



## TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Ana María Fraquelli

---

Costos y beneficios de fabricar pan Francés o comprar.

**Año 2015**

“El presente trabajo tiene como propósito realizar un estudio a fin de analizar detalladamente si es beneficioso para la Empresa en cuestión fabricar el pan Francés o seguir comprándolo a un mayorista como ocurre en la actualidad”.

**TABLA DE CONTENIDOS:**

PROTOCOLO .....	2
CAPITULO 1 .....	6
Introducción: .....	6
ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA INDUSTRIA DEL PAN.....	6
ANALISIS DE LA ACTIVIDAD QUE DESARROLLA LA EMPRESA .....	10
ANALISIS DEL MERCADO EN QUE SE ENCUENTRA INSERTA LA EMPRESA.....	13
CAPITULO 2 .....	19
Marco legal.....	19
Nivel Nacional:.....	20
Nivel Provincial: .....	20
Nivel Municipal: .....	22
CAPITULO 3 .....	22
DETERMINACIÓN DEL COSTO DE COMPRAR A TERCEROS .....	22
DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS ASOCIADOS A LA FABRICACION DEL PAN .....	24
COSTO DE PRODUCCIÓN.....	28
MATERIA PRIMA:.....	28
MANO DE OBRA: .....	31
CARGA FABRIL: .....	33
CAPITULO 4 .....	36
CONCLUSIÓN .....	36
ANEXOS:.....	38
Mercado.....	38
Materia Prima: .....	40
Mano de Obra: convenios y escala salarial.....	44
Documentación legal:.....	46
BIBLIOGRAFIA.....	48
AGRADECIMIENTOS.....	49

**PLAN DE TRABAJO DE GRADUACIÓN****FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS****UNIVERSIDAD F.A.S.T.A****PROTOCOLO****1. TITULO DEL TRABAJO**

Costos y beneficios de fabricar pan Francés o comprarlo.

**2. PROBLEMA**

¿Implicaría un beneficio y una significativa reducción de costos que la Panadería In Roma fabrique el pan Francés en lugar de comprarlo a terceros?

**3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

El presente trabajo tiene como propósito realizar un estudio a fin de analizar detalladamente si es beneficioso para la Empresa en cuestión fabricar el pan Francés o seguir comprándolo a un mayorista como ocurre en la actualidad.

El pan alimento básico de una gran parte de la humanidad 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.

El pan Francés se puede elaborar en horno a leña o rotativo. Actualmente en Mar del Plata el mercado de fabricación y venta de pan Francés cuenta con 300 establecimientos fabriles, de los cuales 240 elaboran pan francés en horno rotativo y los restantes se dedican a la elaboración de pan a leña.

La Panadería In Roma posee un horno eléctrico rotativo y desea conocer desde el análisis de los costos como aprovechar su capacidad de la mejor manera posible que permita maximizar su utilidad.

Dicho horno se encuentra en la actualidad afectado a la elaboración de pan alemán, pan saborizado, facturas, masas secas, pan de anís, cremonas, bizcochos, pepas, etc. entre otras especialidades, sin utilizar el 100% de su capacidad. Por lo cual el objetivo de este trabajo es presentarle una propuesta en base de los costos si conviene utilizar esa capacidad ociosa para la elaboración de pan francés en lugar de seguir adquiriéndolo a terceros.

Este análisis de costos será utilizado como una herramienta de decisión para la empresa

#### **4. OBJETIVO**

##### **OBJETIVO GENERAL**

Determinar los costos de fabricar el pan Francés en el horno que posee la Panadería In Roma comparándolo con el costo de comprarlo a terceros a fin de maximizar la utilidad y aprovechar el horno de la mejor manera posible.

##### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar la actividad que desarrolla la empresa
- Analizar el mercado en que se encuentra inserta
- Determinar el costo de comprar a terceros
- Determinar los costos que le implicaría a la empresa elaborar el pan Francés en su propio horno.
- Equiparar los costos de ambas alternativas: comprar el pan a terceros o fabricar
- Concluir cual es la alternativa más conveniente para la empresa en función de los costos determinados para cada una de ellas.

#### **5. METODOLOGÍA**

El presente análisis comenzará siendo descriptivo en cuanto a la caracterización de la

actividad de la empresa y el mercado en el que opera a fin de conocer la demanda actual y la demanda potencial en cuanto a la venta de pan Francés y sus respectivas especialidades.

Se realizará principalmente un estudio de mercado a fin de analizar la demanda actual del pan Francés y quienes son los fabricantes. El fin del mismo será el de recolectar información para determinar cuál es la herramienta óptima a efectos del análisis en cuestión.

Como herramienta de análisis, se realizara una entrevista con el dueño de la panadería a fin de conocer su esquema de comercialización en cuanto a su participación en el mercado, quien le provee el pan francés y de un esquema global del desarrollo y perspectivas de su actividad.

Además se consultara los costos de la materia prima en el mercado con sus ventajas y desventajas en función a las distintas calidades y rindes de la harina, la mano de obra adicional requerida, consumo marginal de kph del horno a los fines de determinar si conviene fabricar el pan francés o comprarlo, aplicando el modelo de costo-volumen-utilidad dicha alternativa.

## 6. CRONOGRAMA

Actividades a realizar	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Consulta Bibliografía a fin de realizar el análisis de los costos	09/04/2015	16/04/2015
Analizar la actividad que desarrolla la empresa	17/04/2015	25/04/2015
Conocer el Mercado y la zona en la cual está inserta la empresa a través de una investigación de mercado.	26/04/2015	27/04/2015
Entrevista con el dueño de la Panadería In Roma	28/04/2015	30/04/2015

---

Recolección de la documentación necesaria para conocer el costo de fabricar el pan	01/05/2015	07/05/2015
Determinar el componente físico y monetario de cada uno de los factores necesarios para elaborar el producto	08/05/2015	15/05/2015
Consulta bibliográfica a fin de realizar el análisis de los costos	16/05/2015	24/05/2015
Realizar el análisis comparativo entre fabricar o comprar	25/05/2015	02/06/2015
Determinar la alternativa más conveniente	03/06/2015	06/06/2015

## CAPITULO 1

### Introducción:

#### ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA INDUSTRIA DEL PAN

El pan es el alimento básico de una gran parte de la humanidad. Elaborado a partir de diferentes cereales y con distintos procedimientos en las diversas zonas del mundo, fue consumido ya por el hombre en los tiempos neolíticos, hace unos doce mil años, para lo cual probablemente se mezclaba el grano triturado con agua para formar una masa que se extendía después sobre piedras a alta temperatura y se cubría con una capa de ceniza caliente para conseguir su cocción.

El pan es un producto que se elabora con diversos tipos de harinas (básicamente trigo), agua y agregándole levadura u otros aditivos a fin que se realice la fermentación.

#### **Su evolución y variedades<sup>1</sup>:**

Originariamente no se utilizaba aditivo alguno para fabricar el pan, al parecer los Egipcios y los Romanos introdujeron la levadura y la sal. No obstante, el pan blanco fermentado se consideraba un auténtico artículo de lujo y sólo era accesible para las clases pudientes.

Hasta el presente la industria química introdujo aditivos y conservantes que permitieron el desarrollo industrial y el mejor y mayor mantenimiento de la calidad comercial. Con introducción del avance tecnológico de la humanidad se llega a la actualidad con una enorme cantidad de variables de pan.

Con respecto al trigo:

Se limpia cuidadosamente, se comienza la molturación o molienda propiamente dicha, es decir, la pulverización del grano convirtiéndole en harina.

---

<sup>1</sup>“Fabricación de Pan”Tallerese, ESPASA-CALPE SA (Bilbao) Madrid, Segunda Edición. Narciso Amoros. Pág. 98 – 102. Año 19..

Cuatro procedimientos pueden seguirse para ello que, en el orden histórico en que sucesivamente han ido apareciendo, son:

- La molturación por medio de piedras
- La molienda por medio de cilindros
- La trituración por medio de desagregadores o pulverizadores.
- La reducción por muelas de fundición o metálicas

La invención de nuevos procesos de molienda, contribuyó al desarrollo de la industria panificadora, en 1784 aparecen los molinos accionados por vapor. La nueva tecnología desarrollada permitió la utilización del vapor como fuerza motriz. Se dio un proceso de migración masiva del campo a la ciudad. Con el crecimiento de la población, se necesitaron nuevos métodos de molienda y panificación. La utilización de piedras en la molienda fue reemplazada por acero. La harina de estos molinos era más fina y el pan era más liviano. La invención (siglo XIX) de un molino para trigo de gran capacidad y dotado con cilindros de acero permitió la eliminación del polvo de la piedra y la obtención de una harina más fina, lo que mejoró sensiblemente el acabado del producto.

En el siglo XX surgieron los molinos automáticos que incrementaron la productividad. Se obtienen harinas más blancas debidas a la incorporación del cernido (separar el salvado y las partículas de la harina). Actualmente las fábricas de harina son mecanizadas requiriendo una cantidad inferior de mano de obra.

Los molinos tienen una capacidad productiva muy superior y las harinas tienen mayor calidad.

En diferentes lugares del mundo se elabora el pan a partir de harinas de otros orígenes distintos al trigo como fécula, algarrobo, pehuén, arroz y otros cereales distintos al trigo, así por ejemplo, en diversas zonas de la Europa septentrional se consume pan de avena y de cebada, el centeno se utiliza sobre todo en Escandinavia, en Alemania y en la Unión Soviética por lo general mezclado con cebada e incluso con harina de papa. En Arabia, el norte de África, Pakistán y en la India aún se elabora el pan ácimo o sin levadura.



## Calidad del trigo:

Al igual que en el maíz, la calidad industrial del trigo tiene un importante impacto en los costos que ahorra o que ocasiona en cada uso, y por ende en su precio de mercado. Los principales parámetros de la calidad del grano son: el peso hectolitrito, el peso de mil granos, la actividad enzimática, el contenido de humedad de un trigo y el contenido de proteínas.<sup>2</sup>

La cocción y horneado en la edad media solamente los castillos y los conventos tenían panaderías, en el siglo XVII Francia pasó a ser el centro de la supremacía pasó a Austria. Fabricación de panes de lujo con la introducción de modernos procesos de panificación, más de veinte variedades de panes.

Al parecer no está claro quienes construyeron los primeros hornos, los que indistintamente son atribuidos a los egipcios y a los griegos, de todas maneras esta invención representó un gran adelanto.



Con la invención de la energía eléctrica se sustituyen las aspas de los molinos por la electricidad. Surgen los motores eléctricos. Aparecen los cilindros en reemplazo de las muelas del molino. A sí cada vez más se van reduciendo los costos de producción, además se aumenta la producción y las variedades y calidades del pan.

