

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

**TITULACIÓN: MASTER UNIVERSITARIO EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE ENTIDADES DE LA ECONOMÍA SOCIAL**

TRABAJO FIN DE MASTER



**TÍTULO: Creación de un plan de empresa aplicado a un
restaurante “LAS TORRES, S.L.L.”.**



Alumno: Óscar René Sánchez Acevedo

Director: Antonio Juan Briones Peñalver

Septiembre 2012

Índice.

INTRODUCCIÓN.....	7
1. Memorial o historial de la idea.....	11
2. Análisis de Mercado.....	19
2.1. Análisis del Entorno.....	21
2.2. Competencia.	27
2.3. Demanda.	29
2.4. Proveedores.	31
2.5. Fuerzas Competitivas.	32
2.6. Análisis DAFO.	35
3. Área Comercial.	39
3.1. Objetivos y estrategias.	42
3.2. Producto o Servicio.	43
3.3. Precio.	50
3.4. Distribución.....	53
3.5. Comunicación y publicidad.	54
4. Área de Operaciones.....	59
4.1. Localización y distribución.	61
4.2. Inversión en equipamiento.	63
4.3. Gestión de Stock y almacenes.....	70
4.4. Personal	71
4.5. Vestuario del personal.	73
5. Área de Recursos Humanos.	75
5.1. Organigrama funcional de la empresa.	77
5.2. Análisis y descripción de los puestos de trabajo.	79
5.3. Cultura empresarial.	83
5.4. Métodos de selección de personal.	84
5.5. Planes de integración.	85
5.6. Modalidades de contratación.	86
5.7. Motivación.	88
6. Área Económico-Financiera.	91
6.1. Plan de Inversiones y Financiación.	93
6.2. Plan de Viabilidad Económica.	94
6.3. Resultados.	100

7. Área Jurídico-Fiscal.	103
7.1. Beneficios tributarios.	106
7.2. Características S.L.L.	107
7.3. Trámites obligatorios de constitución.	108
CONCLUSIONES FINALES.	113
ANEXO. Índice tablas, gráficos y figuras.	117
Bibliografía.	121

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

CONCEPTO DE PLAN DE NEGOCIO

Toda empresa comienza como una idea, que para desarrollarse necesita ser plasmada en un **Plan de negocio**, y de ésta manera, controlar su nivel de viabilidad de cara al futuro. En éste apartado, se realiza una breve descripción de lo que será el proyecto y de los temas a tratar; además de los procesos, recorridos y posibles obstáculos que podremos encontrarnos a lo largo del proceso. Es esencial, por tanto, conocer a fondo el concepto de “Plan o idea de negocio”.

Distintas definiciones:

- Según el significado de la **Real Academia Española**, “Plan es el programa detallado de una obra, acción, etc. Y el conjunto de disposiciones tomadas para llevarlo a cabo. Desde este punto de vista un Plan de Empresa, es un documento en el que se queda reflejado todo lo relativo a la firma que se quiere crear, es decir, la denominación de nuestra empresa, el mercado al que nos dirigimos, la oferta (producto o servicio) , el plan de marketing, el plan de producción, los recursos humanos y económicos necesarios, la financiación, los trámites legales de constitución, así como la viabilidad técnica de esa idea de comañía”.
- El **Plan de Empresa**, “es un documento que describe por escrito, un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado. Este documento generalmente se apoya en documentos adicionales como el estudio de mercado, técnico, financiero y de organización. De estos documentos se extraen temas como los canales de comercialización, el precio, la distribución, el modelo de negocio, la ingeniería, la localización, el organigrama de la organización, la estructura de capital, la evaluación financiera, las fuentes de financiamiento, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa, los aspectos legales, y su plan de salida. Generalmente se considera que un plan de negocio es un documento vivo, en el sentido de que se debe estar actualizando constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad. Un plan de negocio razonable, que justifique las expectativas de éxito de la empresa, es fundamental para conseguir financiación y socios capitalistas.

Memoria e Historial de la Idea.

1. MEMORIA E HISTORIAL DE LA IDEA.

1.1 Descripción del negocio.

Esta empresa que se llevará a cabo, pertenece al sector de la hostelería y restauración, el cual, supone actualmente un importante valor económico a nivel nacional, alcanzando cotas superiores al 7% del PIB total en España; no es, por lo tanto, un sector pequeño.

“Café-Bar Restaurante las Torres” está destinado a ofrecer una serie de productos y servicios dirigidos al consumidor, reflejándose esto en sus precios, en los valores, en la cultura organizativa, creando un vínculo de compromiso social con los clientes, con los proveedores y con el propio personal. En este establecimiento, lo que se pretende es ofrecer al consumidor un servicio óptimo y económico en el Municipio de Lorca, para los habitantes del mismo y de los alrededores, además de satisfacer sus necesidades como cliente. La oferta es variada y comprende, entre otros, los siguientes productos:

- Gran variedad de tapas.
- Menús del día (desayunos y comidas).
- Pizzas.
- Servicio de cafetería.
- Servicio de Café-Bar.
- Servicio de Restaurante.
- Comedor.
- Celebraciones (cumpleaños, bautizos, fiestas de empresa).
- Distintos tipos de bebidas (refrescos, cervezas, bebidas alcohólicas).

El local se construirá para estar dotado de las instalaciones necesarias para un restaurante de éste tipo (aseos para hombres y mujeres, cocina totalmente equipada, almacén, barra americana, terraza amplia, salón-comedor). El nombre del restaurante hace referencia por otra parte, a las torres emplazadas en el castillo de Lorca, monumento más significativo de la ciudad y que se vieron seriamente afectadas por los seísmos del 11 de Mayo de 2011. La apertura de ésta empresa, también se verá comprometida por la crisis actual y por diversos factores a nivel local, como la disminución temporal de la población meses después de los terremotos y que duraron más de un año, coincidiendo con la inauguración de “Las Torres”.

La idea de este negocio surge como consecuencia de los siguientes acontecimientos:

- 1) La necesidad de trabajar de los socios que formarán la empresa y de tener unos ingresos mensuales, así como la dificultad de encontrar una oferta de trabajo que se adscriba a su formación y a sus capacidades.
- 2) La oportunidad surgida al encontrar este local de reciente construcción, en el bajo de un edificio que no se vio perjudicado por los seísmos ya mencionados, pero que sí afectó a otros negocios de la zona, que se vieron obligados a cerrar. De ésta forma, se encontraron con un barrio dónde apenas quedaban bares o restaurantes, pero sí había clientes dispuestos a consumir y, por tanto, demandar dichos servicios.
- 3) La disponibilidad de un capital que formaba parte de una herencia y de la que ahora disponían, siendo esta cantidad similar a la necesaria para la inversión en el negocio.

La inversión mínima para la constitución de esta sociedad es de 3.006 Euros, exigida por Ley, para la creación de una Sociedad Limitada Laboral (SLL). Los socios componentes de la SLL son todos ellos parte de una misma familia, en concreto el padre y dos de los hijos, de entre 24 y 26 años:

- JUAN LÓPEZ PÉREZ (socio).
- DOLORES LÓPEZ MARTINEZ (socia).
- MANUEL LÓPEZ MARTINEZ (socio).

En este caso, JUAN LOPEZ PEREZ, padre de los otros dos socios fundadores, reunió un capital familiar para éste fin de 180.000€, dividiéndolo entre sus hijos y él mismo en partes iguales de 60.000 Euros cada uno. Por otra parte, también es destacable, que todos los miembros tienen una trayectoria profesional relacionada con este ámbito, es decir, han desempeñado labores anteriormente, relacionadas con el sector hostelero, y conocen de primera mano el manejo y las habilidades necesarias para que un bar funcione de forma óptima:

- El mayor de los socios el Señor Juan López Pérez (57 años) ha sido cerrajero y de profesión durante muchos años, es padre de familia y ha dedicado la mayor parte de su vida al sector de la industria, durante más de 15 años, conociendo temas relacionados con el montaje del mobiliario del negocio. Por ejemplo, mientras se construía el bar, él será el encargado de fabricar los canales de agua de la terraza, instalar puertas y ventanas, así como los marcos de las puertas, la estructura de la barra, las estanterías de la cocina y demás mobiliario culinario.
- El segundo socio es el Señor Manuel López Martínez (24 años), soltero y miembro más joven de la sociedad, también tiene gran experiencia en el sector de la hostelería. Abandonó los estudios de secundaria para trabajar como camarero en distintos salones y comedores de la ciudad a temprana edad. Además, fue suya principalmente la idea de montar este negocio ya que partía con la ventaja de contar con más de 6 años de experiencia.

- Por último, la socia Dolores López Martínez (27 años), soltera, quien también abandonó los estudios muy joven para dedicarse a ocupar diversos puestos de trabajo como dependienta o panadera, y ha sido también camarera; pero donde ha adquirido mayor experiencia (8 años) ha sido de cocinera en distintos establecimientos de comidas, restaurantes y salones de la ciudad de Lorca y pedanías. Éstas laborales, además le han aportado grandes aptitudes de cara al público y en cuanto a los diversos menús.

1.2 Recurso Inicial.

El recurso inicial comprende todos aquellos elementos de los que los socios disponen a priori, antes de la elaboración del negocio. Estos serían el capital humano de los socios fundadores (su experiencia particular), además del capital monetario inicial invertido. El capital humano del que se dispone, vendrá determinado por la formación y experiencia de los distintos socios en tareas muy diversas como las de atender mesas, gestionar la barra, tratar con el cliente, realizar los distintos platos del menú, así como organizar el propio menú; y de la experiencia adquirida durante los años en los que han trabajado en el mismo sector de la restauración. Partimos, de una aportación mínima de los socios, de 60.000€ cada uno de los cuales son necesarios para la constitución de la S.L.L 3.006 €, exigido por Ley. Además de lo anterior, es necesario, a continuación, el alquiler, y no la compra, de un bajo donde poner en marcha el proyecto, el cual será elegido por su emplazamiento; sin embargo, éste aún se encontraba en proceso de construcción, por lo que la instalación y las obras necesarias, correrán a cargo de los socios, realizando las reformas oportunas y la compra al completo del mobiliario.

1.3 Localización.

Las instalaciones del restaurante, por su parte, será en una zona recientemente construida de la ciudad, un barrio que se ha visto ampliado en breve periodo de tiempo con zonas residenciales constituidas por chalés, zonas de parques infantiles, pisos unifamiliares e incluso, ha tenido lugar la apertura de un nuevo centro escolar, así como de un centro de salud. Por otra parte, se encuentra a tan solo 5 minutos del centro de Lorca, en la travesía del Camino viejo del Puerto, siendo de gran atractivo para los comercios, heladerías o panaderías de reciente apertura también, ya que apenas ha sido explotada dicha zona. El establecimiento cuenta con todo un mobiliario a estrenar: aseos completos, mesas y sillas del comedor y de la terraza, barra, utensilios, toldos exteriores, etc. además de la maquinaria para realizar las tapas y platos ofertados.

El local estará emplazado entre dos calles, al ocupar una esquina de las mismas; la terraza, por tanto, también se beneficia de esta localización, favoreciendo la llegada de clientes fumadores o que deseen consumir al aire libre, además, esta cuenta con un techo portátil en caso de lluvia, sol o viento excesivos. Por otro lado, la barra del bar será ideada para que abarque las tres zonas que reciben a los clientes: las dos calles a las que desemboca y el salón interior; ya que dicha barra, tiene forma de “U” y en ella se ubican los accesos tanto al salón, como al exterior, y a la cocina y el almacén. El salón interior es amplio y cuenta con dos televisores, uno más pequeño y otro de mayor tamaño, donde poder visionar, por ejemplo, partidos de fútbol y diversos acontecimientos. La terraza, por su parte, no sólo en verano sería aprovechable, sino que para el invierno, serían adquiridas estufas de climatización y el toldo se cierra casi por completo.

Análisis de Mercado.

2. ANALISIS DEL MERCADO.

2.1 Análisis del Entorno.

Para la realización de un estudio de mercado, debemos tener presentes factores, elementos o agentes que pueden afectar en gran medida a la viabilidad de nuestro proyecto empresarial, según el tipo de mercado en el que se encuentra inmersa la empresa, la competencia a la que nos enfrentamos, el desarrollo de un país, y entre otros etc.

