencias relacionadas con la salud y la dieta.

Atributos básicos del producto o servicio

En este tipo de negocio, el producto principal, el pan recién hecho a cualquier hora del día, debe ser acompañado por otros complementarios, especialmente por una gama de bollería de calidad, dulce y salada, lo cual es clave en el sostenimiento del negocio, gracias a su elevada demanda y a sus mejores márgenes.

Existen otro tipo de servicios que pueden ofrecerse, como prensa y revistas, algunos productos de delicatessen o incluso helados, bombones o golosinas, en función de la clientela específica a la que se dirija. Una opción cada vez más frecuente es la de ofrecer un servicio de degustación, para lo cual hay que contar con una pequeña barra y una máquina de café.

La diferenciación puede conseguirse mediante la oferta de una gama amplia de variedades de ambos tipos de productos que incluya, en el caso del pan, productos saludables (pan con fibras, sin sal, sin gluten) y delicatessen (como pan multicereales, de semillas, de pasas, etc.), y en el caso de bollería, una combinación de productos tradicionales y de otros más novedosos, como los muffins.

Atributos añadidos del producto o servicio

Además de la calidad de los productos, es preciso ofrecer un servicio esmerado y profesional, de carácter personalizado, atento a los gustos de la clientela y orientado a su fidelización.

En esta misma línea se buscará una exposición de los productos atractiva y moderna que potencie la compra por impulso.

4.2. PLAN DE PRECIOS

Estrategias de precios

La estrategia adoptada es de precios ajustados, en relación con la calidad del producto, sin entrar a competir con los precios ofertados en ocasiones por los supermercados y demás establecimientos que utilizan el pan como reclamo.

Precio según producto

El precio de venta medio estimado del pan es de 0.76€ (sin IVA) la unidad, el cual variará en función del tipo de producto. Para la bollería se ha calculado un precio de venta medio de 10€ el kilo.

Márgenes mínimos

Los márgenes más reducidos del pan se compensan con los más elevados de la bollería y los productos complementarios. En todo caso, en el margen comercial influye de manera importante el peso de los costes fijos del negocio, especialmente el coste del local.

Forma de pago

Las ventas se realizan al contado puesto que el cliente es el consumidor final.

4.3. PLAN DE COMUNICACIÓN

Público objetivo y medios a utilizar

El público objetivo está constituido por todas aquellas personas que residen en la zona donde está ubicado el local y por las que transitan por la misma.

Por este motivo, el principal esfuerzo de promoción se centrará en el propio local, cuya imagen debe ser acorde a la calidad de los productos. Se cuidará, por tanto, la imagen corporativa aplicada a la decoración del local, la cartelería, las bolsas y el papel, los uniformes de los dependientes, etc. También se cuidará la exposición de los productos disponiéndolos de una manera atractiva que facilite la compra por impulso, desarrollando además acciones de dinamización del punto de venta, como degustaciones, promociones, etc.

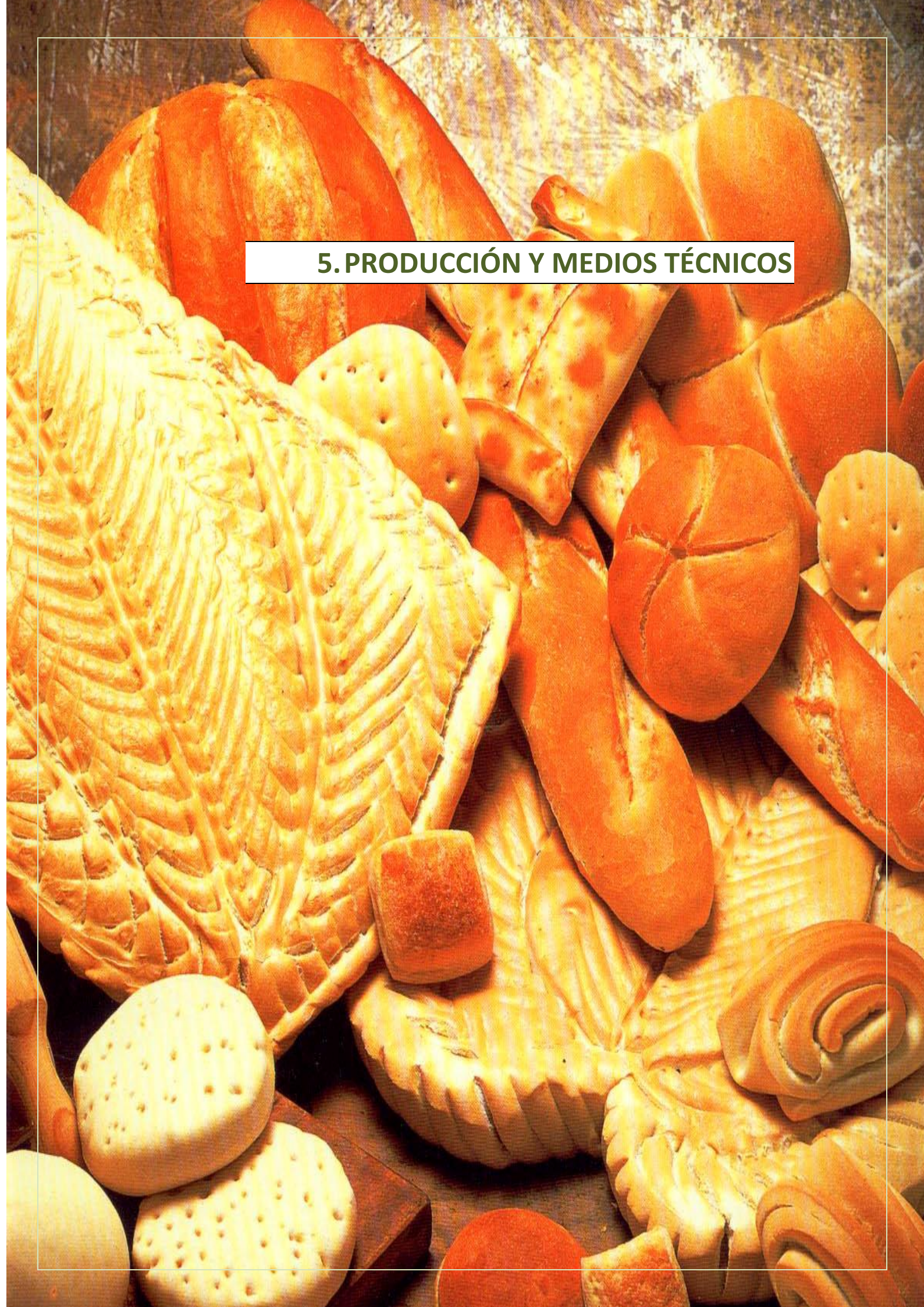
Con motivo de la apertura del negocio se llevará a cabo una campaña de publicidad en la prensa y radio locales y se realizarán unos folletos con información sobre los productos y servicios ofertados.