En las panaderías el proceso de panificación se automatiza. Se introducen las amasadoras, que airean la masa, las cámaras de fermentación controlada y las cámaras de ultra congelación. Se empiezan a utilizar los aditivos para lograr panes de mayor calidad y se mejoran los sistemas de horneado (surgen los hornos rotativos)<sup>3</sup>

Con la nueva tecnología se da un fenómeno sorprendente, ya que hay quienes prefieren continuar con las viejas máquinas y hornos de leña sin tener en cuenta lo que significa, para

<sup>2</sup> [revistas.unc.edu.ar/index.php/agris/article/viewFile/3886/3722](http://revistas.unc.edu.ar/index.php/agris/article/viewFile/3886/3722)

<sup>3</sup> <http://www.minagri.gob.ar/dimeagro/imagenes/trigo.gif>

el mercado en el cual están inmersos los beneficios de las maquinarias de punta (los hornos rotativos, etc.) En las imágenes se pueden observar las diferencias.



5



La innovación es una constante por parte de empresas como Argental, Brunetti Hnos., De Francésco, Argenflex haciendo que se obtenga mayor productividad en menores tiempos.

Ya existe en el mercado una línea formadora estibadora automática, que posee Unidad Mandapasta, Unidad Elevadora de bastones, Unidad Central (Laminado + Formador +

<sup>4</sup> Son fotos ilustrativas de cómo fue evolucionando la tecnología en maquinarias para fabricación del pan.

<sup>5</sup> Argental: Horno eléctrico

Corte + Calibración + Depositado) y Unidad Transporte de Bandejas realizando todo proceso, la cual utiliza en cada proceso de producción solo diez minutos hora hombre.



EQUIPO DE PANADERÍA NUEVO VENETO ARGENTAL



6

## ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD QUE DESARROLLA LA EMPRESA

### ANTECEDENTES HISTÓRICOS

<sup>6</sup> Argental: tecnología de punta, se coloca la harina, el resto de ingredientes y sale listo para cocción.

Allá por el año 1945 en la ciudad de La Plata el abuelo del titular del establecimiento aprende el oficio en la panadería que se encontraba ubicada en avenida 44 esquina 17, se traslada a la ciudad de Azul en el año 1953 e inaugura la “Panadería y Confitería Santa Teresita” ubicada en la calle Hipólito Irigoyen 654. Siendo ésta la primer panadería de la Provincia de Buenos Aires que instala el horno a gas.



En el año 1995 se abre la “Panadería y Confitería In Roma”, la cual se encuentra ubicada en Jara 1651 y cuenta con el sector de elaboración y el de expendio al público.

El sector destinado a la elaboración (la cuadra) cuenta con un espacio físico en el cual están ubicadas las maquinarias necesarias para la elaboración de los productos a comercializar ellas son: amasadora, sobadora, mezcladora, batidora, cocina industrial, horno rotativo, horno pizzero, tablas, latero, zorra, harinero, sector de depósito, cámara frigorífica y el correspondiente vestuario. Cuenta con todas las medidas de seguridad y salubridad requeridas a nivel Municipal, Provincial y Nacional.

En dicho sector se distribuyen las tareas el maestro oficial (dueño) y el ½ oficial, el maestro confitero y un ayudante. La producción requiere de distintos tiempos para cumplimentar el proceso productivo. El maestro oficial y el ½ oficial comienzan con la elaboración a las 4 AM. (De acuerdo a la ley de nocturnidad vigente)<sup>7</sup> y su finalización a las 11 AM.

El confitero con el ayudante realizan las actividades tres veces por semana en horario vespertino. La actividad permite realizar en forma conjunta la confitería con la panadería haciendo que no esté operando al 100% dicho sector.

En la actualidad la empresa ofrece panes saborizados, especialidades de elaboración propia y el pan francés (flauta, miñón y flautita) el cual es adquirido a terceros.

<sup>7</sup> Ley núm. 11338 sobre prohibición del trabajo nocturno en las panaderías....



En el espacio destinado a la venta, cuenta con vitrinas expendedoras de los productos de propia fabricación, heladera para postres, masas finas, facturero, panera y vidrieras con latas expositoras de masas secas.

La exposición de los productos en el salón de ventas permite ver el orden de los lugares destinados a cada tipo de producto, la iluminación de los mismos se encuentra diseñada con artefactos que no generen calor excesivo. La manipulación de los productos cumple con los parámetros exigidos ya sea durante la reposición, la exposición y el expendio.

En la panera se encuentran los distintos tipos de panes que se comercializan como pan

<sup>8</sup> Ilustraciones del pan especial de panadería y confitería” In Roma”

miñón, flautita, flauta, pebetes, panchos, pan de salvado, pan de manteca, fugasas, grisines, marineras, pan rallado, tostadas, etc.

En la vitrina expendedora de facturas se encuentran las distintas variedades como medialunas saladas, dulces, vigilantes salados o dulces ( con o sin crema pastelera), sacramentos, ocho, bolas de fraile, tortas de azúcar blancas, libritos de membrillo, alpargatas, tortas negras comunes y rellenas con dulce de leche, crema pastelera, etc.

La vitrina de masas secas tiene bandejas con pepas, escones, polvorones de maicena, de chocolate, lenguitas, palitos de anís, alfajorcitos blancos o negros, biscuit, vainillas, escones, polvorones de maicena, chocolate, limón, pastaflora, etc. También se pueden ver distribuidas en distintas latas de acero inoxidable las masas secas con chocolate blanco, negro, amargo, cerezas, fondant y perlas, rellenas con mousse de chocolate, dulce de leche, frutos rojos, almendras, avellanas, etc. Alfajores de maicena, chocolate, magdalenas, madrileños etc.

En la heladera hay masas finas, postres, palos de Jacob, merengues, imperial, borrachitos, tortas de merengue de chocolate blanco o negro, bizcochuelos con crema o dulce de leche, selva negra, lemon pie, tiramisú, cheesecake, brownies, tortas de mousse o frutos secos, etc.

Sobre las vitrinas se puede ver pequeñas canastas diseñadas a tal fin con cremonas, peludos, madrileños, pan de anís, bizcochos dulces y la especialidad de la casa “bizcochos de grasa”

El mostrador es atendido por 6 personas, las cuales rotan de las 6 de la mañana hasta las 21 horas siendo la afluencia de público una constante.

La empresa posee una capacidad de producción instalada que actualmente no está utilizando al 100%, dado su nivel actual es que se decide hacer un análisis para costear la fabricación del pan Francés (francés) y una vez obtenido dicho resultado considerar si es conveniente fabricar el pan o continuar tercerizando dicho producto.

## **ANALISIS DEL MERCADO EN QUE SE ENCUENTRA INSERTA LA EMPRESA**

Mercado en el que opera:

La empresa es una organización, de duración más o menos larga, cuyo objetivo es la consecución de un beneficio a través de la satisfacción de una necesidad de mercado. La satisfacción de las necesidades que plantea el mercado se concreta en el ofrecimiento de productos (empresa agrícola o sector primario, industrial sector secundario, servicios o sector terciario), con la contraprestación de un precio. La empresa bajo la dirección y responsabilidad del empresario, generan un conjunto de bienes y servicios con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado mediante la contraprestación del precio.

Para determinar o fijar con precisión los límites del mercado debemos distinguir entre:

- **Ámbito geográfico:** como delimitación geográfica del entorno de la actividad de la empresa. Ej. local, regional o a nivel país
- **Ámbito conceptual:** Como delimitación conceptual del mercado, relativa a la definición del producto o servicio (informático, financiero, etc.)o bien delimitación referida al colectivo de personas o entidades potencialmente usuarias de los productos o servicios (infantil, profesional, etc.)

Desde una perspectiva económica, la empresa se caracteriza como una entidad autónoma de producción de bienes o servicios, en la que se integran de forma coordinada diversos medios productivos (trabajo humano, y elementos materiales e inmateriales) bajo la dirección del empresario

Según la actividad o giro: Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen en industriales, comerciales o de servicios. Siendo la empresa analizada una industria manufacturera.

- **Industria manufacturera:** Es tipo de empresa que transforma la materia prima en productos terminados

A nivel nacional, según datos recientes de la Federación Argentina de la Industria del Pan (FAIPA) en nuestro país existen 33000 panaderías que elaboran pan, de las cuales 300 se encuentran en nuestro distrito.



Mercado de abastecimiento de materia prima a nivel local:

- Molinos Rio de la Plata
- Molinos Jacinto Araoz ( La Pampa)
- Molinos Clavec ( Tandil)
- Molinos Balcarce
- Molinos Concepción (Mar del Plata)
- Molinos Marconetti
- Molinos 3 Arroyos
- Molinos Los Grobos
- Distribuidoras

En nuestra ciudad las 300 panaderías están nucleadas en dos cámaras, 95 en la AIPCA (Asociación Industrial de Panaderos, Confiteros y Afines) y las restantes en el CIPMdP (Centro de Industriales Panaderos de Mar del Plata y Zona). Existe también un mercado clandestino muy grande en nuestra ciudad, del cual no se puede hacer un relevamiento.



La producción de pan esta segmentada en un 20% de pan a leña y el 80% restante proviene del horno rotativo. El pan a leña es considerado por el gremio como artesanal, ya que requiere de mayor tiempo para su elaboración. Mientras que el del horno rotativo permite optimizar los tiempos sustancialmente.

Volumen de venta de pan en nuestra ciudad:

Para obtener la cantidad demandada de pan a leña y pan Francés se realizaron entrevistas a productores locales mayoristas, minoristas y a 5 viajantes

(proveedores de los molinos harineros) que operan en la zona. De los resultados de estas entrevistas se puede determinar que el consumo promedio de pan per cápita es de 200 grs. por día, con lo cual el consumo total diario a nivel local es de 180.000 Kgs. de pan. Es importante destacar que existe un mercado clandestino, que según estudios realizados por la cámara de panaderos local, representaría un 30% del total que se comercializa.<sup>9</sup>



10

Una vez elaborado el producto surge un canal de distribución el cual está constituido por un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> <http://www.lacapitalmdp.com/noticias/La-Ciudad/2011/05/27/184123.htm>

<sup>10</sup> Foto tomada in situ

<sup>11</sup> Fundamentos de Marketing Ed. McGrawHill, Mexico, 11ed., 1999. 170\_244pp.

### Canales de distribución

- Venta de elaboración propia al mostrador.
- Venta en casa central y sus respectivas sucursales.
- Reventa en locales habilitados como panaderías.
- Venta al por mayor (venta tercerizada)
- Puerta a puerta (sistema clandestino)

### VARIEDADES DE PAN:

El pan es uno de esos productos que por su diversidad se adapta a todas las exigencias de la gente que lo consume, su forma cambia de acuerdo a las regiones, por ejemplo: baguette en París, pan amasado en el campo, etc.