Con todo ello tendremos unas bases para hacer el análisis de mercado. De ahí que sea necesario basarse en las previsiones de ventas realizadas a partir de los datos obtenidos y, por supuesto, de otros estudios anteriores de mercado y de la información recopilada. Siguiendo este análisis planteado, comenzaremos el estudio de mercado con una descripción del entorno en el que se desarrollará nuestra actividad en el Bar Restaurante “LAS TORRES”. Por entorno entendemos todo medio que rodea a una organización y en el que se identifiquen un conjunto de factores, en un restaurante es obvio pensar que estos factores son los clientes, los proveedores, la zona demográfica, la competencia, el medio-ambiente... entre otros. Ahora bien, la finalidad es la de ofrecer unos servicios y obtener unos beneficios; de acuerdo con esto y aclarando lo que entendemos por el entorno de un negocio, seguiremos adelante comentando detalladamente cada uno de estos factores en la actualidad.

Factores políticos, fiscales y legales.

Los factores que se enumeran a continuación, constituyen el entorno normativo que es necesario para la constitución legal de la empresa.

INSPECCIÓN PROVINCIAL DE TRABAJO. CENTRO DE LA CCAA: Para ello tenemos un plazo de 30 días a contar desde el siguiente al de la apertura del centro de trabajo. Los libros se legalizan en la Inspección Provincial de Trabajo, La comunicación de apertura, salvo que se trate de obras, se realizará en el Centro de la Comunidad

Autónoma correspondiente. Es importante saber, que para cumplir la obligación de Comunicación de Apertura de Centro de Trabajo, será indispensable la presentación del Plan de Prevención de Riesgos Laborales o en su defecto la concertación del servicio con un Servicio de Prevención Ajeno.

AYUNTAMIENTO: La apertura de un establecimiento requerirá la obtención de la correspondiente Licencia de actividades e instalaciones expedida por el Ayuntamiento, siendo en este caso el del Municipio de Lorca. En función de si la actividad puede hacer daño o no, es decir, no apta, se calificarán los trámites y documentaciones necesarias para obtener la licencia de actividad; y su funcionamiento será más simple o más complejo. Puesto que, tratándose de actividades calificadas, es preciso acompañar un proyecto visado por el correspondiente Colegio. De la documentación que se deberá presentar y los modelos de solicitud, tasas..etc. podemos obtener información en las Juntas Municipales.

PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES: La aprobación de la Ley 31/95 y del Reglamento de Servicios de Prevención de Riesgos Laborales (RD 39/97) obliga a todas las empresas a la protección de sus trabajadores frente a los riesgos laborales, de una manera activa. Este trámite es obligatorio para poder realizar el correspondiente a la Comunicación del Centro de Trabajo (cuando se tienen trabajadores), y para poder optar al acceso a Subvenciones.

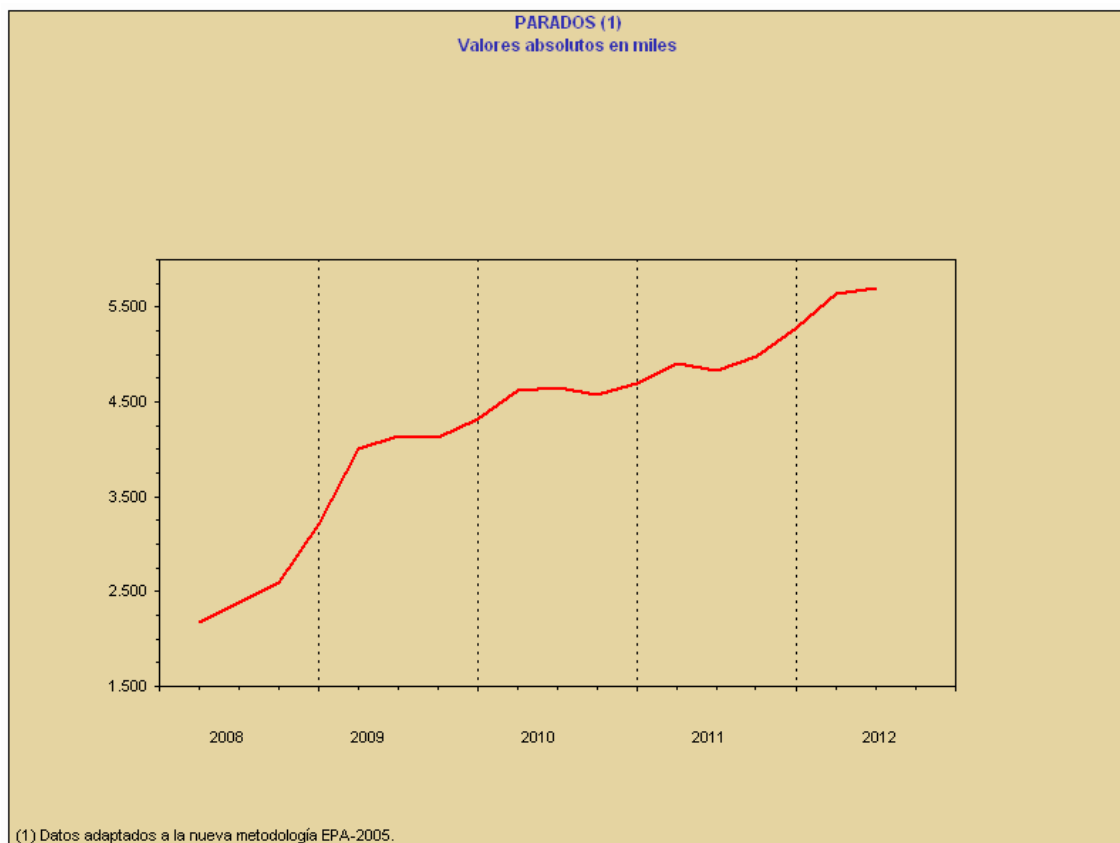
SEGUROS OBLIGATORIOS: La empresa, organización, o establecimiento estará obligada a exteriorizar aquellos compromisos derivados de obligaciones legales o contractuales asumidos con el personal de la misma, recogidos en convenio colectivo o disposición equivalente, que tengan por objeto garantizar prestaciones vinculadas a jubilación o situación asimilable, fallecimiento e invalidez permanente (Total, Absoluta y Gran Invalidez), cuando el pago se efectúe de forma única, periódica o combinación de ambas.

CONTROL DE CALIDAD: Para el control de calidad, se prevén normativas para todos los establecimientos, de acuerdo con esto, las etiquetas impuestas por el Gobierno en temas de control de calidad las llevan puestas en los productos que se adquieren a los proveedores, podemos referirnos a estas, como el certificado ISO 9001-2008 confiando en una mejora en la calidad de los productos, o también el certificado ISO 14001 que promueve un mejor desarrollo ambiental en las actividades de la organización.

Factor socio-cultural.

A continuación, se introducen datos relativos al número de parados en España y en Europa, ilustrados en dos gráficos.

Gráfico 1. Índice de parados 2008-2012.

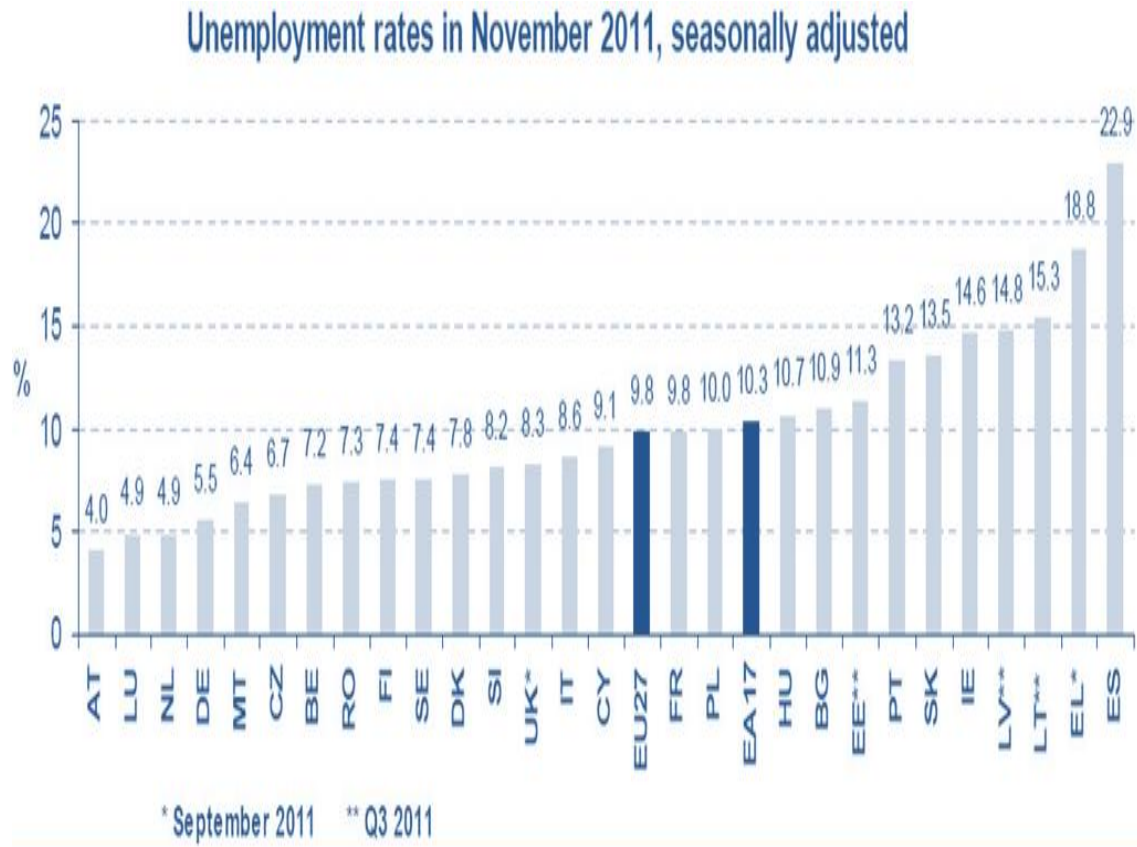


Fuente. Instituto Nacional de Estadística (INE)

Este gráfico es una muestra de la situación actual de nuestro país, de la eliminación de gran número de puestos de trabajo, el inicio de la crisis a nivel mundial y cómo afecta especialmente a nivel nacional, y hasta el día de hoy, de cómo han estado aumentando los parados. Se puede observar en el gráfico que en el año 2008 la situación de parados era de 1,5 millones lo cual contrasta especialmente con los 5,5 millones que existen en la actualidad. Además, tuvo lugar una subida del paro estrepitosa a mitad del año 2008 y que perjudicó gravemente a todos los sectores de la economía española, conocidos por todos como “la burbuja inmobiliaria” creadora de la mayor crisis mundial y española de la historia, llegando a cotas que podríamos llamarlas de “insuperables” en muchos años, superando a la crisis de los 90 y rondando el 24.2% de parados. Esto

quiere decir, que casi un cuarto de la población española no posee un puesto de trabajo. Si comparamos a España con los demás países de la unión Europea, podemos ver como claramente, el aumento de los parados es superior a todos los países de la UE, destruyéndose unos 600.000 empleos por año.

Gráfico 2. Porcentaje de paro en 2011 en la U.E.

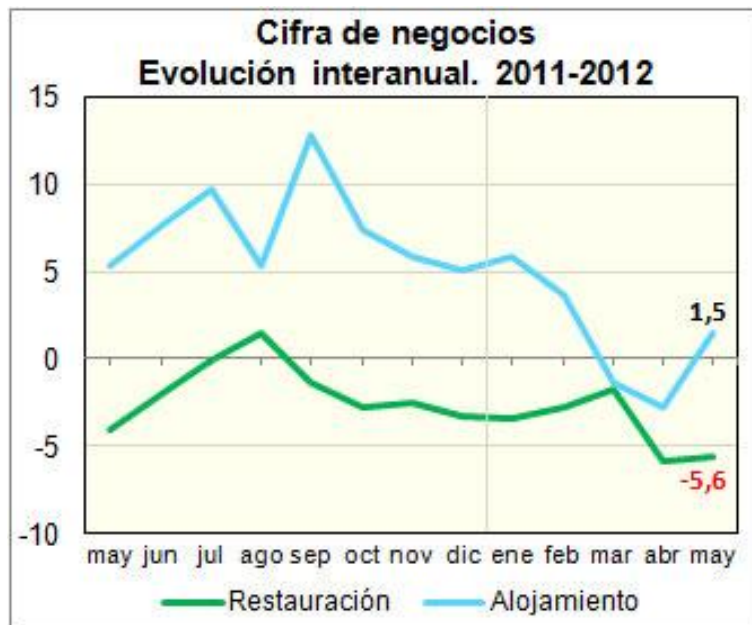


Fuente. Eurostat.

Factor económico.