Otras técnicas que pueden aplicarse son el buzoneo, el mailing o el patrocinio. También se dispondrá de una página web que, en un principio, será de carácter corporativo.

4.4.PLAN DE DISTRIBUCIÓN

La distribución del pan se lleva a cabo directamente en el propio local de negocio.

A close-up photograph of a variety of baked goods. In the foreground, there are several round cookies with perforated tops. To the left, a large, flat, oval-shaped bread with a distinct wavy, ribbed pattern is prominent. Surrounding these are various other breads and pastries, including a long, thin loaf, a round loaf with a cross-shaped score on top, and several small, round pastries. The background shows more breads, some with a reddish-orange crust. The overall lighting is warm, highlighting the textures and golden-brown colors of the baked items.

5. PRODUCCIÓN Y MEDIOS TÉCNICOS



5.1.LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

Ubicación de la empresa

La empresa se sitúa en el casco urbano de una población de tamaño medio, en un local de negocio en régimen de alquiler de unos 50 m2.

Descripción de las instalaciones y equipos

La superficie total del local se distribuye en dos zonas claramente diferenciadas: la zona de atención al cliente, de 30 m2 , donde se sitúan los expositores y vitrinas y una pequeña barra para degustación, y la zona de obrador, de 20m2, donde se realizan los trabajos de producción.

Las instalaciones deben cumplir con los requisitos establecidos para la comercialización del pan por la normativa técnico-sanitaria.

Los equipos necesarios para llevar a cabo la actividad se detallan en el apartado de inversiones.

5.2.DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

Fases del proceso productivo

En un negocio de este tipo no se realiza el proceso completo de fabricación de pan, sólo la fase final de horneado de la masa que se adquiere precocida y congelada. Lo mismo sucede con la bollería y pastelería, de las cuales el mercado ofrece incluso productos que no necesitan descongelación previa al horneado.

Las fases del proceso productivo se limitan a la recepción y almacenamiento adecuado en congeladores de los diversos productos, al horneado de los mismos en determinados momentos del día, según la demanda, y a la venta final.

1. Recepción y almacenamiento

El producto llega envasado en bolsas de plástico y embalado en cajas especiales para congelación. La distribución se realiza en vehículos congeladores de reparto y, una vez recepcionado, se almacena en cámaras de

congelación manteniendo la cadena de frío, con una temperatura en el interior de la masa de -18°C .

En esta fase es importante controlar factores como la humedad, la iluminación o los cambios de temperatura, que afectan a la calidad del producto final.

2. Horneado

El pan precocido congelado se descongela a temperatura ambiente durante 15-30 minutos previos a la cocción, o bien se hornea directamente sin descongelar (en este caso el tiempo y temperatura de cocción han de ser ligeramente superiores). Es preferible descongelarlo antes del horneado, ya que el pan tiene una pequeña recuperación en su estructura y aumenta ligeramente su volumen.

El proceso de horneado suele durar unos 30 minutos. En el caso de la bollería el tiempo es sensiblemente menor.

3. Exposición y venta final

El producto ya terminado se almacena en las propias bandejas o bien se expone adecuadamente en la vitrina o el expositor.

El proceso se repite tantas veces como sea necesario en función de la demanda diaria y la cocción se adapta, en la medida de lo posible, a los gustos de los clientes.

5.3.APLICACIÓN DE PROCESOS DE CONTROL

Control de calidad

Tanto la fase de fabricación como de venta del pan están sometidas a una estricta regulación técnico-sanitaria destinada a preservar las características cualitativas y sanitarias del producto final.

En el caso de un establecimiento de venta que cuenta con obrador, los espacios dedicados a la elaboración y producción deben estar separados del espacio de venta al público, y evitar el acceso de éste a la zona de obrador.

El establecimiento debe cumplir una serie de requisitos específicos sobre la superficie total del mismo, la altura mínima del techo, la pavimentación de los locales o áreas, el cuarto de aseo, etc. En todo caso el objetivo es que no se



transmitan al producto propiedades nocivas, olores o sabores desagradables, y se preserven intactas sus características de composición y organolépticas.

En cuanto a las condiciones de venta de los productos sin envasar, existen normas aplicables tanto a las condiciones de exposición y venta de los productos como a su manipulación por el personal de venta.

Respecto a las condiciones de exposición y venta, la normativa establece que las piezas de pan y panes especiales estarán situadas en anaqueles, estanterías o vitrinas construidas con materiales adecuados, para no producirles ninguna alteración o contaminación. Además, deberán estar colocadas siempre a una distancia fuera del alcance del público.

Respecto al personal dedicado a despachar está sometido a diversos requerimientos como la prohibición de simultanear esta actividad laboral específica con cualquier otra que pueda suponer una fuente de contaminación, la de utilizar prendas de trabajo que no reúnan las condiciones de limpieza reglamentarias, la de efectuar cualquier manipulación de materias primas, masas o productos acabados con las manos, sin que previamente se haya procedido a una cuidadosa limpieza de las mismas o la obligación de llevar el pelo correctamente recogido (gorro, red o cofia).