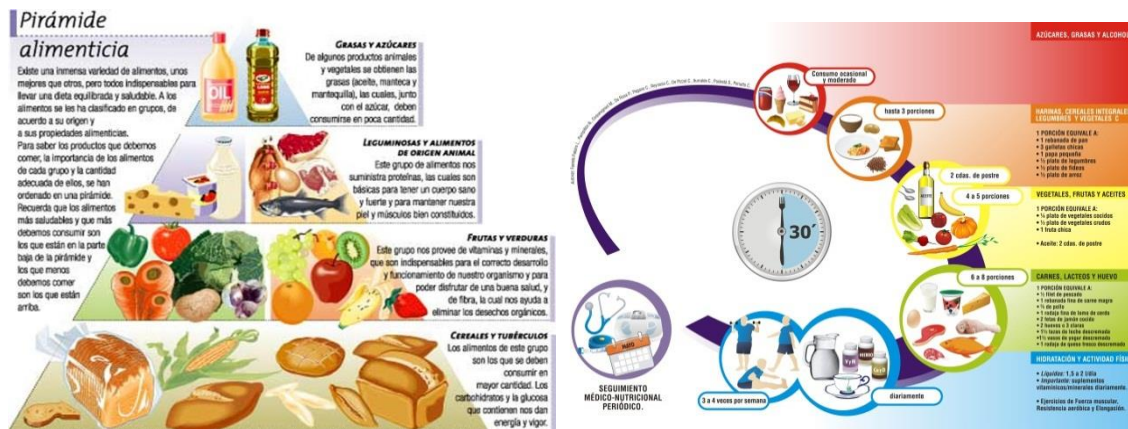
El pan a leña, fabricado principalmente en el interior de las provincias, cuenta con mayores variedades de opciones. Entre ellas encontramos:

- Pan miñón, mediano y grande
- Galleta trinchita chica, mediana y grande
- Pan francés, flauta y flautita
- Trinchita chica, mediana y grande
- Roseta
- Milanés
- Fugaza
- Pan económico
- Pan casero

En el mercado local la venta está determinada o dada principalmente por el pan miñón, flautita, flauta y pan casero.

Ante los cambios que se van produciendo en la sociedad, actualmente la población prefiere consumir productos saludables con la finalidad de prevenir enfermedades no transmisibles (E.T.A), razón por la cual la industria panadera y los investigadores se han volcado en optimizar el proceso tecnológico de elaboración del pan en hornos rotativos, los cuales hacen que el pan sea más liviano y contenga menor cantidad de aditivos.

Cambios en la salud se ven reflejados en las modificaciones de la pirámide nutricional. También se han producido modificaciones en pirámide alimenticia. Argentina es el primer país en el mundo que cambio la pirámide alimenticia por el ovalo nutrición



Imágenes extraídas de comesalud.com y nutrinfo.com

A nivel nacional también el estado está participando de forma activa en este mercado ya que el pan se encuentra dentro de los 600 productos de consumo masivo están en proceso de reducción progresiva de sal. Según informó el Ministerio de Salud<sup>12,13</sup> A su vez, las acciones con panaderías artesanales para que elaboren pan con menos sal permitió la reducción de un 25 por ciento de sal en el pan elaborado en más de 9.000 panaderías<sup>14</sup> del país, gracias a una iniciativa coordinada con la Federación Argentina de la Industria del Pan y Afines (Faipa) y el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI).

<sup>12</sup> 22/05/2015. Nota periodística publicada por el Ministerio de Salud. [www.msal.gov.ar/.../2685-ministerio-de-salud-asesora-surinam-en-la-e..](http://www.msal.gov.ar/.../2685-ministerio-de-salud-asesora-surinam-en-la-e..)

<sup>13</sup> 579 productos de consumo masivo se encuentran en proceso de reducción progresiva de sal, según lo acordado con grandes y pequeñas empresas alimentarias afiliadas a 37 cámaras industriales de todo el país, dentro del convenio marco de reducción voluntaria y progresiva del contenido de sodio.

<sup>14</sup> <http://www.msal.gov.ar/ent/index.php/informacion-para-ciudadanos/menos-sal--vida>

## CAPITULO 2

### Marco legal

El estado a nivel Nacional, Provincial o municipal mediante distintas leyes, decretos u ordenanzas da un marco legal a las distintas actividades económicas y financieras que se realizan a diario.

Para regularlas hace un estudio previo de cada una de ellas a saber en lo relativo a la industria panadera.

## Nivel Nacional:

Actualmente la actividad está gravada al 10.5% por el impuesto al valor agregado<sup>15</sup>. Antes del año 2006, las panaderías se encontraban exentas de tal gravamen en la venta de pan Francés, mientras que los restantes productos (especialidades<sup>16</sup>) se encontraban alcanzadas al 21%. Esta actividad al momento de tributar lo hacía de la siguiente forma: Si una panadería mojaba<sup>17</sup> 10 bolsas diarias, 9 eran facturadas como pan Francés y solo 1 como especialidades ocasionando para el estado, un perjuicio millonario mediante este ardid llamado elusión fiscal<sup>18</sup>, alcanzando en el sector harinero-panadero un 40%, dado que el productor imputaba un mayor venta al producto exento.

Mediante la ley tratada en cámara de senadores en sesiones ordinarias en el año 2006 cuyas especificaciones se encuentran en los anexos<sup>19</sup>, es que se resuelve para el estado un problema que acontecía en materia tributaria.

También existe regulación al respecto en el Código Alimentario referidos a la composición del pan<sup>20</sup>.

Otras leyes más antiguas que aún se encuentran vigentes, tratan sobre la prohibición de la nocturnidad en la República Argentina, esto es que ningún obrero puede iniciar su jornada laboral en este rubro antes de las 4.00 am. Provocando un perjuicio al productor quien ve reducido su tiempo para su elaboración y venta<sup>21</sup>.-

## Nivel Provincial:

---

<sup>15</sup> Ley IVA Art. 28 inc. 7

<sup>16</sup> Las especialidades en la industria fabril del pan: bizcochos, facturas, grisinis, etc.

<sup>17</sup> Mojaba: se refiere a la materia prima para producir. Ej.: en vez de decir se utiliza una bolsa de harina se dice se moja.

<sup>18</sup> La elusión de impuestos hace referencia a las conductas del contribuyente que busca evitar el pago de impuestos utilizando para ello maniobras o estrategias referencia a las conductas del contribuyente que busca evitar el pago de impuestos utilizando para ello maniobras o estrategias permitidas por la misma ley o por los vacíos de esta. La elusión no es estrictamente ilegal puesto que no se está violando ninguna ley, sino que se está aprovechando mediante una interpretación en ocasiones amañada o caprichosa, situación que es permitida por una ley ambigua o con vacíos. <http://www.gerencie.com/elucion-y-evasion-tributaria.html>

<sup>19</sup> CONGRESO NACIONAL CAMARA DE SENADORES SESIONES ORDINARIAS DE 2006 ANEXO AL ORDEN DEL DIA N° 960 Impreso el día 28 de Septiembre de 2006.-

<sup>20</sup> Código Alimentario, Capítulo IX, Alimentos farináceos-cereales, Harinas y derivados. Título: Pan y productos de panaderías. Art. 726,727,755,757.-

<sup>21</sup> : Ley núm. 11338 sobre prohibición del trabajo nocturno en las panaderías [con las modificaciones introducidas por las leyes núm. 13647, 16117.-

En la Provincia de Buenos Aires hay La Ley 7315 específica, en sus 25 artículos sobre la reglamentación, habilitación, el funcionamiento de panaderías y quienes pueden ejercer el comercio del rubro. Especificando su elaboración, su expendio, ya sea en las casas centrales o en sus sucursales como así también los demás productos que se les habilita para su venta. Y su correspondiente estructura la deja en mano de los municipios.

Mediante el convenio colectivo 231/94 homologado celebrado entre la Federación Obreros y Empleados Panaderos de la Provincia de Buenos Aires con la Federación Industrial Panadería de la Provincia de Buenos Aires, se estipula el correspondiente ámbito de aplicación respecto del personal de todos los establecimientos, fábricas, supermercados, cooperativas, plantas industriales. La tasa a aplicar es del 3.5% en ingresos brutos. El decreto N° 1741/96 especifica distintas omisiones del decreto 1601/95 y contradicciones con la ley 11459 la cual no contemplaba los requisitos que deben cumplir los municipios para la extensión de certificados de aptitud ambiental de establecimientos industriales.

Aquellos establecimientos que cuenten con menos de 5 empleados incluidos los de atención al público deben presentar ante el municipio los siguientes requisitos:<sup>22</sup>

1. Materias primas empleadas y origen de las mismas:
2. Productos obtenidos.
3. Procesos industriales y maquinaria utilizada.
4. Residuos sólidos, semisólidos, efluentes líquidos y gaseosos, si se produjeran.
5. Existencia de contaminantes tóxicos o peligrosos en los ambientes de trabajo.
6. Dotación de personal, clasificado por: actividades, sexo, edad y horarios.
7. Identificación de los lugares y locales de trabajo que, por sus condiciones ambientales, ruidos u otros factores, puedan producir daño a la salud del personal y poblaciones aledañas, así como las medidas y elementos de protección adoptados para su corrección

---

<sup>22</sup> [www.opds.gba.gov.ar/index.php/leyes/ver/220](http://www.opds.gba.gov.ar/index.php/leyes/ver/220)

### Nivel Municipal:

Los Municipios reglamentarán el procedimiento de habilitación de modo que antes del otorgamiento pueda intervenir como parte interesada y en forma útil, las Cámaras o Centros de Panaderos respectivos con sede en cada distrito.<sup>23</sup>

Las Cámaras o Centros de Panaderos podrán interponer observaciones a los pedidos de habilitación fundadas en el incumplimiento de la normativa provincial y municipal vigente. Pudiendo los municipios por ordenanza fijar la cantidad a habilitar. Siendo los correspondientes municipios, <sup>24</sup>los encargados del control de dichos establecimientos, en materia de manipulación de alimentos, transporte e higiene. Con respecto a la parte obrera a nivel país, los mismos se encuentran nucleados en el sindicato de panaderos o pasteleros. En Mar del Plata existe una puja entre el sindicato de panaderos y el de pasteleros, especificando estos últimos, que el maestro de pala, medio oficial y peón no solo realizan la actividad de la fabricación de pan, bizcochos y especialidades como grisines, marineras, pan salvado, saborizado y pan de miga, sino que también realizan tareas de especialidades cuyo beneficio para el empresario es superior debido al margen de utilidad que generan.

## CAPITULO 3

### DETERMINACIÓN DEL COSTO DE COMPRAR A TERCEROS

A los efectos del análisis de costos, en primer lugar se costeara la compra de pan a terceros, para luego determinar los costos de producción propia.