En esta parte del análisis de mercado, es conveniente detallar la evolución de la economía española en el sector de la hostelería y en concreto, en el sector de la restauración. En España, al comienzo de la crisis en el año 2008, el sector de la hostelería contaba con 376.761 establecimientos, generaba 1,452.500 puestos de trabajo, y una producción de 128.317 millones de Euros; suponiendo un 8,07% del PIB nacional. Solo el sector de la restauración (restaurantes, cafeterías, cafés-bares, salones) representaba el 7,1% del PIB con una producción de 111.215 millones de Euros correspondientes a 360.300 establecimientos. Ahora bien, desde 2008 hasta 2011 la realidad es otra, las pérdidas generadas a partir de ese año caen en descenso año tras año, cayendo hasta un 1,3% del PIB con una producción de 90.112 millones de Euros.

Gráfico 3. Facturación de ventas periodo 2011-2012 en el sector de la hotelería.



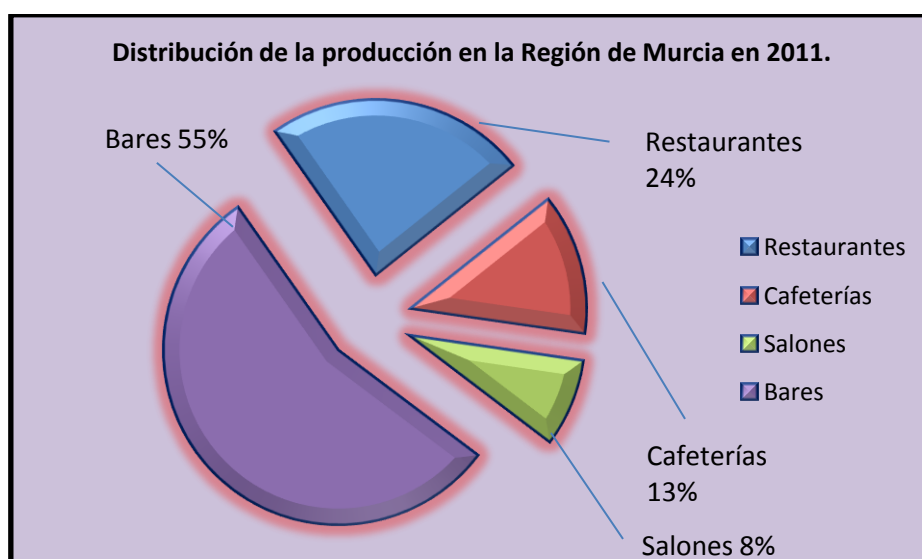
Fuente. Federación Española de Hosteleros (FERH).

Según los últimos datos obtenidos por la federación española de hosteleros (FERH), junto al Instituto Nacional de Estadística (INE) en este último año, en España, la facturación de los restaurantes y bares vuelve a caer un mes más y desciende un 5,6% en mayo, respecto al mismo mes del año anterior. En lo que va de crisis, desde 2008, se cumplen 4 años de descensos con una media en lo que va de año de -4% respecto al mismo período de 2011. La evolución de las ventas de restauración vuelve a situarse por

debajo, al igual que todos los subsectores están sufriendo pérdidas de mes en mes en lo que llevamos de año.

Por otra parte, no todos los datos son negativos en la Región de Murcia, podemos destacar, la gran afluencia de turistas en los últimos años que vienen cada vez más a menudo, en busca de playas, temperatura agradable, y precios más económicos en la Región, dejando un aumento en las ventas del 36% respecto a otras comunidades como Baleares, Valencia, Madrid, Barcelona. Ahora bien, este crecimiento tan notorio, lo podemos encontrar en los últimos años en la Región de Murcia, donde en los bares han aumentado un 55% con 4.897 locales en 2011, los restaurantes por su parte, representan el 24% de la producción del sector en la Región y una facturación de 347 millones de Euros. El subsector de cafeterías, representa el 13% de la producción total del sector con 276 millones de Euros, y en 2011 se contabilizaron 3.700 locales. Por último, los salones para celebraciones de todo tipo de eventos, son un grupo reducido, pero de importante relevancia para la economía de la Región, generando el 8% de la producción total del sector.

Gráfico 4. Facturación de ventas periodo 2011-2012 en la Región de Murcia.



Fuente: Elaboración Propia.

2.2 La Competencia.

La competencia actualmente, en el sector de la hostelería y restauración es muy alta. La demanda de este tipo de servicios sigue siendo alta incluso, en épocas de crisis; supone una actividad de ocio para casi cualquier persona, por ello encontramos bares y restaurantes de distintas índole, que tratan de diferenciarse unos de otros para atraer al cliente. Esto, además, se observa en la distribución de los bares, podemos encontrar emplazados en una misma calle varios locales muy similares, que evidentemente, compiten entre ellos. Sin embargo y como se ha comentado, en el caso del café-bar LAS TORRES, la competencia se verá mermada por la destrucción y desaparición de algunos bares. La única competencia actual sería dos locales de copas, uno de ellos, especialmente próximo y un café.

Los restaurantes del centro y los merenderos cercanos serían la mayor amenaza en estos momentos, precisamente por su ubicación. A continuación, veremos una lista detallada de los establecimientos con mayor amenaza alrededor de Las Torres:

SPACIO	
Bar de copas	
Especialidad: Bebidas Alcohólicas	Nivel de amenaza: Bajo

LA VIEJA CUBA	
Cafetería	
Especialidad: Cafés, bollería	Nivel de amenaza: Medio

LOS PADILLA	
Merendero	
Especialidad: Comidas y Tapas	Nivel de amenaza: Alto

EL GATO	
Restaurante	
Especialidad: Comidas y Tapas	Nivel de amenaza: Alto

MC DONALD	
Hamburguesería	
Especialidad: Hamburguesas	Nivel de amenaza: Alto

JARDINES DE LORCA	
Salones	
Especialidad: Bodas y celebraciones	Nivel de amenaza: Bajo

5 JOTAS	
Pizzería	
Especialidad: Pizzas	Nivel de amenaza: Alto

LORQUINO	
Mesón	
Especialidad: Comidas	Nivel de amenaza: Medio

LA VIÑA	
Restaurante	
Especialidad: Comidas y tapas	Nivel de amenaza: Alto

2.3 La Demanda.

En el municipio de Lorca no cabe duda de la disminución provocada por la crisis; la sociedad consumidora emplea otros métodos alternativos a la hora de consumir en los restaurantes y locales de comida, es decir, sus hábitos han cambiado en cuanto a las salidas de ocio le conciernen el consumo en bares o restaurantes. No es raro, entonces pensar, que la población piense en destinar su dinero para ahorrar, en lugar de emplearlo en restaurantes, sino en otras necesidades prioritarias. La economía del sector hostelero ha disminuido notablemente debido a la crisis. En Lorca, existen ciertos factores añadidos a la misma, debido a lo ocurrido tras los terremotos. En primer lugar, y como ya se ha mencionado, muchos establecimientos se vieron afectados al producirse severos daños en paredes, estructuras y mobiliario; viéndose obligados los propietarios al cierre. Por otro lado, la población, en especial la extranjera, que suponía hasta el momento el 20% del total de lorquinos, al perder sus casas, sus negocios o ambos, muchos decidieron la vuelta a sus países de origen. Según datos ofrecidos por el INE, tras los seísmos, la población del municipio de Lorca sufrió un descenso del 0,8% del total de habitantes, siendo esto un problema para la economía y para el sector hostelero.

Tabla 1. Evolución de la población en el Municipio de Lorca, periodo 2007-2012

AÑO	Nº HABITANTES
2007	89.606
2008	90.924
2009	91.906
2010	92.694
2011	92.869
2012	92.000

Fuente. Ayuntamiento de Lorca.

Tabla 2. Población extranjera en la región de Murcia.

Población extranjera por comunidades y ciudades autónomas						
Datos provisionales						
	A 1 de enero de 2012 (datos provisionales)		A 1 de enero de 2011 (datos definitivos)		Variación absoluta	Variación relativa
	Número de personas	% respecto al total de la comunidad	Número de personas	% respecto al total de la comunidad		
Total	5.711.040	12,1	5.751.487	12,2	-40.447	-0,7
Baleares, Illes	242.138	21,6	242.812	21,8	-674	-0,3
Comunitat Valenciana	879.166	17,2	880.782	17,2	-1.616	-0,2
Murcia, Región de	237.067	16,1	240.863	16,4	-3.796	-1,6
Cataluña	1.183.907	15,6	1.185.852	15,7	-1.945	-0,2
Madrid, Comunidad de	1.009.926	15,6	1.067.585	16,5	-57.659	-5,4
Canarias	309.674	14,6	307.009	14,4	2.665	0,9
Rioja, La	46.185	14,3	46.288	14,3	-103	-0,2
Melilla	11.261	13,9	10.033	12,8	1.228	12,2
Aragón	170.956	12,7	171.193	12,7	-237	-0,1
Castilla-La Mancha	235.249	11,1	232.735	11,0	2.514	1,1
Navarra, Comunidad Foral de	69.148	10,7	71.600	11,2	-2.452	-3,4
Andalucía	743.620	8,8	730.155	8,7	13.465	1,8
País Vasco	151.162	6,9	145.256	6,6	5.906	4,1
Castilla y León	172.298	6,8	172.816	6,8	-518	-0,3
Ceuta	5.657	6,7	4.928	6,0	729	14,8
Cantabria	39.214	6,6	38.994	6,6	220	0,6
Asturias, Principado de	50.762	4,7	50.399	4,7	363	0,7
Galicia	111.332	4,0	110.468	4,0	864	0,8
Extremadura	42.318	3,8	41.719	3,8	599	1,4

Fuente. Comunidad Autónoma de la Región de Murcia (CARM).

Según datos revelados, la población extranjera que reside en el Municipio de Lorca supone el 20% del total de habitantes que son aproximadamente, 100.000 habitantes. Esto quiere decir, que en los últimos años la Región de Murcia se ha triplicado en población, llegando a un 16,1% en toda España, siendo superada tan solo por la Comunidad Valenciana, Baleares, Madrid y Barcelona. Ahora bien, la población extranjera que reside en Lorca, en los últimos años, ha ayudado al crecimiento y al desarrollo económico de la ciudad, creando más demanda en los bares y restaurantes, suponiendo esto, es un grupo a tener en cuenta cada vez más, y por tanto, la disminución de éstos, afectará a la demanda de los establecimientos.

2.4 Los Proveedores.

Los proveedores de los distintos productos ofertados, para prestar este servicio, se encuentran localizados en el mismo Municipio de Lorca, así como en pedanías cercanas o incluso, también se negociará con proveedores de toda la Región de Murcia, todo ello llevando consigo un estricto control en cuanto a la calidad de los alimentos proporcionados.

Los proveedores son un importante grupo a tener en cuenta, debido a que, resultan imprescindibles en este tipo de empresas. Mediante su control, podremos saber si la organización produce productos de calidad, aptos para el consumidor, y si su precio de coste es el adecuado. Al introducirnos por primera vez en éste mercado, hay que tener en cuenta que nuestras opciones en cuanto a proveedores son reducidas, ya que la confianza que ellos deben depositar en nosotros para vendernos sus materias primas es muy escasa, aún no conocen nuestro método de trabajo, forma de pago, y condiciones generales del trato al que debemos de llegar, debiendo elegir el más oportuno de acuerdo con nuestro poder negociador.

El proceso comienza cuando los proveedores observan que está surgiendo un nuevo negocio, en ese momento, se ponen en contacto para ofertar el producto determinado de la empresa a la que pertenece. Para ello, analizan el tipo de mercado del que se trata y ofrecen productos acordes con el tipo de bar, en este caso. Ante las nuevas opciones, los socios se verán en la obligación de estudiar y decidir cuál se adapta mejor a sus necesidades. Esto sucederá de la misma manera, con todos los productos y también con posterioridad, una vez, abierto el local.

2.5 Las Fuerzas Competitivas.

Barreras de entrada para las nuevas empresas:

- ✓ *Economías de escala:* Las empresas del sector necesitan tener altas economías de escala para lograr precios competitivos en el mercado existente, pudiendo ser mediante aumentos en el volumen producido para alcanzar una disminución en los precios, logrando así que la amenaza de nuevas empresas que quieran ingresar en el mercado sea lo menos posible y el beneficio del sector de la restauración aumente.
- ✓ *Diferenciación de productos:* En este sector, existe una infinidad de productos entre los cuales los consumidores pueden optar, donde cada uno de ellos busca ofrecer un servicio con productos de similares características; la diferencia principal puede estar representada por los servicios asociados a cada uno de los locales, servicios que buscan agregarle valor añadido al producto principal.
- ✓ *Necesidades de capital:* Para poder apreciar las necesidades de capital necesario para la puesta en marcha de los establecimientos del sector de la restauración en España, solo basta con mirar el crecimiento en los últimos años de este sector. Otro dato a tener en cuenta, es el capital mínimo para emprender un negocio y las subvenciones y ayudas que nos podemos encontrar; de ahí la gran competencia en las cafeterías, restaurantes y bares.
- ✓ *Costes cambio de proveedores:* Los costes de cambio son bajos ya que no existe una gran diferenciación de precios entre un producto u otro; además, nos encontramos frente a un mercado cuya demanda es tan elevada, que la oferta de proveedores es semejante o superior a la misma.