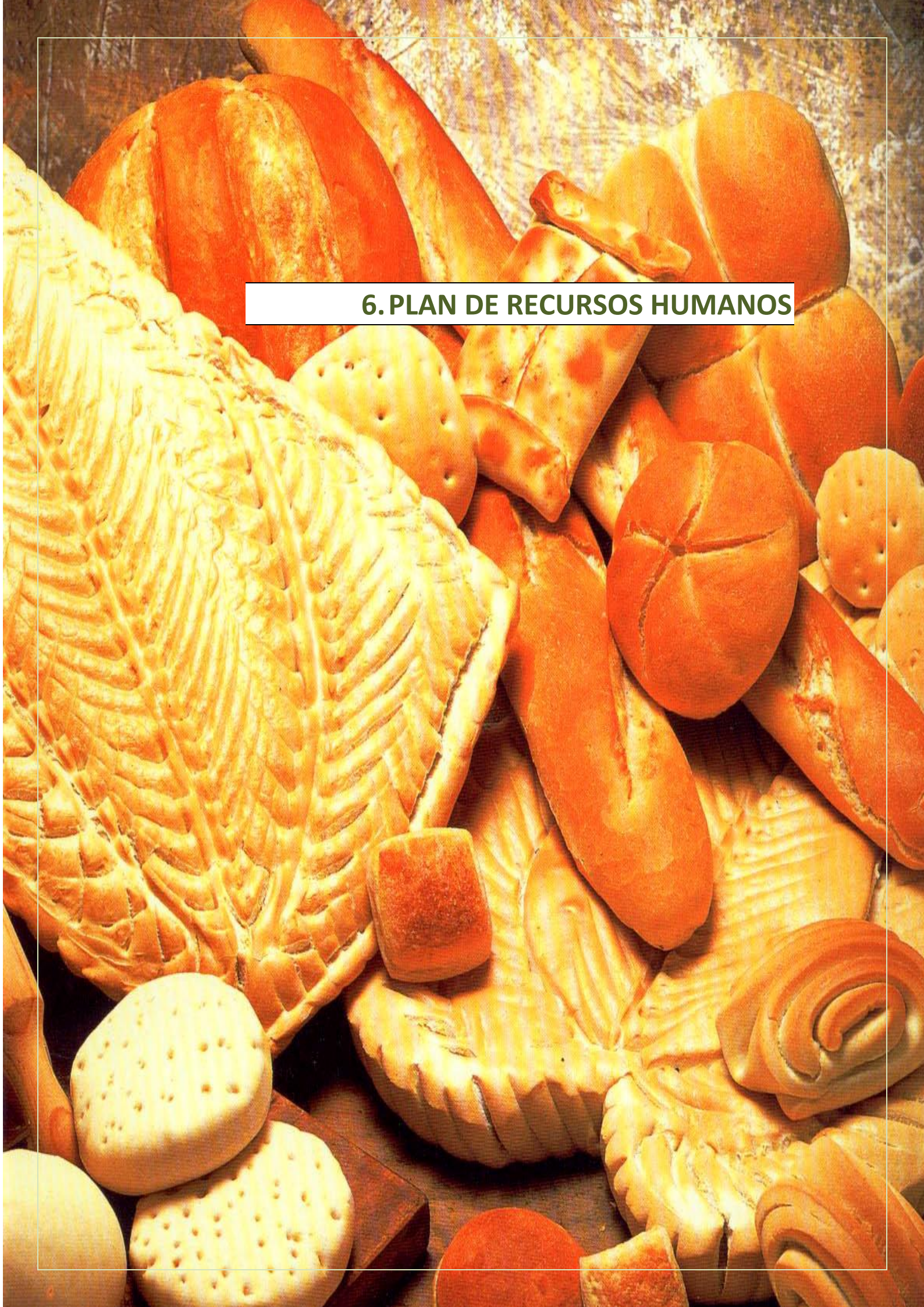
Controles medioambientales

Esta actividad no produce residuos peligrosos. Por otra parte, la licencia de apertura del negocio está sujeta a la técnica de comprobación ambiental, como se ha explicado en el apartado de normativa.

5.4.CONTROLES DE RIESGOS Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Es necesario considerar la normativa de seguridad e higiene, aplicable a aspectos como el sistema contra incendios, las instalaciones eléctricas, la calefacción y el aire acondicionado, las salidas de humos, etc.

En cuanto al personal, a partir del 20 de febrero de 2010, fecha de entrada en vigor del Real Decreto 109/2010, los certificados de formación en higiene alimentaria y los carnets de manipuladores de alimentos han dejado de ser obligatorios. Ahora la empresa alimentaria es responsable de la formación de sus trabajadores y no está obligada a acudir a una empresa de formación autorizada para ello.



6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS



6.1.POLÍTICA SALARIAL

Categorías profesionales, salarios mensuales, Seguridad Social

Los salarios se determinarán en función de lo establecido en el Convenio Colectivo del Sector de Fabricación, Venta y Distribución de Pan en Cantabria.

Actualmente siguen vigentes las tablas salariales aprobadas en mayo de 2010 en el ámbito de dicho Convenio. El salario anual establecido para la categoría de Vendedor de despacho es de 12.482€ en trece pagas.

La retribución del emprendedor se ajustará a las necesidades del negocio durante el primer año.