#### TERCERIZACION DE LA PRODUCCION:

<sup>23</sup> [www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/I-13006.html](http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/I-13006.html)

<sup>24</sup> la ley 11459

Comprar es adquirir un producto o servicio a cambio de un precio determinado. Actualmente la empresa no fabrica el pan francés, sino que lo adquiere a terceros. Comprar los bienes o servicios en lugar de fabricarlos presenta para la empresa las siguientes ventajas y desventajas.

**VENTAJAS**
**DESVENTAJAS**


 PUNTUALIDAD EN LA ENTREGA

 MENOR CONTROL DE CALIDAD

 MEJOR TECNOLOGÍA

 FALTA DE EXCLUSIVIDAD EN EL MERCADO

 DISMINUCION DE RIESGOS

 DISMINUCIÓN DE UTILIDADES

Fuente: Gráfico de elaboración propia

Quien provee diariamente a esta empresa el pan francés, es el distribuidor Lavezzi Lisandro Daniel, el cual cuenta con un establecimiento industrial ubicado en Fortunato de la Plaza 8073.

Su actividad es la elaboración y distribución de productos de panadería, siendo mayorista en el mercado local. La distribución la realiza en vehículos de su propiedad, entregando los productos en las bolsas permitidas para el transporte de alimentos.

Es conocida la calidad del producto que ofrece este proveedor, quien utiliza para su elaboración harina de primera calidad

El precio actual del kilo de pan francés es de \$11.60 (sin IVA) el cual incluye el flete.

- |                  |  |
|------------------|--|
| ▪ Costo diario:  | 55 kilos x \$11.60 = \$ 638.-                |
| ▪ Costo mensual: | \$ 638 x 30 días = \$ 19.140.- <sup>25</sup> |

<sup>25</sup> La venta diaria es de 52 a 55 kilos, el sobrante es cortado en rodajas y comercializado como tostadas. No requiere ningún gasto adicional ya que para cerrar la puerta del horno rotativo la temperatura debe bajar y es el momento que se coloca el



## DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS ASOCIADOS A LA FABRICACION DEL PAN

Si la empresa fabrica el pan común (francés) en su propio horno, el costo de pan estará dado por los costos incurridos para su fabricación.

El costo de producción es el valor del conjunto de bienes y esfuerzos, en que se ha incurrido o se va a incurrir, que deben consumir los centros fabriles para obtener un producto terminado, en condiciones de ser entregado al sector comercial.<sup>26</sup>

Los costos de producción comprenden a todas las fases que se hallan vinculadas con el proceso de elaboración, desde el momento que se adquieren los materiales hasta que los productos terminados salen de fábrica. Dependiendo del tipo de organización, comprende a planeamiento y control de la producción, compras, almacenamiento de materias primas, producción y servicios de fábrica<sup>27</sup>

### **Descripción del proceso productivo:**

El costo de producción está asociado al proceso productivo, en el cual se origina dicho costo.

De ahí, que antes de la determinación del costo de producción es necesario realizar una descripción del proceso productivo.

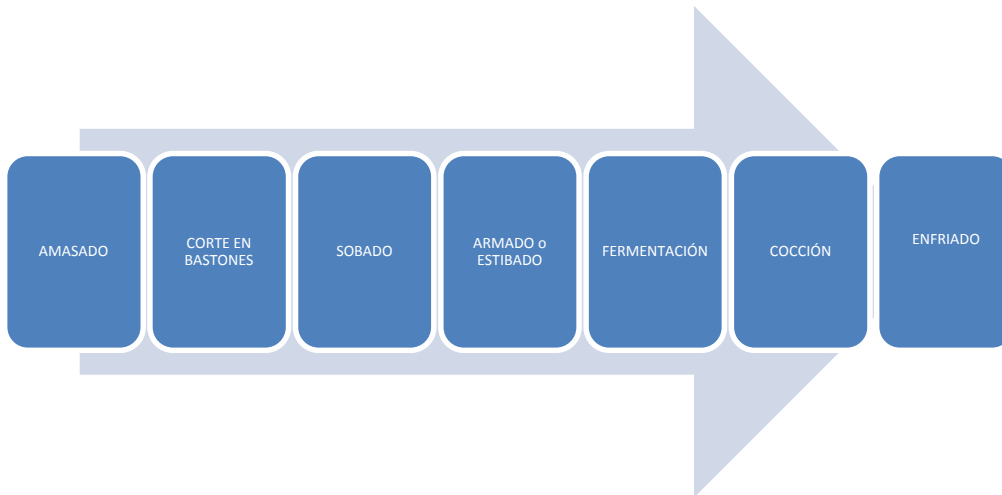
Gráficamente podría diagramarse de la siguiente manera:

---

pan sobrante para su posterior venta.

<sup>26</sup> Ref.: Juan Carlos Vásquez, Costos 2da. Edición. Cap. I Pág. 23

<sup>27</sup> Ref.: Tratado de la contabilidad de costos. Carlos M Gimenez. Ediciones Macchi pág. 33.



28

#### Amasado:

El amasado depende del tipo de maquinaria, de la calidad de harina a amasar y de la calidad de la harina utilizada. Se colocan dentro de la amasadora la harina, sal, adictivos y agua. El proceso de amasado es de 10 minutos (5 minutos forma lenta y 5 minutos de forma rápida).

La amasadora está compuesta por una batea de acero inoxidable y un brazo amasador reforzado de acero que permite hacer el movimiento para que el amasado sea homogéneo.



#### Armado o estibada:

Hay dos formas de estibar: manualmente es llamado armado o por medio de máquina estibadora. La tendencia indica que el estibado sobre tablas con lienzos debe dejarse de lado (el mismo es antihigiénico), y hacerlo sobre bandejas. Las panaderías que no innovan

<sup>28</sup> Fuente: gráfico elaboración propia.

su equipamiento continúan con el proceso manual. Mientras que aquellas que



utilizan las máquinas estibadoras agilizan el tiempo de preparación del producto ya que estas poseen un conjunto de elementos móviles y fijos que permite mediante el funcionamiento regular de energía transformar la mas en el producto a elaborar <sup>29</sup>en menores tiempos y cumpliendo con los requisitos de salubridad (pan miñón, flautita, flauta, etc.).El estibado se realiza de forma manual, donde son colocadas las piezas en lienzos, los cuales tienen como piso tablones de maderas. Estos mismos son apilados para ser llevados a la estufa.

utilizan las máquinas estibadoras agilizan el tiempo de preparación del producto ya que estas poseen un conjunto de elementos móviles y fijos que permite mediante el funcionamiento regular de energía transformar la mas en el producto a elaborar <sup>29</sup>en menores tiempos y



**El armado:** En este caso es utilizada la máquina armadora directamente, la cual posee las bandejas de acero inoxidable siendo las mismas colocadas en la zorra y pasan a la estufa de fermentación.

**Fermentación:** se produce en la estufa o cámara para dicho fin su función es permitir distribuir la temperatura y la humedad uniformemente para una mayor calidad en el pan.

Puede ser estufa de mampostería la cual se encuentra anexada al horno para la utilización de la temperatura del mismo, se apilan los tablones, siendo el tiempo de fermentación de 7 horas



En el caso de las cámaras de

<sup>29</sup> <http://www.produccion.gob.bo/noticias/detalle/218>

fermentación se coloca la zorra<sup>30</sup> y se le da la temperatura para regular el proceso de fermentación del producto, es espacio que ocupa la cámara suele ser inferior a las estufas históricas



<sup>31</sup>Estufas para su fermentación

**Cocción u horneado:** Se retira de la estufa y pasa donde va ser horneado el pan. Esta es la última etapa del proceso y es aquí donde el pan alcanza su máximo y último desarrollo. La temperatura oscila entre 200° y 230°, siendo su tiempo de cocción de 20 a 30 minutos aproximadamente (dependiendo del tipo de pan)<sup>32</sup>.



Luego del horneado de las piezas, continua el enfriado hasta la temperatura ambiente, se deja en la zorra hasta lograr la temperatura adecuada para ya colocarlo en canastos, bolsas

<sup>30</sup> Imágenes de Panadería Chajamar y Panadería y Confitería In Roma

<sup>31</sup> Imágenes : Panadería Chajamar y Panadería Santa Teresita de Azul

<sup>32</sup> La galleta de piso o pan casero requiere más tiempo para su cocción

o llevarlos al local de venta.

## COSTO DE PRODUCCIÓN

### MATERIA PRIMA:

Las materias primas o materiales los cuales fueron adquiridos con anterioridad, constituyen el punto de partida de la actividad industrial. Son los bienes que sufren una transformación, una vez finalizado el proceso productivo se convierten en producto terminado, listo para su venta.

El principal elemento para la elaboración del pan es la harina.

- **Harina:**

La harina viene en bolsas de 50 kilos las cuales son apiladas sobre tarimas de madera en un sector llamado harinero. Las bolsas deben ser controladas antes de depositarlas en dicha tarima ya que no pueden estar con rasgaduras, rotas, etc. y dicho espacio debe estar azulejado y contar con termómetro para medir la temperatura ambiente para su posterior utilización.

Para medir la calidad de la harina se utiliza el farinógrafo. El cual mide la consistencia de la masa, su desarrollo, la absorción del agua y el grado de ablandamiento. Cuando mayor consistencia posea la masa superior es la calidad de la harina.

De acuerdo a la calidad de la harina utilizada hace que su rinde vaya del 100% hasta el 110%. La harina utilizada por esta empresa es harina de primera calidad alcanzando el máximo de rinde.

La empresa utilizaría, en caso de fabricar el pan, harina marca Los Grobos con aditivo.<sup>33</sup>

- **El aditivo**

Los aditivos son ingredientes agregados a los alimentos no con el propósito de nutrir, si no con el objeto de modificar las características físicas, químicas, biológicas o sensoriales durante el proceso de elaboración, envasado, acondicionado, almacenamiento, transporte o manipulación. En general se utiliza para aumentar la estabilidad o capacidad de

---

<sup>33</sup> Presupuesto Harina Los Grobos en Anexo.

conservación, incrementar la aceptabilidad de alimentos genuinos y calidad constante a lo largo del tiempo. La utilización del mismo requiere de mayor exactitud al momento de colocar dicho ingrediente, deben encontrarse en un lugar fresco y seco. Hasta 1997 era utilizado el bromato de potasio, pero este se prohíbe al ser comprobado internacionalmente que altas concentraciones del mismo pueden causar enfermedades como cáncer y hasta causar la muerte de la persona. . En la actualidad, la industria proveedora de aditivos, mejoradores de harina cuenta con una gran oferta de productos que logran sustituirlo a costos muy competitivos.

Una de esas presentaciones viene en bolsas de 10 kg. Mejorador 5500 Actis-Plus, marca Puratos \$436 IVA incluido.