- ✓ *Acceso a canales de distribución:* el acceso a los canales de distribución utilizados en este sector no suponen problema alguno, ya que en general la distribución de los productos se hace de forma directa con los clientes consumidores.
- ✓ *Ubicaciones favorables de centros productivos o de distribución:* Se podría decir que todos los establecimientos pertenecientes a éste sector, consideran para su ubicación lugares de mayor tránsito de personas, potenciales consumidores, como estrategia para el aumento de las ventas.
- ✓ *Legislación:* la legislación vigente, dicta que para estos sectores se lleve un riguroso control de sanidad, de prevención de riesgos labores, de licencias, y de inspección de trabajo.
- ✓ *Curva de aprendizaje:* A medida que las empresas que pertenecen al sector van adquiriendo mayor experiencia, los beneficios son superiores y por lo tanto el margen de error es menor.
- ✓ *Reacción de los competidores actuales frente a nuevos ingresos de empresas al sector (barreras de salida):* Ante la aparición de nuevos competidores en el sector de la restauración, los establecimientos que han de competir con ellos aumentan su oferta intentando fortalecer y hacer más atractivo los productos y servicios ofrecidos. Uno de los factores más importantes a considerar por dichos establecimientos, en cuanto al aumento de sus ofertas sería la similitud de estas.

Aparición de productos sustitutos:

Es obvio pensar que en este sector de la restauración la gastronomía implica:

- ✓ una gran disponibilidad.
- ✓ amplia gama de productos sustitutos al alcance de los consumidores.

La opción de optar por un producto u otro depende del gusto y cualidades de cada persona, de ahí que el producto sea de mayor calidad o de menor precio, entendiendo esto, como la diferencia del coste es mínima; lo que no supone problema alguno el cambiar de producto, teniendo una gran variedad de sustitutos cercanos para que el consumidor pueda elegir entre una amplia gama de productos. Además de ello, la agresividad con la que entran estos productos al mercado provoca que exista una mayor competencia entre los productos y por lo tanto, mayor calidad entre estos. Por último, la lealtad de los consumidores es relativamente baja respecto a la marca, a consecuencia que al momento de elegir, buscan satisfacer sus necesidades ya sea por relación calidad-precio, bien por las expectativas esperadas.

✚ Poder negociador de los proveedores:

El poder de negociador de los proveedores es bajo, principalmente porque existen muchos de ellos que abastecen al sector con productos que son poco elaborados que en su mayoría no requieren de tecnologías especializadas para cumplir su propósito, generando que el atractivo del sector sea alto. Además de esto, la importancia generada en los proveedores no suponen las mismas pérdidas, es decir, el abastecimiento que ellos producen a los distintos establecimientos es alto, pudiendo perder un cliente pero a su vez, ganar otro nuevo. Esto a su vez tiene un doble sentido, no es lo mismo la pérdida de un cliente que compra grandes cantidades, volúmenes de insumos que otro en el que; las compras son normales. De ahí que tenga un doble un poder negociador alto y a su vez bajo.

✚ Poder negociador de los clientes:

La sociedad en la que nos encontramos está siempre en constantes cambios alternando una u otras alternativas de mercado, los distintos factores que afectan al poder negociador de los clientes, provoca que éstos puedan elegir entre varios establecimientos dedicados a lo mismo, ya sea cafetería, bar, restaurante ...etc. llegando a presionar para conseguir el mejor precio. En nuestra idea de negocio, se pretende abarcar varios elementos identificativos como son: prestar servicio de cafetería, bar, restaurante y pizzería a nuestros clientes para que puedan elegir entre toda la gama de nuestros productos, utilizando este método como estrategia defensiva.

2.6 Análisis DAFO.

FORTALEZAS:

- Local a estrenar y mobiliario nuevo o semi-nuevo.
- Personal joven en la empresa.
- La terraza hace esquina, esto quiere decir, una buena localización del establecimiento, proporcionando una visión más global de los clientes, buena temperatura en verano, además del espacio que se puede aprovechar para montar las mesas.
- Los empleados de la empresa son de distintos países, creando y fomentando aun más la diversidad cultural del negocio y la buena relación entre ellos.
- Servicio rápido tanto en la barra, comedor como en la terraza.
- Modelo de producción que favorece la creación de empleo y sostenibilidad familiar.
- La filosofía del local, es la relación, entre calidad-precio de los productos y servicios ofertados para los clientes.
- Local ubicado en una zona céntrica, captando así la mayor afluencia del público.
- Servicio de comidas para llevar que incluye las mismas comidas del local.
- Medios de comunicación y divulgación adaptados a las nuevas tecnologías como las redes sociales como son facebook, tuenti y twitter.
- Gran espacio para aparcar los coches, ya que hay bastantes sitios libres en la zona y no son de pago.
- El personal de la empresa son todos jóvenes entre 20 y 30 años la mayoría, lo que favorece la comunicación y el buen clima laboral de la empresa.
- Gran variedad de comidas, tapas y bebidas para degustar.
- La diversidad de productos.

- el servicio que ofrece el personal a los clientes es de buen trato y de profesionales en el sector.

DEBILIDADES:

- Poco tiempo en el sector de la Restauración.
- Bajo poder negociador con los clientes y los proveedores.
- La poca experiencia y la inexperiencia de los socios, al no haber nunca emprendido un negocio.
- Poca durabilidad de los productos.
- Pocos beneficios.
- Numerosos establecimientos de este tipo.
- Escasa especialización de la actividad respecto a la demanda y concentración de la misma.
- Poca innovación y desarrollo.

AMENAZAS:

- La posibilidad de competencia en la zona.
- La disminución del turismo y de la sociedad lorquina en los últimos años.
- Las comidas "a domicilio" cada vez más demandadas en la sociedad actual, están provocando, que las personas no acudan a estos establecimientos y por tanto, una disminución del sector.
- Reducir la calidad de los productos.
- Entrada de nuevos competidores a precios cada vez más bajos.
- El sistema actual español es la mayor amenaza que podríamos destacar.
- Sensibilidad de este sector a la inflación y subida de impuestos (iva) del 18% al 21%.
- Incertidumbre económica, política y social.

OPORTUNIDADES:

- Zona en fase de crecimiento comercial y a 5 minutos del centro del Municipio de Lorca.
- Tras los seísmos de Lorca, los restaurantes, café-bar de la zona con más prestigio fueron destruidos o seriamente, por lo que abrir un negocio en esa zona era captar los clientes que estaban acostumbrados a frecuentar dichos locales de la zona.
- Mayor profesionalización del sector de la restauración.
- La actual situación de crisis, está generando que el alquiler de los bajos abaraten sus precios, favoreciendo nuestro negocio.
- Implementar diferentes tipos de incentivos para el mejoramiento y estimulación de todo el personal del restaurante.
- Las experiencias y aprendizajes de técnicas innovadoras del personal pueden ser una parte importante factor en este negocio.
- Establecer una serie de ofertas cada cierto tiempo para atraer más clientes.
- Alto número de clientes al ser un restaurante, pizzería café-bar ofreciendo la oportunidad de atraer más clientes, desde los más jóvenes, pasando por familias enteras, hasta los más mayores.

Para concluir este capítulo, los restaurantes están siendo un sector muy desarrollado, competitivo en el mercado frente al resto de de locales del sector de la restauración, pese a ello, debemos tener en cuenta, que están sujetas a una serie de riesgos en un entorno desfavorable para su evolución. Por esto, una vez finalizado el análisis DAFO, los directores del restaurante definirán el tipo de estrategia competitiva de actuación, además, deberán superar las debilidades de la empresa transformándolas en fortalezas para la organización, por otra parte, aprovechar las oportunidades, y por último, defenderse contra las amenazas con el fin de apuntar a una líneas de mejora en la actividad de ese sector.

Área Comercial.

3. AREA COMERCIAL.

Llegados a este punto, debemos analizar la estrategia a utilizar, y cual se adaptaría mejor a nuestra ideal de negocio. Es lógico pensar que el objetivo y la estrategia sea la de captar el mayor número de clientes, y por otro lado, sentar las bases en el mercado en el plazo de un año. Por ello, uno de los propósitos de “LAS TORRES” es anticiparse a las necesidades de los clientes, con el objetivo de ofrecerles una serie de productos y unos servicios que satisfagan sus expectativas. De acuerdo con esto vamos a dar paso al plan estratégico del negocio:

MISIÓN:

En este establecimiento la misión es la de ofrecer un producto y un servicio a los clientes consumidores en la ciudad de Lorca. Los clientes pueden ser desde familias, trabajadores, hasta jóvenes y personas mayores que buscan aparte de unos servicios, la comodidad, el ambiente y la atención personalizada que se le ofrece a cada uno; contando con un equipo de trabajadores comprometidos con los valores de la organización.

VISIÓN:

Adentrarse en el mercado competitivo y consolidarse como uno de los mejores establecimientos no solo del Municipio de Lorca, sino de toda la Región por su calidad en los productos y los servicios dados a los consumidores; y todo ello a un bajo coste.

VALORES:

Lo que se intenta conseguir con esto es crear un equipo de colaboradores y desarrollar una unidad familiar, de convivencia, ética profesional, honestidad, respeto y la igualdad de todos; favoreciendo el clima y la cultura empresarial de la organización.

3.1 Objetivos Estratégicos.

Para conseguir los objetivos estratégicos, utilizaremos diferentes estrategias, como la estrategia de crecimiento a través de la captación de clientes utilizando diferentes herramientas de marketing, y alianzas estratégicas con profesionales, entre otras. Seguiremos una estrategia de diferenciación, a través de las ventajas competitivas comentadas anteriormente, y junto a esta estableceremos una política de precios que nos permita una rápida introducción en el mercado.

- Como principal oferta, existe la anticipación a las necesidades de cada cliente, de la competencia, y considerarlos a cada uno como un bien/recurso muy valioso.
- Posicionarse en los próximos 2 años como uno de los mejores café-bar restaurante del Municipio de Lorca, por la atención personalizada a los clientes, el ambiente cómodo que se emana y la calidad de sus productos.
- En un periodo de 3 años recuperar la inversión puesta en marcha para la consecución de este negocio.
- Contar con el personal adecuado, para el óptimo desarrollo de las actividades del negocio.
- En el transcurso de 1 año elevar el reconocimiento del negocio con los clientes.

Objetivos a corto plazo:

- Satisfacer al máximo las necesidades del consumidor brindando un servicio y producto de calidad.
- Contribuir al desarrollo personal y profesional de todos los trabajadores, mediante capacitaciones, formaciones, brindándoles ayuda y atención por parte de los restantes miembros de la organización.
- Formar alianzas estratégicas con los proveedores con la finalidad que puedan brindar productos de buena calidad y aun mejor precio al momento que sea requerido.

Objetivos a medio plazo:

- Fidelización de los clientes.
- Recuperar el capital de inversión.
- Mantener un buen clima laboral y de confianza que promueva la innovación y la mejora continua.
- Generar utilidades para mantener la solidez financiera, impulsar el crecimiento.

Objetivos a largo plazo:

- Reconocimiento del establecimiento en el Municipio de Lorca.
- Incremento de las ventas, crecimiento del mercado.

3.2 Producto.

Este establecimiento cuenta con numerosos acuerdos con diferentes proveedores de productos de comidas (carnes de pescado, cerdo, ternera, pollo y vacuno), frutas (melón, sandía, kiwi, naranja), hortalizas, y demás materias primas para la elaboración del producto final, puesta para su venta. Para la distribución y elaboración de los productos, LAS TORRES cuenta con 60 metros cuadrados situados en la parte de atrás del local donde se ubica el almacén y la cocina.