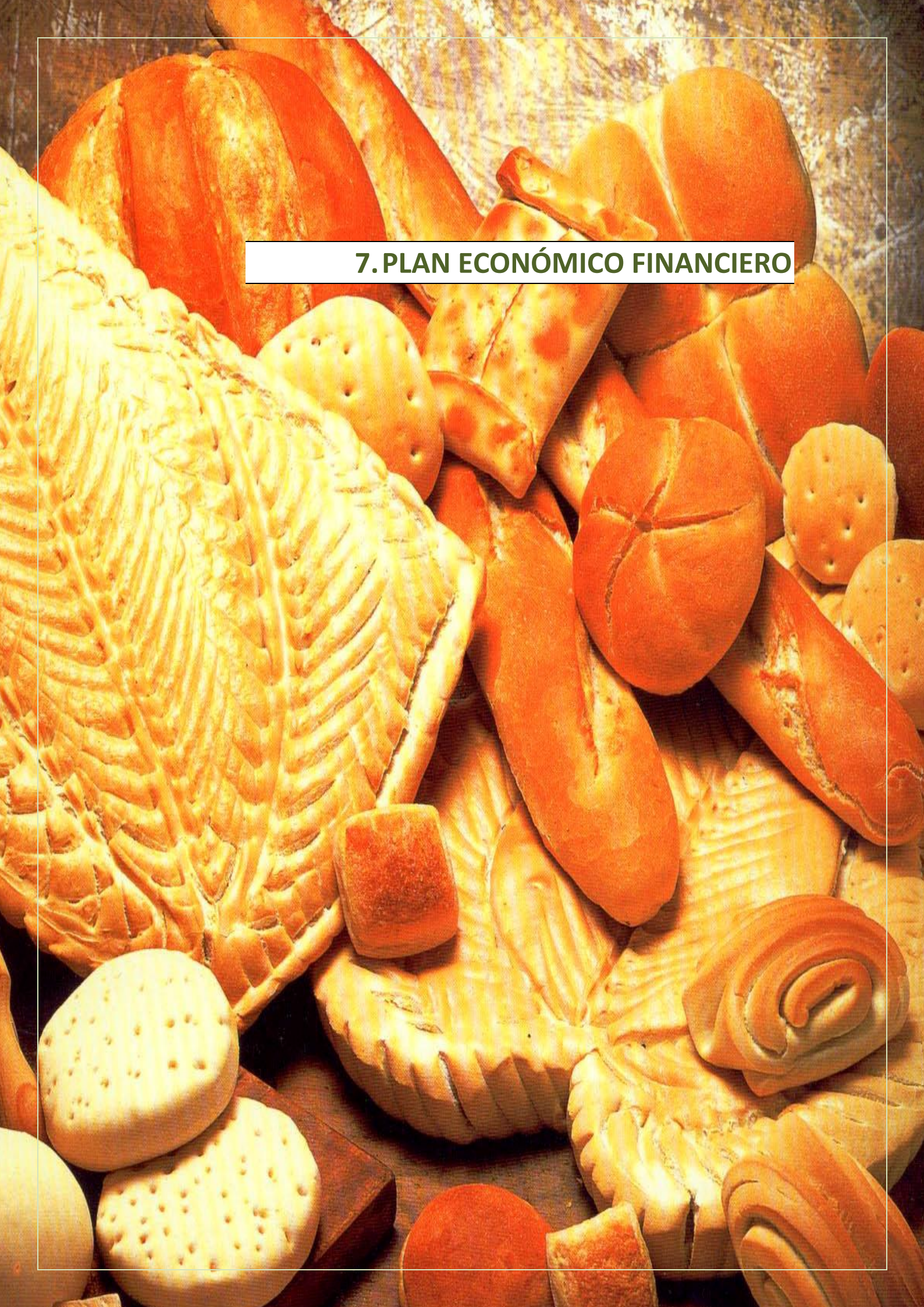
6.2.DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Puestos de trabajo, Tareas específicas, Perfil del candidato, Convenios aplicables

La creación inicial de puestos de trabajo es de dos, el del propio emprendedor y el de otra persona para el despacho del pan.

El emprendedor se ocupará de la gestión del negocio y de las tareas propias de la producción, así como del despacho del pan, para lo cual contará con el apoyo de otra persona que se dedicará preferentemente a la atención al público y, además, será convenientemente formada para desempeñar también las tareas de producción, las cuales son compatibles con el despacho del pan, en cuanto que el horneado de pan y bollería no es continuo sino que se realiza a determinadas horas del día, en función de la demanda.

El perfil del vendedor de despacho responderá a una persona con experiencia en la atención al público, con habilidades sociales, capacidad de organización y alto nivel de compromiso y diligencia en el trabajo. Resulta conveniente, además, que cuente con alguna formación o experiencia en panadería; puede acudir a personas formadas en alguno de los ciclos formativos relacionados con la industria agroalimentaria, entre los cuales existe uno específico de pastelería y repostería.



7. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO



Inversiones

Los equipos necesarios para la puesta en marcha de la actividad son los siguientes:

- Horno rotativo eléctrico con cámara de fermentación incorporada, para 9 bandejas de 50 x 70 cm
- Carro bandejero
- Vitrina expositora neutra y con frío
- Dos congeladores
- Mesa de trabajo de acero
- Mueble expositor de pan
- Máquina de café
- Otro mobiliario y útiles de trabajo

Total importe: 18.201€

Adecuación del local y gastos varios: 12.000€

Total inversiones: 30.201€ (sin IVA)

El presupuesto ha sido elaborado bajo la premisa de la adquisición de la maquinaria, si bien existen en el mercado otras posibilidades, como el leasing o la cesión del uso a cambio de un mantenimiento, como es el caso de la máquina de café.

Elementos del presupuesto de inversiones	Inicio de actividad
Inmovilizado Intangible	2.400,00
Fianza del local	2.400,00
Inmovilizado material	30.201,00
Instalaciones	12.000,00
Maquinaria	11.960,00
Utillaje	986
Mobiliario	5.255,00
Total Inversión	32.601,00
IVA Inversión	5.436,18
Total (+ IVA)	38.037,18



En cuanto a la forma de pago de las inversiones, habitualmente se solicita por el proveedor al menos un 30% del precio al hacer el pedido y el resto es negociable.