Estos dos componentes se pueden adquirir por separado o en forma conjunta. La harina sin aditivos es de menor valor, inclusive al agregar el aditivo, pero la empresa como se manifestó anteriormente utiliza la harina con aditivos. Esto se debe a la harina con el aditivo se torna homogénea y posee la cantidad justa haciendo que la calidad final del producto sea superior y evitando así errores en la medida, en la conservación del aditivo, en la manipulación etc.

✓ **Costo harina x kilo de pan:**

Bolsa de 50 Kg. con aditivo ----- Precio \$ 149,32 (sin IVA)<sup>34</sup>

Rinde ----- 110% por bolsa de harina (lo cual daría por resultado la producción de 55 Kg. de pan por bolsa de harina.

Costo de harina x kg. de pan----- \$ 149/55Kg. = \$ 2.71 x Kg.

**\*Sal gruesa, cloruro de sodio:**

La sal es uno de los cuatro ingredientes básicos que participan en la elaboración del pan; cumple distintas funciones en el proceso productivo. En el amasado, en la fermentación, en el formado y en el horneado donde le da el color al pan.<sup>35</sup>

✓ **Costo sal gruesa por Kg. de pan:**

<sup>34</sup> Bolsa de 50 kg. con aditivo: Precio \$ 165 (con IVA, 1.65/1.105)

<sup>35</sup> [http://www.elclubdelpan.com/libro\\_maestro/la-sal](http://www.elclubdelpan.com/libro_maestro/la-sal)

Costo bolsa de 50Kg. ----- \$103,31 (sin IVA)<sup>36</sup>

Requerimiento x bolsa de harina (55Kg. de pan)-- 700grs.

Costo sal para 55kg. de pan ----- 0,700kg.x\$103.31/50kg.= \$1,45

Costo por Kg. de pan ----- \$1,45/55kg. = 0,026 x Kg.pan

- **Agua**

El cuarto ingrediente para la elaboración es el agua, la cual es utilizada directamente de la canilla. La cual puede ser consumida o utiliza sin restricción gracias a un proceso de purificación y control que realizan el organismo municipal. Las aguas son estudiadas y controladas en laboratorios de microbiología y química, siendo la misma potable, libres de organismos o compuestos que afecten a la comunidad.<sup>37</sup>

✓ **costo de las aguas en caso de fabricar el pan:**

Se analizaron los costos variables de las facturas correspondientes a los periodos de Marzo, Abril y Mayo a los efectos de obtener el costo de las aguas.

Los conceptos variables son consumo de agua, vuelco cloacas, 8% Ingresos Brutos.

Marzo 2015 Total consumo variable = \$ 256,91/<sup>38</sup>38000 litros = \$ 0,00676 x litro

Abril 2015 Total consumo variable = \$182,54/27000 litros = \$ 0,00676 x litro

Mayo 2015 Total consumo variable = \$ 331,06/49000 litros = \$ 0,00676 x litro

Cada bolsa de 50Kg. consume 25 litros de agua:

25 lts. x \$ 0,00676 x lt. = \$ 0.169 x bolsa

Costo x Kg de pan = \$ 0,169/55 Kgs. = \$ 0,0031

<sup>36</sup> Costo bolsa de 50 kg: \$125 (con IVA, 1.25/1.21/)

<sup>37</sup> <http://www.osmgp.gov.ar/osse/laboratorios-de-aguas/>

<sup>38</sup>Factura 3/15. Total conceptos variables :256.91  
 Total lts consumidos en el mes = 38.000 litros (38m<sup>3</sup>)  
 Costo de agua por litro = 356,91/38.000 = 0,00676 litros. Ídem Abril y Mayo

## MANO DE OBRA:

La mano de obra representa el valor de trabajo realizado por los operarios que, directa o indirectamente, contribuyen al proceso de transformación de la materia prima. La mano de obra directa se carga directamente a trabajos en proceso, mientras que la mano de obra indirecta se convierte en parte de los costos indirectos de fabricación.

La mano de obra de producción se utiliza para convertir las materias primas en productos terminados. La mano de obra es un servicio, que a diferencia de los materiales y suministros, no se puede almacenar y no se convierte, en forma demostrable, en parte del producto terminado

### Supuestos para el caso de Análisis:

1. Para la fabricación se requiere de mano de obra especializada y su remuneración es sobre la base de mes trabajado.
2. Actualmente la empresa cuenta con un oficial maestro<sup>39</sup> y un medio oficial<sup>40</sup>, los cuales están afectado a tiempo completo a las especialidades que ofrece la empresa.
3. En caso de fabricar el pan se debería contratar un ayudante<sup>41</sup>.
4. Los salarios se rigen por la escala salarial de S.O.E.P.M.P.Z.A. Sindicato de obreros y Empleados panaderos Mar del Plata y Zona Atlántica.
5. En el convenio a nivel nacional se especifica las distintas tareas a realizar cada uno, siendo la jornada laboral de 7 hs. diarias<sup>42</sup>, también especifica que se le entregara un kilo de pan diario.<sup>43</sup>
6. El sueldo del ayudante estará compuesto por el sueldo bruto según convenio más las cargas sociales.
7. El índice de mano de obra adicional (IMOA) que tiene calculado la empresa es de

<sup>39</sup> Oficial maestro: Será el que sea capaz de elaborar y cocinar cualquiera de los productos a elaborar y supervisará el desarrollo de las tareas

<sup>40</sup> Medio oficial: En ausencia del oficial maestro lo reemplaza el medio oficial. Realiza todas las tareas hasta la finalización del proceso productivo, debiendo dejar los utensilios y lugar de trabajo limpios.

<sup>41</sup> Ayudante: Es el encargado de mover la materia prima, estibar, y ayudar al medio oficial ya sea en el momento del horneado o al momento de realizar la limpieza del sector.

<sup>42</sup>Art. 2° - La jornada de trabajo nocturno no podrá exceder de siete horas, entendiéndose como tal la comprendida entre las veintiuna y las seis horas. Cuando el trabajo deba realizarse en lugares insalubres... <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/63368/texact.htm>

<sup>43</sup> Los empleadores proveerán a todo el personal comprendido en este convenio, en todas sus categorías, sean efectivos o como changas, un kilo de pan diario de primera calidad, de la producción del día. Se entregará sobre mostrador a la finalización de la tarea del día.... <http://infoleg.mec.gov.ar/infolegInternet/anexos/120000-124999/124919/norma.htm>



52.648%.

8. El mismo fue calculado en base a los siguientes cálculos que se detallan a continuación:

a. Para realizar el I.M.O.A se consideró:

Días del año	365	
Días no laborables (Francos)	(52)	(52x1)
	313	
Feridos hábiles (18-10)	(8)	(17 Feridos, 1 día del panadero)
Vacaciones hábiles (14-2)	(12)	
	293 días	
<b>Días de trabajo efectivo</b>		
<b><u>Feridos:</u></b>		
293 -----100		
18 ----- x =6.143		
<b><u>Vacaciones:</u></b>		
Regla de 3		
293 ----- 100		
18 ----- x = 4.778		

**SAC:**

$$100/12 = 8.33 \times 1.2703 = 10.586$$

CONCEPTO	Básico	C.Soc 27.03% <sup>44</sup>	SAC. 10.586	TOTAL
Básico	100.00	27.030	10.586	137.620
Vacaciones	4.778	1.291	0.506	6.575

<sup>44</sup> Contribución 10.17%, Inssip 1.5%, FNE 0.89%, ANSSAL 0.90%, Asignación familiar 4.43%, ART 4.00%, Seguro de Vida 0.04%, Obra Social 5.10%,

Feriado	6.143	1.660	0.650	8.453
---------	-------	-------	-------	-------

152.648
---------

**I.M.O.A = 52.648%**

✓ **Costo del ayudante que debería ser contratado en caso de fabricar el pan:**

Jornada completa:	
Sueldo mensual según convenio	\$ 8.838,00 <sup>45</sup>
I.M.O.A 52,648%	\$ 4.653,03
26 días x 1kg x \$18 <sup>46</sup>	\$ 468.00
Indumentaria de trabajo (2 equipos por año) <sup>47</sup>	\$ 167.00
<b>Costo mensual total</b>	<b>\$14.126,03</b>

## CARGA FABRIL:

Con respecto a la carga fabril, el único costo incremental que soportaría la empresa, en caso de fabricar pan, sería la energía eléctrica.

El resto de los costos de carga fabril son fijos y por ende se trataría de costos hundidos.

Actualmente la empresa cuenta con una estructura fabril con capacidad ociosa que le permitiría, en caso de ser ello conveniente comenzar a fabricar el pan.

## Energía eléctrica:

<sup>45</sup> Convenio colectivo de trabajo N 231/94

<sup>46</sup> Artículo 27: Los empleadores proveerán a todo el personal comprendido en este convenio, en todas sus categorías, sean efectivos o como changas, un kilo de pan diario de primera calidad, de la producción del día..

<sup>47</sup> Artículo 12: VESTIMENTA Y UTILES DE LABOR

La patronal proveerá a sus obreros, de dos (2) equipos de trabajo por año, todo de color blanco, compuesto de las siguientes piezas: Pantalón, blusa a media manga, delantal, gorra y dos (2) pares de alpargatas. A los empleados/as dependientes, dos (2) guardapolvos por año. A los repartidores,

**Supuestos para el caso de Análisis:**

- El cargo del suministro es bimestral y asciende a \$3400, se encuentra afectado a fabricación el 70% y el 30% a comercialización.
- El costo variable neto de subsidios es de \$1028,52.
- Harina procesada 1,5 bolsa diaria x 50Kg. x 30 días =2250 Kg.

Costo x Kg. de harina: (\$1028,52 / 2250 kg.) x 70% = \$ 0,32 x Kg.de harina
--

Costo x Kg. de pan : (\$ 0,32/1.10 Kg. ) = \$ 0,291 x Kg. de pan
--

Por todo lo explicado anteriormente, el costo de fabricar el pan podría expresarse con la siguiente ecuación:

<b>COSTO DE FABRICAR = CF \$ 14.126,03 + CV \$ 3,03 x Kg. de pan</b>
--

Siendo \$14.126,03, el costo fijo que está representado únicamente por el costo de la mano de obra.

Siendo \$ 3,03 el costo variable unitario que surge de la suma de los siguientes costos:

Harina	-----	\$ 2,710 x Kg.
Sal	-----	\$ 0,026 x Kg.
Agua	-----	\$ 0.031 x Kg.
Energía eléctrica	-----	\$ 0,291 x Kg.