Para la elaboración y distribución del producto, el local cuenta con una lista (carta) para el cliente consumidor, junto con los platos especiales de la casa y también típicos de la Región de Murcia; estos son:

TAPAS

Ensaladilla Rusa	Magra al vino
Ensaladilla de Mariscos	Tortilla de patatas
Magra con tomate	Calamares rebozados
Huevos rellenos	Calamares a la plancha
Salpicón de marisco	Berenjena rellena
Calamares con tomate	Buñuelos
Choricitos picantes	Quisquilla
Ensalada murciana	Caballitos
Sesada	Muslitos
Lomo en salsa	Tigres
Boquerón en vinagre	Patatas cocidas con ajo
Boquerón frito	Jamón al Horno
Masamorcilla	Marineras

MONTADITOS

Lomos	Catalanas	Chorizos
Salchichas	Sobrasadas	Quesos frescos
Pínchos	Bicicletas	Las Torres
Morcillas	Pancetas	



ENSALADAS

NORMAL: tomate, lechuga, maíz, espárragos, cebolla, atún, zanahoria.

MIXTA: tomate, lechuga, maíz, espárragos, cebolla, atún, zanahoria, jamón york, queso, huevo cocido.

Y LOS FINES DE SEMANA

Asado de Pollo

Pulpo Asado

Asado de Carrillada

Arroz de Mariscos

Almejas / Mejillones al vapor

PIZZAS

MARGARITA: Tomate, queso, mozzarella, emmental, orégano.

4 QUESOS: Tomate, queso, orégano, Roquefort, Emmental.

BARBACOA: Tomate, queso, salsa barbacoa.

YORK: Tomate, queso, orégano, olivas negras, alcaparras, jamón york.

SERRANA: Tomate, queso, orégano, olivas negras, alcaparras, jamón serrano.

BACON: Tomate, queso, orégano, olivas negras, alcaparras, bacon.

NAPOLITANA: Tomate, queso, orégano, olivas negras, alcaparras, anchoas.

SICILIANA: Tomate, queso, orégano, olivas negras, alcaparras, chorizo, cebolla.

TROPICAL: Tomate, queso, orégano, jamón york, piña, olivas negras.

VEGETAL: Tomate, queso, orégano, olivas negras, alcaparras, alcachofas, champiñón, espárragos, maíz.

ATÚN: Tomate, queso, orégano, olivas rellenas, alcaparras, atún, anchoas, pimienta roja.

MARINERA: Tomate, queso, orégano, salmón, bocas de mar, gambas.

CARBONARA: Tomate, orégano, MUCHO queso, olivas negras, nata montada, bacon, cebolla.

CAPRICHOSA: Tomate, queso, orégano, olivas negras, mozzarella, jamón york, champiñón, salami.

TORRES: Todos los ingredientes anteriores.

Además si ninguna de estas pizzas se adapta a tí, elige los ingredientes a tu gusto.

BEBIDAS

Refrescos

Sangría

Tinto de verano

Cerveza

Vinos tintos:

Vino de la casa

Coto (Ríoja)

Pergamino (Ríoja)

Ramón Bilbao (Ríoja)



Vinos Rosados:

Castillo de Monte Aragón

Cepas del Zorro

Peñascal

Lambrusco

Vinos Blancos:

Barbadillo

Castillo de Monte Aragón

POSTRES

Pan de calatrava

Nata con nueces

Tarta de queso

Crema catalana

Tarta de chocolates

Cocos helados

Tarta de whisky

Naranjas heladas

Comtesa

Límones helados

Tiramisú

Piña y Melocotón en almíbar

Natillas

Helados variados

*Muchas gracias
por su visita*



Camino Viejo del Puerto (junto Autovía del
Mediterráneo)

Tel: 968460554

30.800, Lorca (Murcia)

Después de una más que extensa y completa carta con todos los productos ofertados, el cliente tiene la posibilidad de elegir desde un bocadillo hasta una ensalada. Sin embargo, al ofertar una variedad tan extensa, esto supone una inversión más grande en un mayor número de ingredientes. Debido a ello, se realizó un análisis de la situación, llegando a la conclusión, de que la mejor opción era ofrecer la rotación de dicho platos, es decir, todos los días se ofrecen unas mismas tapas, y existen una serie de platos fijos que se ofrecen a diario, por otro lado, hay platos especiales que se ofertan unos días y se van cambiando a lo largo de la semana. Por ejemplo, el lunes, puede existir la posibilidad de consumir arroz de mariscos y asado de pulpo, al día siguiente, estos platos no se vuelven a ofertar, pero se ofrece por ejemplo, carrillada y pollo asado.

Además de los gastos y de la re-estructuración del producto, se llegó a la conclusión de eliminar productos que no dejaran margen de beneficio alguno, como pueden ser:

- ✓ Hamburguesas.
- ✓ Sándwich.

La eliminación de estos 2 productos, se debe a la gran competencia que ejercen McDonald y Burger King en un radio de 500 metros (McAuto) y 1km (Burger King), sobre el negocio. En un principio, se propuso poner en marcha como medio para atraer familias enteras, en donde los padres pudieran pedirse un plato y los hijos una hamburguesa o un sándwich, teniendo variedad para atraer al consumidor. Un consumidor de hamburguesas tendrá preferencia por estos sitios especializados y no por un restaurante, de ahí que se supriman y se dejen como sustitutos las pizzas y los bocadillos.

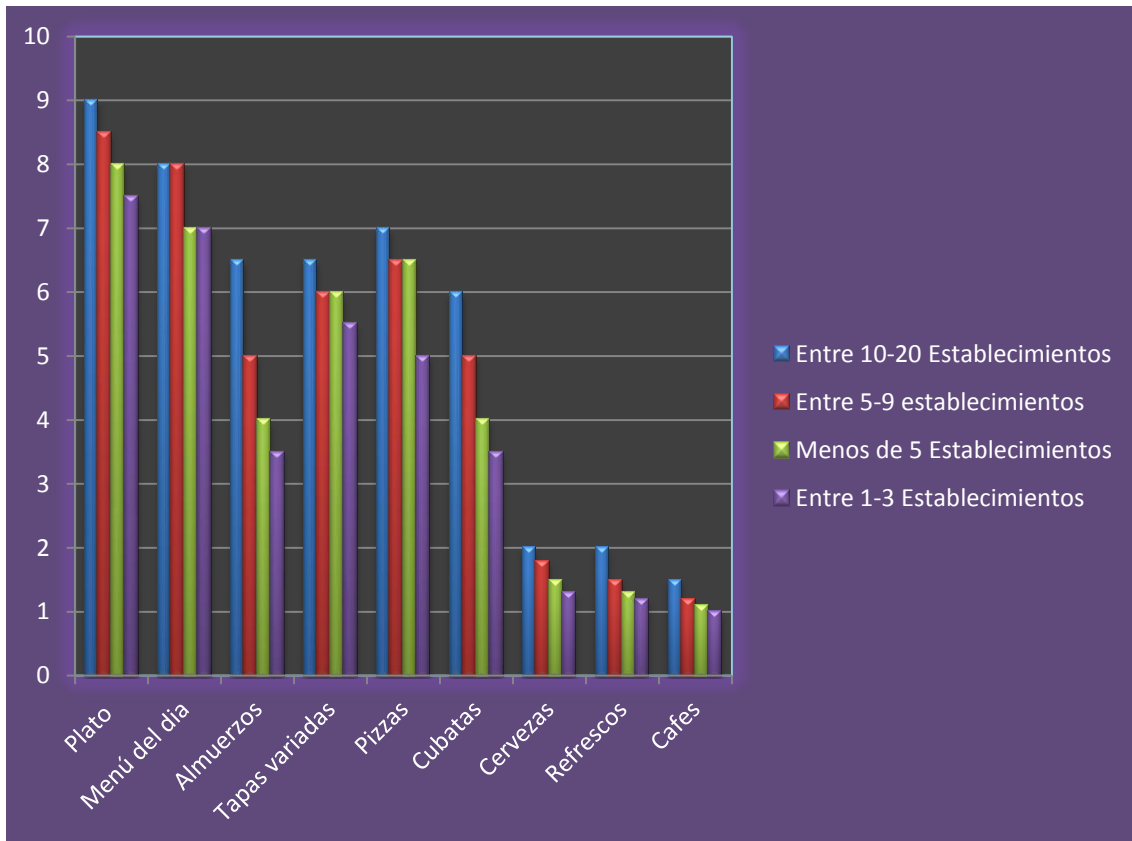
3.3 Precio.

El precio, obviamente, es una parte fundamental para el negocio debido a que tiene una influencia directa sobre los beneficios, ya que esto dependerá de los ingresos que entren en el local y por otro lado, de una manera indirecta sobre la cantidad demandada de los productos. La presencia de competidores y la presión que ejercen llevará al restaurante “LAS TORRES” a establecer una política de precios competitiva en el mercado, además de la variedad de productos para su distribución con los que cuenta este negocio, esto es, la flexibilidad de poder ser pizzería, restaurante y café-bar a la vez, siendo aun más competentes en el mercado puesto que no se limitan a unos pocos productos y se pueden aprovechar mas variables de crecimiento económico.

Lo que se pretende en este restaurante es maximizar los beneficios y adentrarse en el mercado hostelero. Hoy en día, es complicado, tener una base de precios al que solo puedan acceder un determinado tipo de consumidores, por lo que últimamente los precios están variando de acuerdo al nivel de vida de millones de españoles y de las leyes finalmente emanadas. Por otra parte, una de las estrategias de este local será la de ofrecer precios bajos para ser más competitivos con los demás establecimientos existentes en el Municipio de Lorca, de acuerdo con esto, se llevó a cabo un cálculo de los distintos cafés-bares, pizzerías, comidas a domicilio, restaurantes y cafeterías de la zona y por consiguiente de toda la ciudad de Lorca con los mismos productos que se quieren ofertar en el local, y se llegó a la conclusión de introducir una política de precios para hacer frente al mercado.

Para la obtención de estos datos, se realizó un análisis de los distintos sectores de restauración, y para ello, se seleccionaron 30 bares, cafeterías, establecimientos de comidas a domicilio, restaurantes y pizzerías, de distintas zonas del Municipio de Lorca (se entiende por esto, que se ha podido seleccionar una pizzería o un restaurante del centro o del extra-radio de la ciudad) y en primera persona se frecuentaron dichos establecimientos, con la idea de probar platos que posteriormente se podrán ofertar en “LAS TORRES” y cuál será la acogida de los clientes. El resultado fue el siguiente:

Tabla 3. Precio medio cafeterías, restaurantes del Municipio de Lorca.



Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo con el siguiente gráfico, el muestreo se basa en una serie de productos ofertados en el restaurante “LAS TORRES”. En el eje de abscisas, se encuentra el rango de precios de los distintos productos que se oferten, los cuales se observan en el eje de ordenadas. Los cuatro tipo de barras nos muestra de establecimiento que ofertan un producto a un determinado precio, por ejemplo, la barra azul nos indica los establecimientos que venden el mismo producto al mismo precio, siendo estos los más competentes y por tanto más caros; lo mismo ocurre con la barra de color rojo, aunque siendo ligeramente más barato incluso a veces puede llegar a ser igual. Por último nos queda las barras de color verde y morada, estas son más excepcionales y por tanto las que se salen del margen o de la línea media de precios, y por consiguiente, las que abaratan su producto hasta el punto de tener un mínimo de beneficio o simplemente no tenerlo y hacerlo para sobrevivir en el negocio.

✚ La política de precios.

La política de precios en este establecimiento viene determinada por los valores de la barra verde y morada, en función también del producto; esto quiere decir por ejemplo: el Plato no varía mucho de precio entre los distintos establecimientos, esto es, porque el producto en si es caro y venderlo costaría más, además se extrae pocos beneficios. Ahora bien, el mercado de las pizzerías está bastante explotado y por consiguiente, la variación del precio puede ser muy notoria, esto es debido a que:

- El establecimiento solamente se dedica al uso exclusivo de las pizzas.
- Se emplean materias primas más baratas y por tanto de menor calidad para abaratar costes.

De acuerdo con esto, la franja con la que se puede identificar este negocio se encuentra situada entre la barra verde y morada, esto es, ofrecer a los consumidores un producto económico en el que no se busca un beneficio alto, sino, cumplir con las expectativas propuestas.

Dicho esto, la política de precios de este establecimiento se verá reflejada en el siguiente grafico. Para ello, y una vez que se realizó el estudio de los distintos locales bares, restaurantes y pizzerías de la zona y de todo el Municipio de Lorca, se llegó a la conclusión de que se debía implantar una política agresiva de los precios, dándose a conocer realmente por sus bajos precios y por la calidad de sus productos como aparece en la tabla 4.

Tabla 4. Precio medio de los productos de Las Torres.