Al coste de la inversión en equipos y en instalaciones, hay que sumar el importe de la fianza para el alquiler del local y una cantidad suficiente para comprar las materias primas iniciales y cubrir las necesidades del fondo de maniobra de manera que puedan atenderse los pagos a corto plazo aunque las ventas sean inferiores a las previstas en los primeros meses.

Para la financiación del proyecto se ha previsto una aportación del emprendedor de 16.000€ (un 30% de las necesidades totales) y un préstamo a largo plazo por importe de 20.000€.

Gastos generales

Un factor determinante en los gastos generales del negocio son los costes fijos, especialmente el coste del local y los gastos de personal. Otra partida relevante es el consumo de energía por parte de los equipos (horno, congeladores, vitrinas...), y, con menor peso, los consumibles del negocio (bolsas de papel, bandejas, etc.).

Elementos del presupuesto de gastos generales	Euros
Arrendamientos	9.600,00
Reparación y conservación	240,00
Servicios profesionales independientes	720,00
Primas de seguros	504,00
Suministros	5.400,00
Gastos de viaje	0,00
Transportes	0,00
Comisiones	0,00
Publicidad y promoción	780,00
Otros gastos	7.968,00
Total Gastos Generales Anuales	25.212,00
Total Gastos Generales Mensuales	2.101,00

Las partidas con mayor peso en los gastos de explotación son las correspondientes al alquiler del local (800€/mes en el centro urbano) y al coste de la energía (450€/mes); en la partida de otros gastos se incluyen los gastos de teléfono, limpieza y los consumibles como bolsas, bandejas de



cartón, papel, etc; en el primer año se incluye también el coste estimado de las licencias de obra y de apertura y una cantidad para gastos no previstos.

Balance de situación

Balance: activo	Año 1	Año 2	Año 3
Activo no corriente	29.605,88	26.610,75	23.615,63
Inmovilizado intangible	2.280,00	2.160,00	2.040,00
Inmovilizado material	27.325,88	24.450,75	21.575,63
Activo corriente	26.598,97	47.284,24	75.812,25
Deudas comerciales	385,63	455,61	538,23
Tesorería	26.213,34	46.828,63	75.274,02
Total Activo	56.204,85	73.894,99	99.427,88

Balance: pasivo	Año 1	Año 2	Año 3
Patrimonio neto	20.500,13	32.963,77	53.672,19
Cap. social	16.000,00	16.000,00	16.000,00
Reservas	0,00	4.500,13	16.963,77
Pérdidas y Ganancias	4.500,13	12.463,64	20.708,42
Pasivo no corriente	18.773,16	17.417,86	15.920,64
Deudas a largo plazo	18.773,16	17.417,86	15.920,64
Pasivo corriente	16.931,56	23.513,36	29.835,05
Deudas a corto plazo	1.226,84	1.355,30	1.497,22
Acreedores comerciales	10.044,32	11.866,86	14.013,34
Otras cuentas a pagar	5.660,40	10.291,20	14.324,49
Total Pasivo	56.204,85	73.894,99	99.427,88

Cuenta de pérdidas y ganancias

Los resultados son positivos desde el primer año de actividad y mejoran considerablemente en los ejercicios sucesivos, para los que se ha estimado un incremento aproximado del 18%, considerando que los objetivos de ventas del primer año se han planteado con una visión muy conservadora.

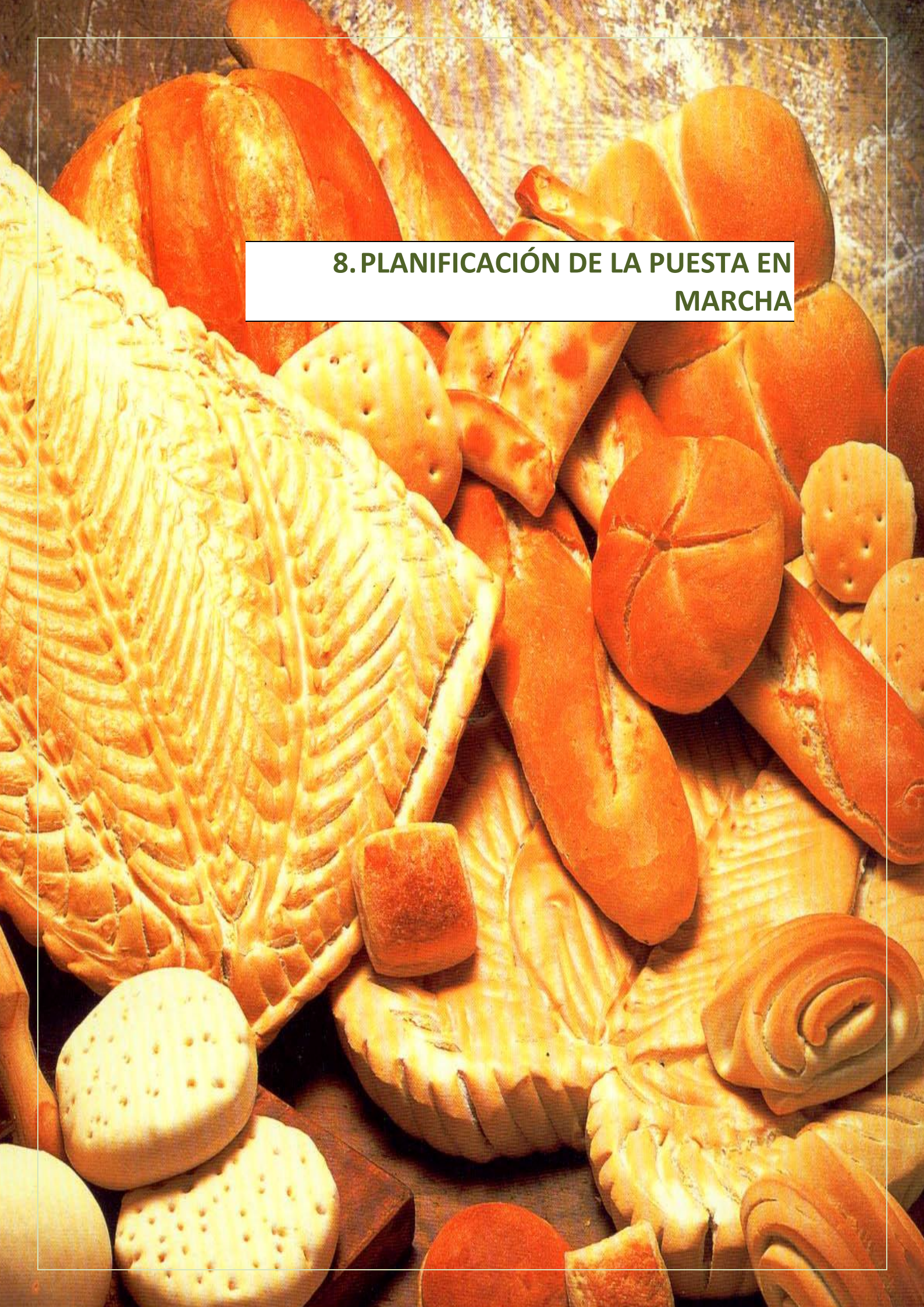
En cuanto a los costes de la materia prima se podrán mejorar con el tiempo, a medida que una mayor facturación sirva para conseguir mejores precios del proveedor.



CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	Año 1	Año 2	Año 3
Importe de las ventas	128.544,00	151.870,56	179.410,20
Aprovisionamientos (materia primas y producto terminado)	-58.656,00	-69.295,92	-81.825,60
Gastos de personal	-33.252,12	-34.158,17	-35.091,40
Servicios exteriores	-25.212,00	-25.671,36	-28.098,31
Amortización de inmovilizado	-2.995,13	-2.995,13	-2.995,13
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	8.428,75	19.749,98	31.399,76
Gastos financieros	-2.000,00	-1.944,78	-1.816,32
RESULTADOS FINANCIEROS	-2.000,00	-1.944,78	-1.816,32
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS	6.428,76	17.805,21	29.583,46
Impuestos sobre beneficios	-1.928,63	-5.341,56	-8.875,04
RESULTADO DEL EJERCICIO	4.500,13	12.463,65	20.708,42

El escenario planteado corresponde a un punto caliente que permanece abierto de lunes a sábado y que cuenta con un mínimo de 250 clientes diarios. La cifra de ventas corresponde en un 60% a la línea de panadería, en un 36% a la bollería y el resto a la degustación. Se trata de un escenario conservador, puesto que un negocio bien situado supera con facilidad el número de clientes estimado para el primer año. También es deseable mejorar el peso de la bollería en la facturación debido a sus mejores márgenes.

Los gastos de personal corresponden al salario del emprendedor, que se ha establecido en 1.100€ mensuales en 12 pagas, y al del trabajador encargado del despacho del pan, estimado en 920€ netos mensuales.



8. PLANIFICACIÓN DE LA PUESTA EN MARCHA



8.1.ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA

La forma jurídica elegida es la de empresario individual, simplifica notoriamente los trámites para su puesta en marcha, implica una mayor sencillez en la gestión del negocio y resulta fiscalmente adecuada para los primeros años de la actividad.

8.2.PLANIFICACIÓN DE LA PUESTA EN MARCHA

La puesta en marcha efectiva del negocio requiere tener definidas y planificadas las siguientes etapas:

1. Elaboración del plan de empresa para la actividad, con una previsión mínima de 3 años, y un desglose de tesorería mensual para el mismo periodo.
2. Planificación financiera del inicio de la actividad: porcentaje de aportación de recursos propios y recursos ajenos
3. Estudio de proveedores de maquinaria y de materias primas. Firma de acuerdos con proveedores. Plazos de entrega
4. Acondicionamiento del establecimiento.
5. Realización de los trámites administrativos para la puesta en marcha de la actividad: obligaciones fiscales, contables y laborales.
6. Selección de personal
7. Diseño y ejecución de la imagen corporativa y de la estrategia de comunicación para el lanzamiento de la empresa y su primer año de actividad



8.3. TRÁMITES PARA LA PUESTA EN MARCHA

A continuación se presenta un breve resumen de los trámites a realizar para la puesta en marcha de la actividad como empresario individual:

Trámites voluntarios:

- El nombre y la marca comerciales puede protegerse mediante la inscripción en el Registro en la Oficina Española de Patentes y Marcas. También es posible la protección de los dominios en Internet.
- Inscripción en el Registro Mercantil, voluntaria.

Trámites obligatorios:

- Alta en la Declaración Censal

Es la declaración de comienzo, modificación o cese de actividad, que deben presentar a efectos fiscales los empresarios, los profesionales y otros obligados tributarios.

- Documentación a presentar: el Modelo oficial 036 ó 037 (declaración simplificada) y el DNI.
 - Lugar: Administración de Hacienda o Delegación correspondiente al domicilio fiscal de la empresa
 - Plazo: Antes de iniciar la actividad
- Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE)

El IAE es un tributo de carácter local, que grava el ejercicio de actividades empresariales, profesionales o artísticas, se ejerzan o no en local. Es obligatorio para toda sociedad, empresario o profesional y deben presentarse tantas altas como actividades se vayan a ejercer.

Desde el año 2003, están exentos del pago de este impuesto, las personas físicas, las sociedades civiles y sociedades mercantiles, que tengan un importe neto de la cifra de negocios inferior a 1.000.000 de euros.

- Documentación a presentar: si está exento de pago se llevará a cabo a través del modelo 036 (Declaración Censal). Si no es aplicable la exención se presentará el modelo 840.
- Plazo: 1 mes desde el inicio
- Lugar: Administración de Hacienda o Delegación correspondiente al domicilio fiscal de la empresa



- Alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.

Es un régimen especial de la Seguridad Social obligatorio para trabajadores por cuenta propia.