**EQUIPARACIÓN DE LOS COSTOS DE AMBAS ALTERNATIVAS: COMPRAR EL PAN A TERCEROS Y FABRICAR EL PAN**

**COSTO DE COMPRAR:        \$ 11,60 KG. x Kg. de pan**

**COSTO DE FABRICAR:        \$ 14.126,03 + \$ 3,03 x Kg.de pan**

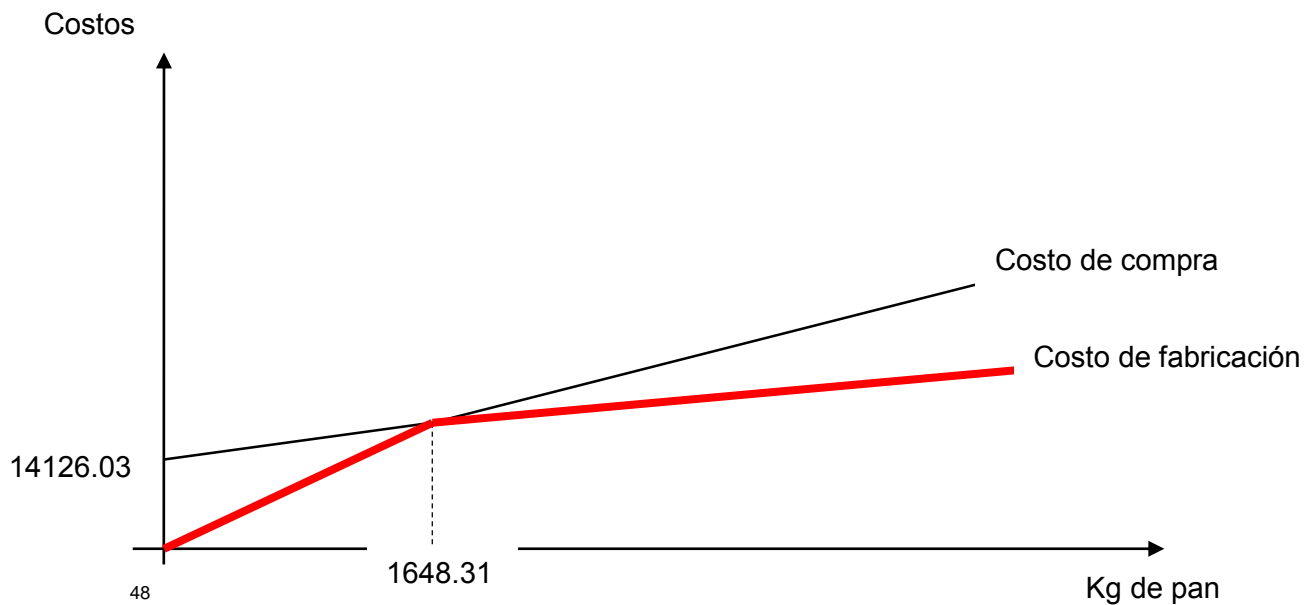
$$11, 60 \times \text{Kg.} = 14.126,03 + 3, 03 \times \text{Kg.}$$

$$(11, 60-3, 03) \times \text{Kg.} = 14.126,03$$

$$\text{Kg.} = 14.126,03 / (11, 60 - 3, 03)$$

$$\text{Kg.} = 1648, 31 \text{ Kg de pan mensuales}$$

Nivel actual de venta mensual = 55 Kg x 30 días = 1650 Kgs



#### NIVEL DE INDIFERENCIA

El nivel de indiferencia se calculó en 1648,31 Kgs. Este nivel representa el nivel de actividad para el cual sería indiferente, en términos de costo, comprar el pan o fabricarlo

<sup>48</sup> De Elaboración propia.

## CAPITULO 4

### CONCLUSIÓN

La empresa actualmente se encuentra adquiriendo el pan Francés (terceros y, como tiene capacidad ociosa en sus equipos, se interesó en analizar la conveniencia de comenzar a fabricarlo. Para poder efectuar dicho análisis se tuvieron que determinar los costos que están asociados a la implementación de una y otra alternativa.

El costo de la alternativa de comprar fue sencillo de calcular. Como ya se ha comentado, es la alternativa que actualmente tiene implementada la empresa y está determinado por el precio que paga a su proveedor por cada kilogramo de pan, el cual incluye el flete de traslado hasta el local, es decir que se trata de un costo final.

El costo de la alternativa de fabricar el pan requirió el análisis de los costos de producción incrementales que soportaría la empresa, en caso de implementar la misma. No hay que olvidar que la empresa ya tiene instalada una estructura productiva con la cual fabrica las especialidades que se han mencionado al describir su actividad y ello obliga, a los efectos del análisis, a calcular solo aquellos costos que se incrementarían en el caso que la empresa comenzara a fabricar el pan.

Otra cuestión importante a tener en cuenta en el análisis, es el nivel de actividad actual en lo referente a la venta del pan Francés. La empresa informó que vende en promedio 55 kilogramos diarios lo cual da por resultado un promedio mensual de 1.650 kilogramos.

Bien, cuando una empresa se pregunta si determinado producto lo debe fabricar o comprar, se debe calcular el nivel de indiferencia entre ambas alternativas. Nivel de indiferencia es aquel nivel para el cual el costo total de fabricar y el costo total de comprar serían iguales.

Del estudio de los costos que soportaría la empresa en cada una de las alternativas, se pudo llegar a las siguientes expresiones en términos de ecuaciones matemáticas:

Costo de comprar= \$ 11,60 x kg de pan
Costo de fabricar= \$ 14126,03 + \$ 3,03 x kg de pan

Haciendo la equiparación de los costos de ambas alternativas se pudo conocer que el nivel de indiferencia se ubicaría en 1.648,31 kilogramos de pan mensuales.

Con el nivel actual de actividad, la empresa está ubicada casi en el nivel de indiferencia. Si calculamos el costo total para el nivel actual de actividad en ambas alternativas resultaría:

Costo total de comprar= \$ 11,60 x 1.650 kgs= \$ 19.140

Costo total de fabricar= \$ 14.126,03 + \$ 3,03 x 1.650= \$ 19.125,53

Se ve claramente que el costo de fabricar sería levemente inferior al costo de comprar.

Qué decisión sería más razonable tomar en este caso?

Sin lugar a dudas seguir comprando el pan Francés (francés) ya que la diferencia en los costos no justifica en nada el mayor esfuerzo que le requeriría a la empresa la fabricación del pan. El impacto sobre sus utilidades sería insignificante.

A eso se suma la ventaja de asegurarse el aprovisionamiento diario sin estar dependiendo de factores internos tales como, en el caso analizado, la ausencia del único empleado afectado a la fabricación.

Algo también importante a evaluar es la calidad del producto. En este caso, la calidad del pan que adquiere la empresa es muy buena. Debido a ello, la fabricación tampoco aportaría la ventaja de mejorar la calidad del producto que se ofrece. Y si bien, al comprar el producto, una de las desventajas que se presenta es la falta de exclusividad en el mercado, el pan Francés no estaría comprendido dentro de esta cuestión ya que todas las panaderías ofrecen un producto similar.

Para terminar, lo que es relevante para la empresa es haber tomado conocimiento que está operando casi en el nivel de indiferencia entre ambas alternativas y que, si en algún futuro, aumentara su demanda de pan Francés deberá preguntarse nuevamente si le conviene seguir comprando o comenzar a fabricar.

## ANEXOS:

### Mercado

#### ARTICULOS DE REVISTAS, RADIALES Y DIARIOS RELACIONADOS CON LA CLANDESTINIDAD EN LA VENTA DE PAN

Crece la clandestinidad

Tras señalar que "con la industria clandestina cada vez tenemos más problemas" Monzón sostuvo que "en Mar del Plata, en esas condiciones, diariamente se elaboran 1.500 bolsas de harina lo que representa alrededor de un 30% del total que se comercializa; la producción de pan se realiza en lugares que no cumplen con ninguna norma de salubridad ni con las que exige la Dirección de Inspección General; al margen de ello, sus responsables no pagan ningún tipo de impuesto, ni nacional, ni provincial ni municipal; deben los alquileres, emplean a menores y realizan el transporte de la mercadería, incluidos servicios de lunch, en cualquier tipo de vehículo; para impedirlo es necesario un trabajo muy firme entre las autoridades y las cámaras; caso contrario esto va a ser imparable", advirtió.<sup>49</sup>

3 años atrás 8:22 PM

Vista : 9

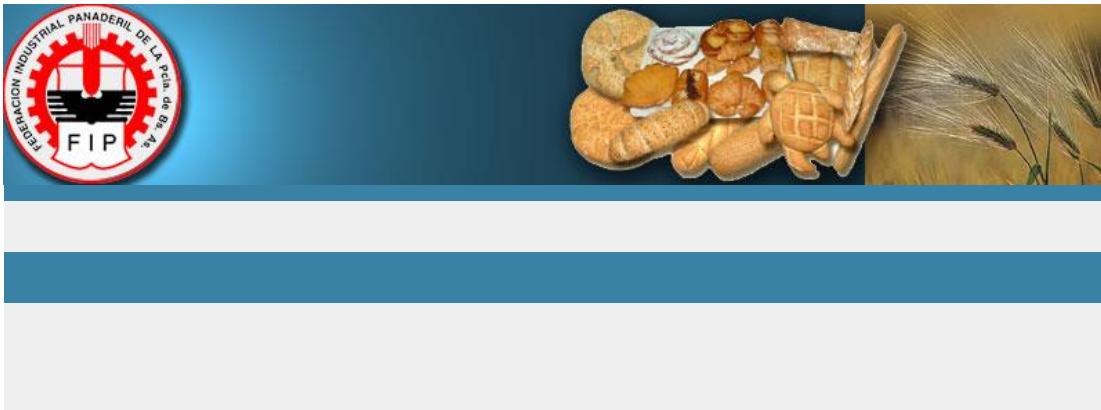
#### Inspección General clausuró dos panaderías clandestinas



Como consecuencia de un operativo, se procedió la clausura de dos panaderías clandestinas que no contaban con las habilitaciones ni medidas de seguridad y salud

<sup>49</sup> <http://www.lacapitalmdp.com/noticias/La-Ciudad/2011/05/27/184123.htm>

correspondiente. Las mismas estaban ubicadas en calle Bordabehere al 3100 y en 202 y Luro, las cuales se encontraban manufacturando panificados de forma clandestina.<sup>50</sup> Crece la clandestinidad. Tras señalar que "con la industria clandestina cada vez tenemos más problemas" Monzón sostuvo que "en Mar del Plata, en esas condiciones, diariamente se elaboran 1.500 bolsas de harina lo que representa alrededor de un 30% del total que se comercializa; la producción de pan se realiza en lugares que no cumplen con ninguna norma de salubridad ni con las que exige la Dirección de Inspección General; al margen de ello, sus responsables no pagan ningún tipo de impuesto, ni nacional, ni provincial ni municipal; deben los alquileres, emplean a menores y realizan el transporte de la mercadería, incluidos servicios de lunch, en cualquier tipo de vehículo; para impedirlo es necesario un trabajo muy firme entre las autoridades y las cámaras; caso contrario esto va a ser imparable", advirtió.