PRODUCTO/SERVICIO	PRECIOS
Vinos de media calidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 0,80€ copa. ▪ 8-20€ botella.
Refrescos y Agua	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1-2€ unidad.
Tapas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 0,80-2€ unidad.
Pizzas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 5€ unidad/llevar. ▪ 6€ unidad
Bocadillos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2,5-3,5€ unidad.
Cubatas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3,5-4€ copa-
Platos combinados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6-8,5€
Almuerzos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3,5€
Menú del día	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 7-8€

Fuente. Elaboración Propia.

3.4 Distribución.

La distribución del producto hace referencia al momento desde el que se elabora el producto en la cocina, hasta que es servido en la mesa del cliente. Para ello, LAS TORRES contará con una cocina y un almacén que se conectan mediante una puerta y que en su conjunto miden 60 metros cuadrados, en donde se preparará, se cortará, se elaborará y se distribuirá el producto hasta su presentación para los comensales. Dicho de otro modo, la distribución de este establecimiento viene determinada por el trayecto que existe entre la cocina y el consumidor, es decir, ocurre de forma directa, puesto que no se realiza un gran recorrido.

3.5 Comunicación y publicidad.

La comunicación en un negocio es esencial, puesto que a partir de la misma se proporciona información y difusión de lo que se pretenderá ofertar, la comunicación con el cliente es primordial para dar en un principio a conocer la existencia en un negocio, además de crear relaciones optimas con los consumidores, así como, dotar al local de una fama acorde con la satisfacción de las personas que acudan al local.

Para difundir la idea de un nuevo establecimiento en la ciudad, se llevó a cabo distintos métodos para llamar la atención del cliente. Para los más jóvenes, a través de las redes sociales como son tuenti, facebook y twitter; hasta las personas de más edad como son los panfletos publicitarios dejados en los portones de las casas y coches. Otra medida a poner en marcha, una vez abierto el local y para que los primeros clientes difundiesen la existencia del establecimiento, sería la de repartir llaveros en forma de pizza o hamburguesa con el número de teléfono, la dirección del Café-Bar, Restaurante LAS TORRES, al igual que encendedores y bolígrafos. Además, también se realizará, previamente, una fiesta donde se repartirá y se ofrecerá entre los asistentes, bebidas y refrescos, y la degustación de pequeñas muestras gratuitas de los productos que se ofertarán, causando en un primer instante una buena reacción entre los consumidores y mostrándoles de forma general, en que va a consistir el negocio, teniendo la oportunidad de ver como es el local. De esta forma, los clientes sabrán como es el sitio, si es el tipo de cafetería al que suelen acudir, si la comida se ajusta a sus necesidades y posibilidades, si les agrada el local y de esta forma el establecimiento será capaz de captar los futuros clientes dándoles a conocer sus productos, y mostrándoles como es el servicio que se les va a ofrecer. Normalmente, las personas que acuden a este tipo de eventos, son conocidos de los socios, o personas que frecuentan dicho entorno con asiduidad, y ellos mismos, son los que posteriormente servirán de emisores de esta información, al hablar sobre el bar a otras personas de su entorno, es decir, transmitiendo la información a otros posibles consumidores.

Otras maneras de captar los posibles clientes será mediante un anuncio en radio, que consistirá en lo siguiente: durante un mes, se contratará con la cadena de radio SER, la publicidad y anuncio por radio del negocio, la dirección y los productos que se ofertarán, además del tipo de clientela al que va a ir dirigido, el horario del anuncio sería

de Lunes a Domingo y la hora a la que sería retransmitido el anuncio era la siguiente: a las 7.30 de la mañana, a las 2 de la tarde y a las 7 de la tarde, donde se prevé más audiencia en esta cadena de radio.

Ahora bien, en el momento, de seguir con las buenas expectativas del negocio y atraer aún más a la clientela, se decidirá invertir en la publicidad de la empresa, con el objetivo de continuar con la línea de los beneficios adquiridos, y del buen funcionamiento del restaurante, así como los clientes que ya comienzan a ser asiduos, se pretenderá invertir en la celebración de una “fiesta rociera” cuando se cumplan 6 meses de su apertura, y así, expandir la promoción más allá del barrio y de la localidad. En primer lugar, se contratarán los servicios, de un anunciante que recorrerá, las calles de Lorca y de alrededores, con su coche, provisto de un megáfono y carteles anunciantes. El mensaje a difundir sería el siguiente: *“Fiesta Rociera, Bar Las Torres, Camino Viejo del Puerto junto a autovía del Mediterráneo. Música en directo, carrozas, caballos y muchas más sorpresas. Tapa y Caña por un euro. Paella , vino y rebujito (bebida típica).* Por otra parte, se situarán en las puertas del establecimiento, dos grandes carteles con la misma información, unas semanas antes de que tenga lugar el evento. El día de la celebración, se dispondrán en la puerta del bar, barras con cámaras frigoríficas para ampliar la zona de atención a los clientes y trasladarla más a la zona de la calle. Estas calles, por su parte, serán cortadas, para evitar el tránsito de coches, mediante la petición de un permiso al ayuntamiento de Lorca válido para ese día

El logo.

El logo del café-bar restaurante LAS TORRES es una “T” en forma de torre, y como se ha comentado anteriormente, simboliza las torres dañadas con los seísmos, ya que el castillo es un emblema muy importante para el pueblo lorquino y por supuesto patrimonio histórico, que fue recientemente restaurado. Para el diseño del logo se propondrá una “T”, abreviando la palabra Torres, ya que a su vez parece una “C”, significando por otra parte “café”, además en la parte de arriba, llevará un rectángulo, haciendo referencia a las torres. Todo ello, quedando simplificado en el escudo del restaurante, siendo original y abreviado el motivo que se escogerá para su diseño.

Para el tipo de letra, se elegirán varios estilos: desde Times New Roman, Castellar, Constantia, Freestyle Script, pasando por, Calibri, Comic San Ms, Arial, Jokerman, Cambria...etc. Quedando finalmente Brush Script MT, encajando con el logo del restaurante.

Las Torres	Times New Roman
Las Torres	Cambria
Las Torres	Calibri
LAS TORRES	CASTELLAR
Las Torres	Constantia
<i>Las Torres</i>	<i>Freestyle Script</i>
Las Torres	Comic San Ms
Las Torres	Jokerman
<i>Las Torres</i>	<i>Edwardian Scrip ITC</i>
Las Torres	Bradley Hand ITC
Las Torres	Arial
<i>Las Torres</i>	<i>Mistral</i>
<i>Las Torres</i>	<i>Brush Script Mt</i>
<i>Las Torres</i>	<i>Lucida Handwriting</i>



Para las camisas de los camareros, se plantea la idea de dejar el escudo en blanco, y que su fondo tuviera un color que hiciera que resaltase, además, para verano, se elegirían colores cálidos que no absorban demasiado la luz del sol, como son por ejemplo el negro, sino colores más refrescantes, como el blanco, el azul claro, o el turquesa. Por otro lado, para la parte delantera en el lado izquierdo, junto al pecho, el escudo o logotipo del restaurante, y para la parte de atrás de la camisa, el nombre de “Las Torres”.

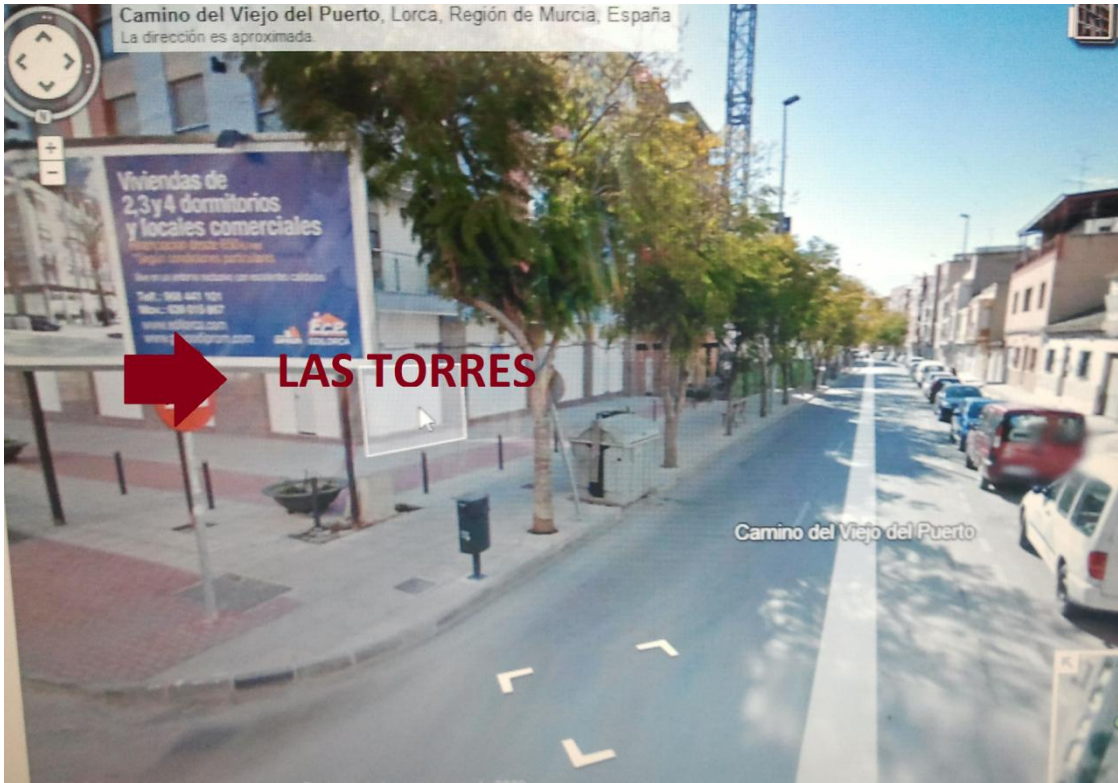
Área de Operaciones.

4. AREA DE OPERACIONES.

4.1 Localización y Distribución.

La localización es uno de los puntos clave para ubicar este tipo de negocio, porque como se ha venido comentando, esta estará determinada por la posibilidad de atraer a los clientes. Como ya hemos visto, principalmente se ubicará en una zona céntrica, residencial y relativamente nueva. La ubicación geográfica (sede central) de esta empresa, fue elegida por los socios para emprender el proyecto empresarial. El local está emplazado, junto a numerosos parques, zonas residenciales, guarderías, colegios, gasolineras, farmacias y comercios, es decir, en un lugar donde existe una alta actividad y afluencia de personas. El establecimiento se ubica en el Camino Viejo del Puerto, conectando con la Carretera de Granada (una de las vías principales del Municipio de Lorca) y cerca de la autovía del Mediterráneo.

Este local sería arrendado, puesto que la compra del mismo dejaría casi sin presupuesto a los socios para poder afrontar otro tipo de gastos, como las reformas oportunas planteadas o la compra de la maquinaria que puede ascender a 60.000 euros, en donde se ha comprado de primera mano, maquinaria tan importante como el horno de las pizzas, la cámara frigorífica o la plancha; sin los cuales no se podría llevar a cabo la puesta en marcha. Pero otros artículos como los microondas y la cafetera han sido adquiridos de segunda mano abaratando los costes previstos y emplearlos en otras necesidades.



4.2 Inversión en Equipamiento.

La apertura de un nuevo establecimiento, se afronta, mediante una serie de desembolsos económicos que incluye, desde las grandes inversiones como la maquinaria, o el mobiliario, hasta los utensilios y herramientas como por ejemplo los productos de menaje. Analizaremos detenidamente cada uno de ellos, dado que el listado de todo el equipo es bastante extenso.

MAQUINARIA:

Empezaremos con un listado de la maquinaria utilizada en este tipo de negocio, el coste de cada uno de ellos y las medidas de la gran mayoría. Hay que aclarar que dependiendo de cada artículo nos podemos encontrar aparatos nuevos o de segunda mano.