- Documentos a presentar: documento de afiliación, parte de alta de asistencia sanitaria, parte de alta de cotización por cuadruplicado, fotocopia del alta en el IAE, fotocopia del NIF.
- Plazo: 30 días naturales siguientes al inicio de la actividad. No obstante, el alta causará efectos a partir del día 1 del mes en que se inicie la actividad.
- Lugar: Tesorería General de la Seguridad Social correspondiente.
- Solicitud del Libro de Visitas

El libro de Visitas es obligatorio para todas las empresas y autónomos, aunque no tengan trabajadores a su cargo, y debe presentarse ante una posible Inspección de Trabajo. Debe haber uno por cada centro de trabajo.

- Lugar: puede diligenciarse en la Inspección Provincial de Trabajo y Seguridad Social o bien realizarse el alta en el Libro de Visitas electrónico.
- Plazo: Es preciso obtenerlo antes de empezar la actividad
- Ayuntamiento: obtención de las licencias pertinentes (de apertura, de obras)

Trámites a la contratación de trabajadores:

- Inscripción de la empresa en la Seguridad Social: Código de Cuenta de Cotización.

Este trámite sólo procede cuando va a contratarse algún trabajador. La Seguridad Social asigna al empresario un Código de Cuenta de Cotización principal.

- Documentos a presentar: Impreso de inscripción de empresas por triplicado, NIF del titular o copia de la escritura de constitución, contrato de asociación o Mutua de accidentes de trabajo, hacer

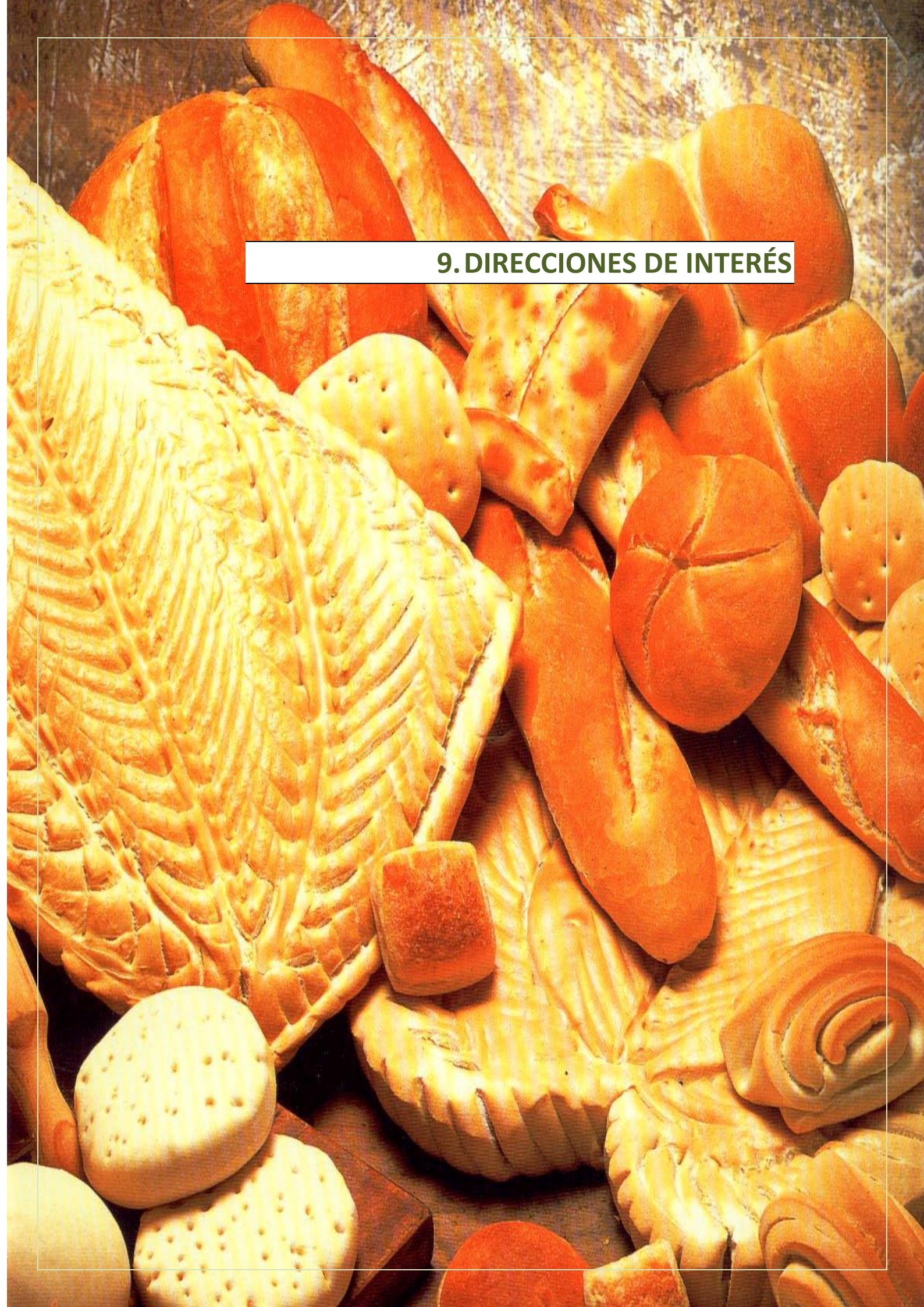


constar el sector laboral de la empresa, impresos de alta del trabajador contratado y alta en el IAE.

- Lugar: Tesorería General de la Seguridad Social correspondiente al domicilio de la empresa.
- Plazo: Debe realizarse antes de que el trabajador comience la actividad.

En la actualidad es posible la **tramitación telemática de la constitución y puesta en marcha de una empresa** cuando se trata de una Sociedad Limitada Unipersonal, una Sociedad Limitada o un empresario individual.