Hemos golpeado por años las puertas de los municipios, recorrido los despachos de Inspección General, Bromatología, Control Comunal, etc., para solicitar que el Estado cumpla con el rol de contralor que le es propio, volviendo la mayor de las veces con las manos vacías. Evidentemente nunca hemos tenido en cuenta la forma de pensar del "funcionario - político" municipal que ve desde otra perspectiva la "producción clandestina", y es como una parte más de la economía de su territorio, dado que la economía informal o sumergida en definitiva genera mano de obra, producción y es un engranaje más del PBI (producto bruto interno) de nuestro país. En mayor o menor medida un intendente pesa el resultado que puede obtener al clausurar un productor clandestino, entre que este blanquee

<sup>50</sup> <http://www.federacionpanaderil.org.ar/notas.html>



su actividad y comience a pagar impuestos o que genere un desocupado más y/o un hogar pierda su sustento. Más allá de lo expuesto, debemos seguir golpeando las puertas de los municipios, porque también "al intendente" le preocupa la salud de la población, la baja recaudación de tasas, impuestos y contribuciones que genera la clandestinidad conllevando al desfinanciamiento de las arcas del municipio. EDITORIAL PRODUCCION CLANDESTINA DE PANIFICADOS La FIPPBA está preparando una guía sobre la forma de combatir la clandestinidad en nuestra industria, donde analizaremos la metodología a seguir, las herramientas que disponemos, la necesidad de sistematizar las denuncias, las que serán debatidas, ampliadas y corregidas con la participación de los representantes de los Centros de Industriales Panaderos.

## Materia Prima:

# Nuestro compromiso con la calidad

La división agroindustrial de Grupo Los Grobo se sustenta en dos ventajas competitivas esenciales: la seguridad del abastecimiento y el acceso a trigos clasificados por calidad. La calidad en todas las etapas del proceso, desde la producción agropecuaria a elaboración de pasta, es el rasgo distintivo de los molinos de Grupo Los Grobo.



Así, sus plantas encuentran certificados bajo los estándares de calidad más exigentes del mundo, y a su vez llevan adelante programas de mejora de la calidad en la nutrición de toda la comunidad.

Entre los estándares de calidad que rigen nuestros procesos de producción se destaca la norma FSSC 22000

Al igual que en el maíz, la **calidad industrial del trigo** tiene un importante impacto en los costos que ahorra o que ocasiona en cada uso, y por ende en su precio de mercado. Los **principales parámetros** de la calidad del grano son: el peso hectolitrito, el peso de mil granos, la actividad enzimática, el contenido de humedad de un trigo y el contenido de proteínas.

- a. El **peso hectolitrito** se encuentra relacionado con el **rendimiento de harina**. Un menor peso del grano es un fuerte indicador de trigos dañados o brotados.
- b. El **peso de mil granos** es un fuerte indicador de **rendimiento de harina**, ya que el porcentaje de endospermo en granos de trigo de una misma variedad es normalmente mayor en granos más grandes.
- c. La **actividad enzimática** depende del **porcentaje de granos brotados** y para medirlos **se utiliza el test de falling number**. El valor del falling number es el número de segundos que dura un test y que mide indirectamente la actividad de estas enzimas. A medida que aumenta la cantidad de granos brotados disminuye el tiempo del test.

**Existe un valor de falling number óptimo para cada uso de la harina.** Harinas con índices de **falling number demasiado altos, superiores a 300**, dan origen a masas con dificultad para fermentar y panes con **miga dura y compacta y una corteza pálida**. Harinas con **índices excesivamente bajos, inferiores a 150**, dan origen a **masas blandas, pegajosas, difíciles de trabajar con máquina, el pan se presenta aplastado**, con miga gomosa y con corteza de color gris oscuro.

- d. El **contenido de humedad de un trigo** es importante porque el grano **no puede ser almacenado en forma segura con porcentajes superiores a 12-13%**, la humedad disminuye el rendimiento de la molienda y porque todos los análisis deben ser hechos sobre una misma basa de humedad para ser comparables.

- e. El **contenido de las proteínas** es una forma de medir indirectamente el **contenido de gluten en el grano, pero no su calidad**. Las harinas para **pan** provienen de trigos que contienen como **mínimo 12% o 13% de proteína**. Los **bollos y los panes enrollados** generalmente requieren un contenido de **proteína mayor**. Trigos con menos del 11% de proteína no son aconsejados para producir pan a menos que se mezcle con otros para lograr el contenido de proteína necesario. El afrecho y el germen de la semilla de trigo tienen una mayor cantidad de proteína que el endospermo, por lo que la harina blanca posee menor contenido proteico. La harina blanca generalmente contiene entre 0.4% y 1.2% menos de proteína que la integral.<sup>51</sup>

#### **SAL:**

De la reunión, celebrada en la sede de la cartera sanitaria en el marco de la iniciativa “Menos sal más vida”, participaron también representantes de sociedades científicas y de consumidores.

Según informó el Ministerio de Salud<sup>52</sup>, 579 productos de consumo masivo se encuentran en proceso de reducción progresiva de sal, según lo acordado con grandes y pequeñas empresas alimentarias afiliadas a 37 cámaras industriales de todo el país, dentro del convenio marco de reducción voluntaria y progresiva del contenido de sodio. A su vez, las acciones con panaderías artesanales para que elaboren pan con menos sal permitió la reducción de un 25 por ciento de sal en el pan elaborado en más de 9.000 panaderías<sup>53</sup> del país, gracias a una iniciativa coordinada con la Federación Argentina de la Industria del Pan y Afines (Faipa) y el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI). “Desde el Estado trabajamos para promover la accesibilidad a los tratamientos, fortaleciendo la prevención y la promoción, como también capacitando a los profesionales de la salud en general y del primer nivel de atención en particular”, afirmó Kaski. A su vez, destacó que “la inversión realizada tiene que ver con una decisión política en la que el Estado está presente y lidera los procesos de trabajo intersectoriales”.

<sup>51</sup> REF [revistas.unc.edu.ar/index.php/agris/article/viewFile/3886/3722](http://revistas.unc.edu.ar/index.php/agris/article/viewFile/3886/3722)

<sup>52</sup> 22/05/2015. Nota periodística publicada por el Ministerio de Salud. [www.msal.gov.ar/.../2685-ministerio-de-salud-asesora-surinam-en-la-e..](http://www.msal.gov.ar/.../2685-ministerio-de-salud-asesora-surinam-en-la-e..)

<sup>53</sup> <http://www.msal.gov.ar/ent/index.php/informacion-para-ciudadanos/menos-sal--vida>

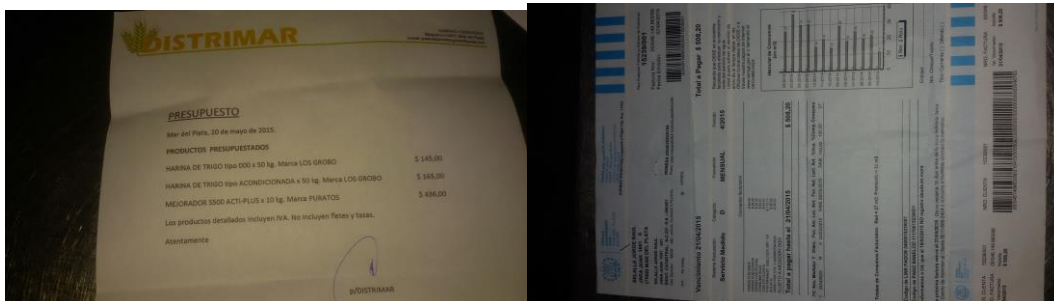
“Gracias a los esfuerzos realizados, logramos una reducción de dos gramos en el consumo de sal a nivel poblacional y actualmente estamos en torno a los diez gramos, si bien nos falta para alcanzar la recomendación de la Organización Mundial de la Salud (OMS), que es de cinco gramos diarios por persona, hemos hecho un gran recorrido y tenemos que seguir profundizando en las políticas intersectoriales que están dando resultados”, sostuvo el secretario

### **Ahora veamos el rol de la sal en el proceso de panificación:**

**Amasado:** En un sistema de amasado la sal reacciona con las proteínas de la harina y crea enlaces moleculares entre las mismas. Este proceso asegura una mejor estabilidad y resistencia al gluten. Sin embargo, no es tan fuerte en comparación con la que origina el uso de un oxidante como el ácido ascórbico, por ejemplo. Debido a sus propiedades higroscópicas, la sal fija el agua en la masa, limita la viscosidad o la desecación de la superficie, haciendo que sea más fácil de manejar. **Fermentación:** Una especificación natural de la sal es frenar todas las transformaciones biológicas y químicas, propiedad que ha sido utilizada durante mucho tiempo para preservar los alimentos (carne, pescado). En la panadería, la principal actividad de los productos químicos naturales en una masa es la fermentación. La sal tendrá un papel importante por su desaceleración y su regulación, haciendo más fácil para el panadero el control de la actividad y el proceso de la masa. Asimismo, una masa salada tendrá más fuerza y ofrecerá una mayor retención de gas. Al final del proceso el pan tendrá un mejor volumen y una mejor estructura de miga. **Formado:** La sal aumenta la fuerza de la masa, sin comprometer su extensibilidad. La mecanización también mejora. **Horneado:** Dado que la sal fija la humedad en la masa, la superficie del pan se mantiene húmeda durante el horneado por un período más largo. Como resultado, la corteza del pan será más fina, tendrá mejor crocancia, color y brillo.<sup>54</sup>

Facturación de gas, luz y, obra sanitaria y presupuesto que fue aplicado al costeo:

<sup>54</sup> [http://www.elclubdelpan.com/libro\\_maestro/la-sal](http://www.elclubdelpan.com/libro_maestro/la-sal)



## Mano de Obra: convenios y escala salarial

- Convenio colectivo de trabajo 478/6

Descripción de categorías: art 17

**OFICIAL MAESTRO:** Será el que sea capaz de elaborar y cocinar cualquiera de los productos mencionados en el artículo 4 del presente convenio y supervisará el desarrollo de las tareas, siendo responsable del control de calidad de las piezas elaboradas, dentro del horario o sistema adoptado.

**\*MEDIO OFICIAL:** Será el que, no teniendo el oficio de maestro, esté en condiciones de reemplazar al mismo temporariamente, percibiendo la remuneración correspondiente a la categoría de Oficial Maestro por el tiempo de reemplazo. Realizará todas las tareas que se requieren en las distintas etapas de elaboración de los productos hasta terminar los mismos. Finalizada sus tareas habituales, ordenará el sector de la producción y limpiará los útiles y elementos de trabajo.