NOMBRE:	MEDIDAS:	PRECIO
Plancha de 3 fogones Cromo duro	85x50 cms	Seg.1200
Freidora industrial 2 senos		Nueva. 600
Horno de pizzas doble eléctrico	80x80 cms	Seg. 2.100
Rebanadora automática	50x28 cms	Nueva 1000
Fileteadora	40x35 cms	Nueva 500
Horno para el pan	40x40 cms	Nueva 250
Cocina de 3 fogones	90x90 cms	Seg. 1000
Amasadora	60x45 cms	Nueva 1400
Extendedora de pizza	45x45 cms	Nueva 1200
Cafetera de 3 brazos		Préstamo
Microondas industrial (1)		Seg. 200

Microondas eléctrico (1)	<i>Nuevo 100</i>
Tostadoras (2)	<i>Nuevo 220</i>
Cajas registradoras (1)	<i>Nuevo 1200</i>
Ordenador (1)	<i>Propiedad</i>
Granizadora de 2 potencias	<i>Seg. 800</i>
Televisor de 52 pulgadas (4)	<i>Nuevo 2.800</i>
Altavoces y amplificador	<i>Nuevo 700</i>
Maquina de tabaco (1)	<i>Préstamo</i>
Maquina traga-perras (2)	<i>Préstamo</i>

INMUEBLE:

En este apartado “inmueble” entraran en la lista aquellos elementos necesarios en un restaurante como la barra, vitrinas, estantería, cámaras de bebidas; y las reformas convenientes adaptadas a las leyes que se imponen, además de lo adquirido como: nuevo, de segunda mano, regalo, propiedad de los socios, o que haya sido fabricado por uno de los socios.

NOMBRE:	MEDIDAS:	PRECIO
Aire acondicionado (1)		<i>Nuevo. 6000</i>
Aire acondicionado (1)		<i>Seg. mano 2200</i>
Depósitos de agua y bomba (1)		<i>Nuevo 1200</i>
Grifo de cerveza y tinto (1)		<i>Préstamo</i>
Pila con lavavajillas (2)		<i>Nuevo 4000</i>
Cámaras (bebidas) (2)	4 metros	<i>Nuevo 2000</i>
Cámara (congeladora) (2)		<i>Préstamo</i>
Barras de mármol (4)	9, 7, 3 y 2 metros	<i>Nuevo 3.500</i>
Vitrina de helados		<i>Préstamo</i>
Frigorífico de helados (2)		<i>Préstamo</i>
Vitrinas (4)		<i>Nueva 3000</i>
Cámaras de seguridad (8)		<i>500</i>
Alarma de seguridad		<i>200</i>
Cuartos de baño		<i>500</i>

homologados

Ventanal		<i>3000</i>
Campana con extractor	5 metros	<i>2000</i>
Mueble bajero (mármol)	3 metros	<i>Seg. Mano 600</i>
Mesa aluminio para freidora, plancha, fogón		<i>Nuevo 300</i>
Estanterías de cocina (3)		<i>Nueva 2000</i>
Porta bases con capacidad 40 pizzas (2)		<i>100</i>
Estanterías de almacén (3)		<i>Fabricación propia</i>
Extractores de ventilación (2)		<i>1200</i>
Cámara frigorífica	3x2 metros cuadrados	<i>Nueva 3500</i>
Cámara congeladora	3x2 metros cuadrados	<i>Nueva 4500</i>
Pales de soporte de materias primas (4)		<i>300</i>
Jaula de hierro (1)		<i>Fabricación propia</i>
Pérgola		<i>Nueva 14000</i>
Canales de agua (3)		<i>Fabricación propia</i>

MOBILIARIO:

Se incluirán en el mobiliario, todo lo relacionado con el interior del negocio, como las mesas, las sillas, objetos de decoración...etc.

NOMBRE:	MEDIDAS:	PRECIO
Mesas cuadradas negras, salón (9)	80x80	900 €
Mesas cuadradas de aluminio, terraza (50)	80x80	50 ud (2.500 €)
Sillas verdes de hierro, salón (37)		130 ud (4.810€)
Sillas verdes de plástico, terraza (120)		33 ud (3.960€)
Sillas naranjas de plástico, terraza (120)		33 ud (3.960€)
Cuadros (2)		30 €
Taburetes verdes, barra (20)		120 ud (2.400€)
Espejos (4)		80 ud (320€)

HERRAMIENTAS Y ÚTILES:

En este apartado, entrará todas las herramientas utilizadas en la cocina de un restaurante, desde los platos, hasta las hoyas y cuchillos empleados. Por otro lado, lo necesario en el comedor y salón proporcionando una pequeña aproximación de las medidas y cantidades de cada objeto.

<i>NOMBRE:</i>	<i>MEDIADAS:</i>	<i>PRECIO:</i>
-----------------------	-------------------------	-----------------------

Platos

▪ Pizzas (90 aprox.)	32 cent. Diámetro	150 €
▪ Rectangulares (80 aprox.)	30x32 cent.	180 €
▪ Grandes (160 aprox.)	27 cent. Diámetro	280 €
▪ Medianos (220 aprox.)	20 cent. Diametro	350 €
▪ Pequeños (320 aprox.)	18,5 cent. Diametro	400 €
▪ Fuentes (80 aprox.)	25 cent. Diametro	130 €
▪ Conchas (60 aprox.)	6 cent. Aprox.	20 €
▪ Cuadrados (35 aprox.)	5x5 cent.	8 €
▪ Hojas (20 aprox.)	7 cent. Aprox.	6 €

Vasos

▪ Caña (70 aprox.)	120 €
▪ Tubo (90 aprox.)	140 €
▪ Cubata ancho (40 aprox.)	100€
▪ Vino (50 aprox.)	
▪ Tanque (40 aprox.)	60 €
▪ Barro (30 aprox.)	50 €
	40 €

Juego de Cuchillos cocina (30 aprox.)	250 €
Juego de Raseras y cucharones	50 €
Juego de Hoyas de porcelana (15 aprox.)	150 €
Paletas (8 aprox.)	20 €
Sartenes (18 aprox.)	200 €
Pocillos (8 aprox.)	30 €
Abridores (20 aprox.)	Regalo
Escurreidores (15 aprox.)	8 €
Cubos plásticos (46 aprox.)	200 €
Ralladores (6 aprox.)	6 €
Barreños	40 €
▪ Verdes (10 aprox.)	
▪ Azules (10 aprox.)	
Batidora industrial (1)	250 €
Batidora eléctrica (2)	60 €
Productos de limpieza	100€
Bandejas, rustideras (40 aprox.)	100 €

4.3 Gestión de Stock y Almacenes.

El problema inicial de esta empresa vendrá determinado por la carencia de control del stock de materias primas que se mantiene diariamente. Esto se debe, a que no existe una administración adecuada que gestione los items y recursos que manejan para su funcionamiento, es decir, las compras que se realicen semanalmente o mensualmente pueden venir determinadas por pequeñas cantidades perdidas de ítems, transformándose en volúmenes considerablemente mayores al finalizar cada mes.

Otro de los problemas es que el producto se conserva por un tiempo, los proveedores además intentan venderlo, con ofertas de bajo coste pero mayor cantidad; una vez que hemos tenido tal cantidad de items muchos de ellos se echan a perder. Esto se debe, a que el negocio es nuevo en el mercado, no sabe realmente lo que demandan más los consumidores, por lo que la gente frecuentaría de forma frecuente el local. Prueba de ello, es la elevada la cantidad de materias primas que se adquieren todas las semanas de ciertos productos, mientras que de otros se compra de forma mucho más escasa. Por ejemplo, para la elaboración de la Ensaladilla Rusa se compran ingredientes como mayonesa, huevos, atún, picadillo de variantes...etc. de los que debe existir una gran cantidad de suministros debido a su uso. Otro tipo de materias prima, no es necesario ni conveniente adquirirlas en tanta cantidad, ya que se consumen menos y se ponen en mal estado antes. Para combatir este problema, se debe hacer un control de la gestión de stock, de las cantidades demandas por los clientes consumidores, y por supuesto, tener en cuenta los proveedores, lo que ofrecerán y también analizar si existe lugar necesario para almacenarlos en el local.

4.4 Personal.

Este establecimiento contará con una plantilla de 23 trabajadores, repartidas de la siguiente forma:

- Socios (3)
- Cocineros (8)
- Camareros (12)

Una vez inscrita esta empresa en la Seguridad Social, se le asignará un código de cuenta de cotización propia, y a los trabajadores se le dará de alta en la Seguridad Social de la siguiente forma:

- 4 cocineros a tiempo completo y 2 a tiempo parcial.
- 6 camareros a tiempo completo y 3 a tiempo parcial.
- Los restantes camareros y cocineros serán a media jornada y dependiendo de la producción.

En primer lugar, éstos tendrán un salario equitativo dependiendo del contrato de cada uno de ellos, la jornada, si bien, variará en función de los objetivos e incentivos establecidos.

En segundo lugar y por necesidades de la producción, se contratará a los restantes camareros y cocineros mediante un contrato eventual, con media jornada a través del Servicio Público de Empleo, todos ellos con una edad comprendida entre los 20 y los 30 años, e inscritos en la Oficina de Empleo como parados. De esta forma, y al tener una plantilla menor de 25 trabajadores, este negocio podrá lucrarse de una bonificación de 1.000, 1.100 y 1.200 euros durante tres años consecutivos por cada uno de ellos.

Serán contratados por otra parte, de forma temporal, la plantilla fija en la empresa, y los que se han contratado por necesidades de la producción serán mediante un contrato eventual; todos ellos dados de Alta en la Seguridad Social y además, del Grupo de cotización correspondiente. Sus funciones serán las relacionadas con el puesto, tales como atención al cliente, atender mesas, reponer cámaras, hacer comidas, servicios de limpieza...etc.

El salario será el mínimo establecido en las bases de cotización del año vigente, además del plus de productividad. Por otra parte, tendrán derecho, también a dos pagas extras al año, las cuales podrán ser prorrateadas entre los doce meses del año o integras en los meses de julio y diciembre. La jornada semanal será dependiendo del tipo de contrato establecido, y de 40 horas para el personal del establecimiento que tenga contrato a tiempo completo. Esto es para 4 cocineros y 6 camareros, de lunes a viernes con el siguiente horario:

✚ de 8:00h a 16.00h los del primer turno, que serian 2 cocineros y 3 camareros.

✚ de 16.00h a 00.00h los del segundo turno igualmente.

Las vacaciones serán de 22 días laborales, debiendo ser repartidas las primeras entre los meses de julio, agosto y septiembre con el fin de no cerrar la empresa durante ningún mes y así generar pérdidas. De acuerdo con lo anteriormente citado, el periodo de mas producción del sector de la Hostelería es en el periodo de verano, la afluencia masiva de turistas que vienen de todos lados a disfrutar de la buena temperatura y las playas de toda España, provocan un aumento en las ventas y beneficios de muchos locales del sector; en general para estos casos se acuerda con los miembros trabajadores de la empresa el disfrute de las vacaciones en otros periodos en temporada baja.

4.5 Vestuario del Personal.

Para terminar este capítulo, el uniforme será más o menos el que se suele utilizar en el sector de la hostelería y restauración, dicho del siguiente modo:

Camareros:

- Mocasines negros.
- Pantalón de pinzas negros.
- Polo negro/azul para los Barman.
- Camisa blanca para los camareros.



Cocineros:

- Calzado cómodo o zuecos de poliuretano de color blanco.
- Pantalón de cuadros.
- Bata de color roja para el jefe de cocina.
- Bata o delantal de color blanco para el cocinero y auxiliar.
- Gorro de color rojo o gris.



Área de RRHH

5. AREA DE RECURSOS HUMANOS.

5.1 Organigrama funcional de la empresa.

Con este organigrama funcional se representará gráficamente la estructura general del negocio, en donde se definen todas y cada una de las funciones de los diferentes puestos. Con el organigrama lo que se intenta es mostrar de forma esquematizada, la función y jerarquía de cada puesto de trabajo, quien está por encima en la escala jerárquica, las función de los departamentos y la estructura del negocio en general. En “LAS TORRES” el organigrama se dividirá generalmente en 3 apartados que son: la cocina, la barra y el salón. Partiendo de esto y de que en este establecimiento nos estamos refiriendo a una pequeña Pymes, debemos tener en cuenta que la función de cada socio se puede ver afectada e involucrarse en otros puestos, es decir, que realizaran más de una función cada uno de ellos.

Como podemos observar claramente en el organigrama (grafico 5), en el primer nivel nos encontramos con el director gerente del negocio (socio1), que se conecta directamente con los otros 2 socios restantes (todos ellos de color amarillo); no por ello el Director Gerente es superior a los 2 socios restantes. Cada uno de los socios se encargará de un área concreta y desempeñará las diferentes funciones de su puesto. Los tres socios dirigirán al resto de empleados, los cuales se agrupan en cuatro jefes diferentes: los jefes de cocina, barra y salón (de color azul). Cada uno de ellos se encargarán de dirigir las acciones y supervisar los movimientos de los cocineros, auxiliares de cocina, los barman y los camareros.