El emprendedor puede iniciar la tramitación desde su propio ordenador a través de la página web www.circe.es bien dirigirse al Punto de Asesoramiento e Inicio de la Tramitación (PAIT) más cercano, que puede localizar a través de dicha página web. De esta manera evitará desplazamientos innecesarios y realizará los trámites con mayor agilidad y sin coste adicional.



9. DIRECCIONES DE INTERÉS



Organismos e instituciones de referencia

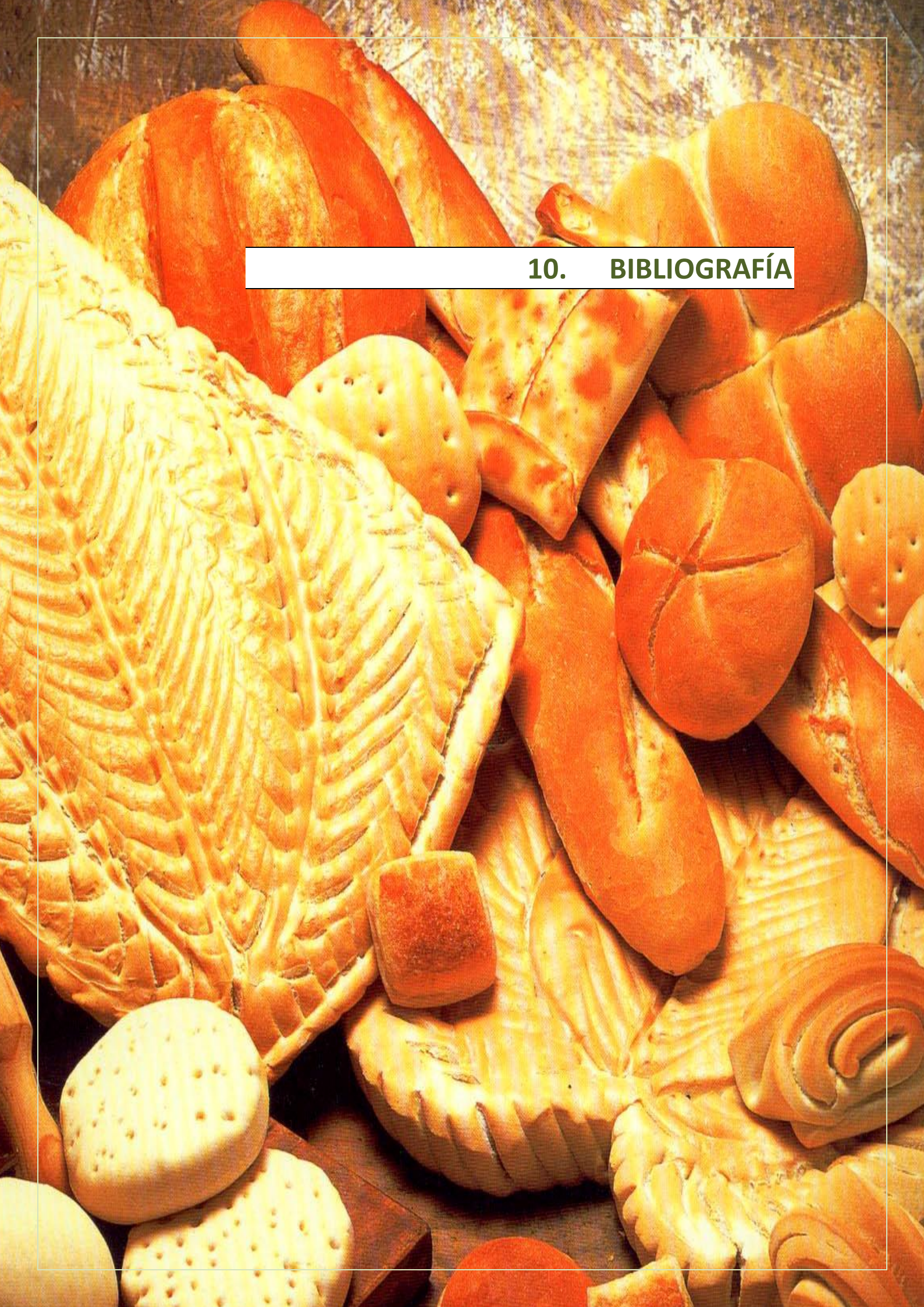
- Cámara de Comercio Cantabria. www.camaracantabria.com
- Grupo SODERCAN. www.gruposodercan.es
- Agencias de Desarrollo Local. www.empleacantabria.es
- Sistema de tramitación telemática del Circe. www.circe.es
- Red de Infoviveros de Cantabria. www.infoviveros.com

Asociaciones Profesionales

- **Confederación Española de Organizaciones de Panadería (CEOPAN)**
Raimundo Fernández Villaverde nº 61, 6º
28003 Madrid
Tfno. 91 534 69 96
Fax. 91 533 72 67
Email. ceopan@ceopan.es
www.ceopan.es
- **Asociación Cántabra de Industriales de Panadería (ACIPAN)**
Lealtad 3.Entlo E
33001-Santander
Tfno. 942 21 12 34
Fax 942 31 02 46
Email: acipan@ceocant.es
www.acipan.es

Webs de interés

- **Revista Molinería y Panadería:** www.molineriaypanaderia.com
- **Portales de panadería y pastelería:**
www.panaderia.com
www.pasteleria.com
www.pancadadia.es



10. BIBLIOGRAFÍA



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE INDUSTRIA, TURISMO
Y COMERCIO

SECRETARÍA GENERAL
DE INDUSTRIA
DIRECCIÓN GENERAL DE
POLÍTICA DE LA PEQUEÑA
Y MEDIANA EMPRESA



- Hábitos y actitudes de los españoles ante el consumo de pan. Campaña Pan Cada Día.
- Estudio de la cadena de valor y formación de precios del sector del pan. 2009. Observatorio de Precios de los Alimentos. MARM.
- Estudio sobre consumo de pan en España. Revista Distribución y Consumo. 2011.



 **redican**