**AYUDANTE:** Serán sus tareas, el acarreo de materias primas, quemará el horno, cepillará y arrollará tencillos. Estibará y dará en pala todos los productos que se elaboren y toda otra labor referida a la producción. Si el horno fuera automático y su empleador y/o encargado lo requiere cocinará. A la finalización de las tareas, ordenará conjuntamente con el medio oficial el sector de producción.

.-**ART 27** Los empleadores proveerán a todo el personal comprendido en este convenio, en todas sus categorías, sean efectivos o como changas, un kilo de pan diario de primera calidad, de la producción del día. Se entregará sobre mostrador a la finalización de la tarea del día. Este artículo no regirá estando el establecimiento cerrado, por cualquier causa que fuere.<sup>55</sup>

### **Indumentaria**

La patronal proveerá a sus obreros, de dos (2) equipos de trabajo por año, todo de color blanco, compuesto de las siguientes piezas: Pantalón, blusa a media manga, delantal, gorra y dos (2) pares de alpargatas. A los empleados/as dependientes, dos (2) guardapolvos por año. A los repartidores se les proveerá de capa y botas de agua y al resto del personal los equipos adecuados a sus tareas. Los equipos ser n entregados en el primer y segundo semestre de cada año, debiéndose firmar el recibo respectivo.<sup>56</sup>

- Escala salarial

<sup>55</sup> <http://www.fauppa.org.ar/legales/convenios-colectivos/convenio-colectivo-de-trabajo-nro-47806/>

<sup>56</sup> <http://www.fauppa.org.ar/legales/convenios-colectivos/convenio-colectivo-de-trabajo-nro-23194/>

**ESCALA SALARIAL PANADEROS MARZO 2015**

 ACUERDO CELEBRADO ENTRE FOEPA Y FIPPBA  
 ANEXO "T" REMUNERACIONES CCT N° 231/94

CATEGORIAS	Base Enero 2015	MARZO	JUNIO	SEPTIEMBRE	DICIEMBRE
OFICIAL MAESTRO	8.028,00	8.728,00	9.428,00	10.128,00	10.828,00
MEDIO OFICIAL	7.651,00	8.318,00	8.985,00	9.652,00	10.320,00
AYUDANTE	7.526,00	8.182,00	8.838,00	9.494,00	10.150,00
DEPENDIENTE	7.526,00	8.182,00	8.838,00	9.494,00	10.150,00
CAJERA	7.781,00	8.460,00	9.139,00	9.818,00	10.500,00
REPARTIDOR	7.526,00	8.182,00	8.838,00	9.494,00	10.150,00
PEON	7.374,00	8.017,00	8.660,00	9.303,00	10.000,00

**Documentación legal:**

- Entre los años 1926 y 1927 la Legislatura santafesina dará forma de ley a algunas de las cuestiones apuntadas en la agenda del Congreso con la sanción de leyes como la que prohíbe el trabajo nocturno en panaderías, la que fija medidas de higiene en las fábricas, la que reglamenta la jornada legal de trabajo.....<sup>57</sup>

- Ley núm. 11338 sobre prohibición del trabajo nocturno en las panaderías [con las modificaciones introducidas por las leyes núm. 13647, 16117 y 18464].
- País: Argentina

Tema(s): Eliminación del trabajo infantil, protección de los niños y jóvenes

Tipo de legislación: Ley Adoptado el: 1926-09-0

Entry into force: ISN: ARG-1926-L-35033

Bibliografía: Legislación Laboral 1992, 1992, La Ley, Buenos Aires, págs. 537-538

- LEY 11459

Texto actualizado con las modificaciones introducidas por Ley 12677, 14199, 14333 y 14440.

ARTÍCULO 14: Los interesados podrán efectuar una consulta previa de factibilidad de

<sup>57</sup> Papeles del Centro de Investigaciones · 2014 · 15 / 55

radicación industrial ante el Municipio a cuyo fin deberán cumplimentar con los recaudos que establecerá la reglamentación para tales casos. La respuesta deberá producirse en el término de diez (10) días para los establecimientos de primera y segunda categoría y de veinte (20) días para los de tercera categoría y su validez queda limitada al término de ciento ochenta (180) días corridos, transcurridos los cuales caducará.<sup>58</sup>

o LEY IVA 23349: ALICUOTA 10.5%



<sup>58</sup> Ley Provincial 11459, regulación para industrias en municipios.

<sup>59</sup> Ley 23349. IVA. Pág. 10



## BIBLIOGRAFÍA

- Oscar E Bottaro, Hugo A. Rodríguez Jáuregui, Amado R. Yardin (2004) El comportamiento de los Costos y la Gestión de la empresa, Buenos Aires, Argentina, Editorial La Ley.
- Enrique Cartier, Costos para la Gestión, Teoría General del Costo: Un Marco Necesario.
- Enrique Cartier, Costos para la Gestión, Fichas, Conceptos Básicos
- Giménez, Carlos M y Colaboradores, (1995) Tratado de Contabilidad de Costos, Buenos Aires, Argentina, Editorial Macchi.-
- Giménez, Carlos M y Colaboradores, (2003) Costos para empresarios, Buenos Aires, Argentina, Editorial Macchi.-
- Giménez, Carlos M y Colaboradores, (2006) Decisiones en la Gestión de costos para crear valor, Buenos Aires, Argentina, Editorial Macchi.-
- Horngren Charles T. y Foster George, Contabilidad de Costos Un enfoque de Gerencia (1996), México, Editorial Prentice Hall.
- Horngren Charles T., Contabilidad de Costos Un enfoque de Gerencia (1980), editorial Prentice/Hall Internacional.
- Carlos Mallo, Robert Kaplan, Sylvia Meljem, Carlos Giménez, (2000) Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión, editorial Prentice Hall.
- Vázquez, Juan Carlos, Costos, Buenos Aires, Argentina, Editorial Aguilar
- Revista de los Industriales panadero.

## AGRADECIMIENTOS:

Hice mis estudios primarios en el Colegio Inmaculada Concepción de la ciudad de Azul, terminada la primaria, mi mayor anhelo era ser Contadora, entonces tomé la decisión de encaminarme hacia ese sueño. Por ello, pase al Colegio Nacional Esteban Echeverría donde obtuve el título de Perito Mercantil.

Terminado el secundario, en el año 1975, mientras mis compañeros y compañeras se aprestaban a viajar a la ciudad de La Plata para comenzar sus estudios Universitarios, yo me había casado con Juan Albanese y comenzaba a vivir, a la espera de mi primer hijo. Con 18 años ya era madre, llegó Juan Manuel Albanese y 14 meses después, fui madre de mi segundo hijo, Carlos Alberto Albanese. Mi vida continuó con dedicación a mi familia y a forjar un camino hacia un mayor bienestar económico. Por esas cosas de la vida terminamos viviendo en Mar del Plata.

Más tarde Carlos, mi hijo más chico, se casaba con Gladys Godoy, de esa unión llegaron mis nietos Ignacio y más tarde, Santiago. Tiempo después, mi hijo mayor, también se casó, con Laura Estanga y de esa unión, llegó Francisco. Ser abuela, fue y es una experiencia hermosa en mi vida.

En mi mente siempre merodeaba la idea de estudiar, pasaron los años y en un viaje que regresaba de juntarme con mis compañeros de promoción del colegio Nacional, pensé: Llegó el momento de estudiar!. Lo comenté con Isabel, Osvaldo y Claudia, me estimularon para que así fuera.

Ingresé a la Universidad Fasta en el año 2005, me anoté en 3 materias, después de 30 años sin tocar un libro, me ensañaron a familiarizarme con esta práctica. Por esta razón quisiera agradecer a:

A la Universidad FASTA por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional. Profesores maravillosos me incentivaron como Cacase, Marcos Morcela, Cristina Mazzoni, Mónica Onofrio, Beatriz Arana, Patricia Vicario, Jorge Galatro, Mirian Duca, Alejandra Narvarte, Diego Garcia, Raquel Peruzzo, Monica Pascual, Norberto Salomón, Jorge Abriata, Marcelo Corbalán, Gabriela Morettini, Gastón Peccia, Baldini, Gabriela Costa, Brun, Almenta, Distefano.

Asi como también a las profesoras del CEM de Inglés, que tanta dedicación me han dado, ellas me hablaban en Ingles y yo respondia en Francés.

A los profesores de Informática, en especial a Emanuel por su paciencia y todos los que de una forma u otra se acercaron a guiarme, a formarme.

Agradezco a mis compañeros, la mayoría de ellos más chicos que mis hijos, los cuales quienes desde el afecto, me ayudaron, apoyaron y alentaron a cumplir mi sueño. Hago una especial mención a mi primera compañera de banco Maria Noel Diaz, Florencia Roteda, Suter, Sergio Di Manche, Matias Materia, Yamila, Luko, Damián, Crespo, Dondero, Riccardi, Aylin, Corvalan, Aguilera, Fernando Guentian, Macarena Rodriguez, Cecilia Choren, Aldrei, Lozano, De luca, Sebastián Bergues, Diego Colabelli, Eliana Fernández, Vanina Nivollet, Rocio Pirota, con quien más horas estudié Luciano Rey y quien más me incentivo para que hoy este escribiendo estos agradecimientos Valeria Ordoñez.

Son muchas las personas que forman parte de mi vida y es loable destacar el apoyo incondicional de Dra Claudia Ochandio, Dra Isabel Duarte, a la Cdra Gabriela Gonzalez, Lili, Marcela, Mary, Adriana y Teresita, Juana, Any, María Rosa, Vivi, Solange, Graciela Ecurra, Mirian Primo Bueno, Patricia, Silvia Baratucci, Juan, Sebastian, Pipi, Ayelen, Nadia, Celia, Ariela, Susana Serrao, Maria Ines Di Salvo. Nely, Martina, Martin, Gastón, Mariano, Tincho, Vanina, Leila, Stella Silvi, Alicia Gonzales, Ingeniero Ricardo Alacid, Santiago Morales, Lucia Viaut, Gonzalo Cerminaro, Contador Croppi, Jorge, Veronica Godoy, Susana Topor Duarte, Cdra Marisa Betarini y finalmente a los propietarios de las panaderías y confiterías que entrevisté,

Un párrafo especial para quien con su dedicación, conocimientos, experiencia, paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar con éxito mis estudios Marcela Rodríguez.

A mi familia gracias por estar, Gladys, Carlos, Juan, Juan Manuel, Ignacio, Santiago y Francisco, a mi hermana Alicia, Jorge Selalle, mis primos Claudia, Juan Carlos, Tito y Marta Siano, Gloria, mis sobrinos Yesica, Victor Manuel, Jorgelina, Daiana, Vanina, Matías.

A todas estas personas las llevo en mi corazón, están conmigo y a vos viejito, de donde me estés mirando sé que estarás orgulloso de mí.