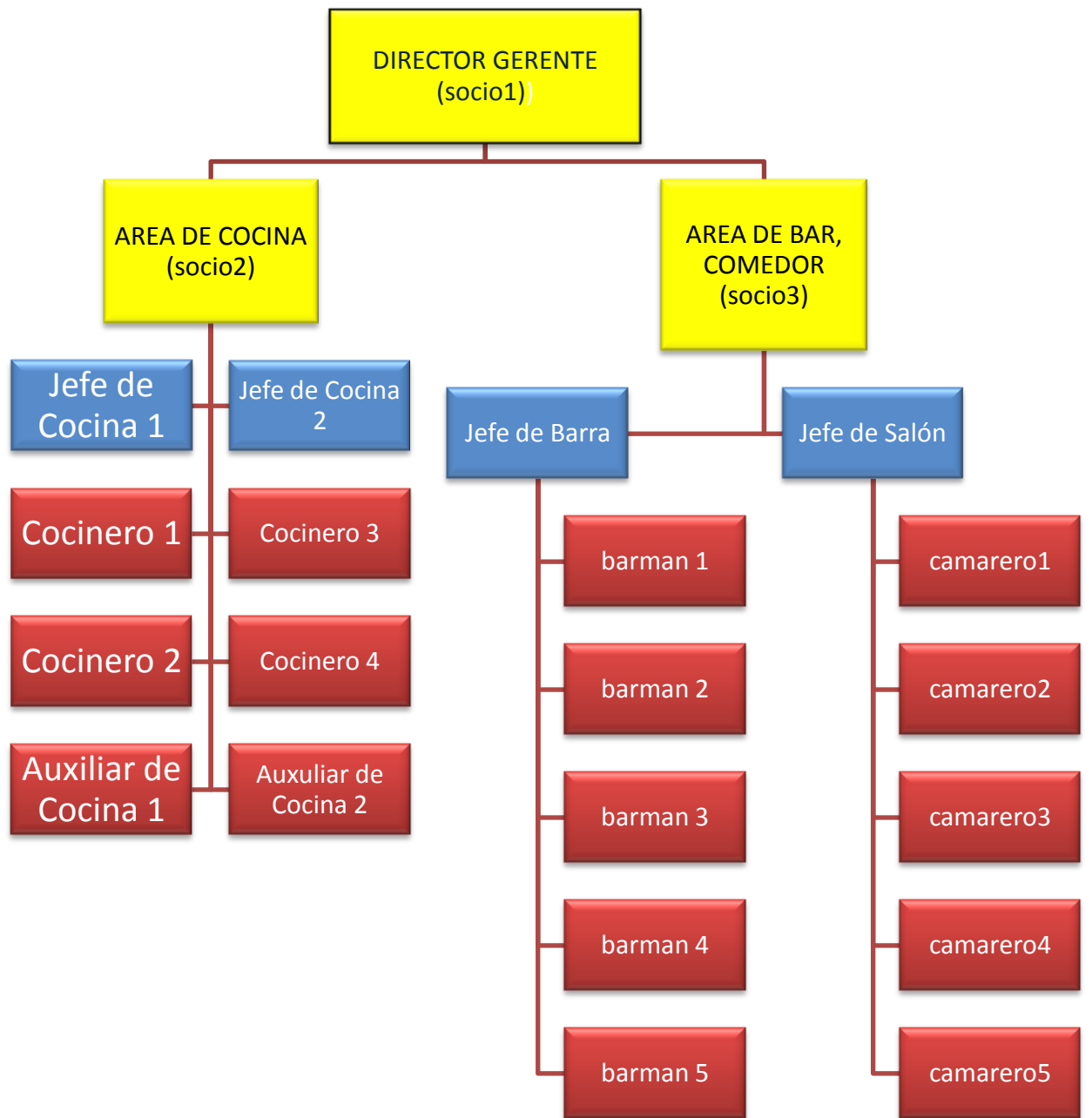


Gráfico 5. Organigrama.

5.2 Análisis y Descripción de los Puestos de trabajo.

Nombre del puesto: DIRECTOR GERENTE

FUNCIONES:

- Desarrollar el plan de gestión.
- Coordinar el plan de trabajo de las distintas áreas.
- Hacer inventarios semanales.
- Gestión de pagos.
- Elaboración de las memorias finales de los proyectos.
- Diseño y aplicación de programas que garanticen la seguridad e higiene en el trabajo.
- Ofrecer asistencia a los empleados con problemas laborales que influyan en sus resultados.
- Evaluación del rendimiento de los trabajadores.
- Seguridad Social, Seguros sociales, nóminas, procesos de Incapacidad Temporal...etc
- Labores de RRHH.
- Llevar la contabilidad del negocio y pago de recibos.
- Desarrollar la gestión con los proveedores.
- Analizar y evaluar políticas de precio.
- Definir y diseñar estrategias de crecimiento.
- Supervisar la consecución de los objetivos planteados.

Nombre del puesto: DIRECTOR DE AREA: COCINA

FUNCIONES:

- Coordinar las distintas secciones dentro de la cocina.
- Mantener y controlar el desarrollo de los productos.
- Elaboración del presupuesto de materias primas.
- Motivar al personal.
- Supervisar y coordinar los equipos de trabajo.
- Desarrollar y prever medidas de mejoramiento dentro de la cocina.
- Detección de las necesidades.
- Analizar la calidad de las materias primas.

Nombre del puesto: DIRECTOR DE AREA: COMEDOR Y BAR

FUNCIONES:

- Control del producto desde que sale de la cocina hasta que llega al cliente.
- Implantación de planes de mejora.
- Asesoramiento a empleados.
- Captación de necesidades del cliente.
- Velar por la cultura empresarial.
- Motivar al personal.
- Gestión de la cartera de clientes.
- Mantener la buena comunicación entre el cliente y el empleado.
- Supervisar y controlar la comunicación entre el bar y el comedor.
- Creación de políticas de ventas y marketing.

Nombre del puesto: JEFE DE COCINA

FUNCIONES:

- Capacidad de liderazgo.
- Motivar y colaborar al empleado recién incorporado.
- Desarrollar las tareas necesarias para la elaboración de las comidas.
- Gestionar y supervisar las distintas tareas de cocina.
- Elaborar platos, menús y ofertas para la atracción de clientes.
- Establecer un presupuesto y controlar los costes.
- Gestionar los stocks de las materias primas.
- Dirigir y controlar que el producto se sirva en tiempo y forma.
- Responder e informar al director de área.
- Mantener contacto con los proveedores de materias primas.
- Planificar, organizar y dirigir la distribución y producción de las comidas.

Nombre del puesto: COCINERO

FUNCIONES:

- Planificar, organizar y dirigir la distribución y producción de las comidas.
- Llevar control de materias prima (fechas de caducidad).
- Informar al superior de los productos más vendidos y los que menos se venden.
- Limpieza y mantenimiento de la cocina y almacén.
- Confeccionar los alimentos.
- Máxima atención y responsabilidad en el puesto de trabajo.

Nombre del puesto: AUXILIAR DE COCINA.

FUNCIONES:

- Atender a las órdenes de superior.
- Preparar alimentos para el cocinero.
- Ayudar en la elaboración de los productos.
- Mantener el puesto de trabajo limpio.
- Preparar los ingredientes para la realización de las comidas.

Nombre del puesto: BARMAN.

FUNCIONES:

- Dar atención constante a los clientes.
- Controlar el Stock y recargar, o informar al superior del área.
- Ofrecer y servir bebidas y aperitivos a los clientes, camareros...etc
- Mantener la barra limpia.

Nombre del puesto: CAMARERO.

FUNCIONES:

- Atender las órdenes de superior jerárquico.
- Servir mesas.
- Preparar las mesas, platos, cubiertos, vasos, aceiteras...etc.
- Satisfacer las necesidades del cliente.
- Llevar a la mesa la cuenta.
- Cobrar cuentas.
- Informar al cliente en caso de que lo pregunte, los distintos ítems del menú.
- Informar de cualquier inconveniente.
- Ofrecer el producto.
- Tomar los pedidos.
- Dar atención constante a los clientes.

5.3 Cultura Empresarial.

La cultura empresarial representa la forma de ser de la empresa, las formas de actuación frente a los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimiento que puedan surgir, y que quedan plasmados en forma de creencias interiorizadas, viéndose reflejada en las actitudes y capacidades de los miembros y que estos se transmitirán entre sí en su manera de pensar y actuar. La forma de transmitir la cultura de la empresa se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas, oportunidades de gestión y adaptación a cada uno de los clientes del café-bar, restaurante.

La cultura empresarial consiste en llevar a cabo el desarrollo de las capacidades existentes entre los socios para consensuar las metas comunes y gestionar la empresa con objetivos estratégicos que los hagan diferenciarse del resto de la competencia. De esta forma, el núcleo de la cultura empresarial se centra en los valores de la organización, como la humildad, el respeto y la igualdad entre todos; aportando un sentido de dirección común a todas las personas que componen la empresa y unas directrices en las labores diarias.

Esta filosofía tiene mucho más peso que los recursos técnicos o económicos, ya que estos, aun siendo esenciales para el éxito, son menos trascendentales que la firmeza de las personas que integran la organización creen en sus preceptos básicos y los cumplen. De este modo, analizamos una empresa y podemos hacernos una idea lo que nos quieren transmitir, la seguridad y confianza de los socios hacia su personal, el compañerismo, interesándose por ellos agrandando aún más ese vínculo de unión y los valores morales y/o éticos que nos transmiten.

5.4 Métodos de Selección del Personal.

La selección de personal es un paso decisivo que debe de consensuar los socios y llevar a cabo de forma muy analítica, ya que la imagen de la empresa y su óptimo funcionamiento, dependerán de los diferentes trabajadores que formen parte del equipo. El reclutamiento de candidatos se hará a través de métodos de selección del personal, mediante fuentes externas, como la entrevista o los métodos informatizados. De esta forma, se buscan candidatos que estén trabajando o que estén desempleados y que estén o no buscando nuevo empleo. Las ventajas que se consiguen a través de este proceso serán:

- Conseguir un mayor número de candidatos.
- Atraer gente con nuevas ideas y diferentes puntos de vista.
- Aprovechar las inversiones en formación realizadas en otros restaurantes.
- Renovar la organización.

La selección de personal se hará a través del Servicio Público de Empleo para lucrarse de los citados beneficios. Una vez realizado el reclutamiento, los candidatos se pondrán en contacto con la organización y mandarán su currículum por vía electrónica, o bien acercándose a las instalaciones del negocio, depositándolo mediante el encargado de área, o bien, mediante algún empleado. Una vez que se envían dichos currículos, los socios o cualquiera de ellos concretarán las citas oportunas concertadas con los candidatos, dando paso a citar físicamente al candidato o candidatos y para realizar una entrevista personal cada uno de ellos. Estas entrevistas se llevaron a cabo mediante una serie de preguntas de respuesta abierta, que se plantearon gracias a la experiencia en el sector de los socios, los cuales conocían los requisitos necesarios de un buen candidato para cada uno de los puestos de trabajo ofertados.

El responsable de selección en “LAS TORRES” será el socio con más experiencia en estos temas, y también será el encargado de llevar todo el proceso a cabo para la contratación del personal. A través de la entrevista, el socio tratará de detectar si el

perfil del candidato se adapta al puesto de trabajo, analizando sus comportamientos, estudiando su información, su experiencia laboral, eficiencia, eficacia, expectativas, logros, don de gentes, habilidades, aptitudes, actitudes...etc.

Por otra parte, y con el fin de resolver las diferentes necesidades que puedan darse durante determinados periodos de la campaña, también se buscarán candidatos a través de internet, mediante anuncios a través de las redes sociales (twitter, facebook, tuenti), páginas de empleo, redes profesionales y por las recomendaciones del propio personal de la empresa de gente que conocen y que creen que puede adaptarse al perfil buscado.

De todos los candidatos que optan al puesto, y basándose en los datos recogidos, los socios de la empresa deberán decidir cuáles de ellos son los que finalmente alcanzarán el puesto y comunicárselo mediante vía telefónica, informándole de cuándo será requerido para iniciar su labor.

5.5 Planes de Integración.

Con la fase de acogida y orientación tratamos de introducir a los empleados en la organización y en los cometidos de su puesto, enseñándoles las instalaciones del negocio, las tareas a desarrollar, los compañeros con los que tratará y por supuesto la cultura y el clima empresarial. En general, es una parte del proceso de ubicación del empleado, el cual también se relaciona con el proceso de socialización. Desde este momento, los principales fines de la orientación de empleados son:

- Presentación con los jefes y compañeros.
- Explicación de toda la información que tenga que ver con la empresa: objetivos, funciones, organigrama, calendario laboral, ubicación de los distintos servicios.
- Entrega de su correspondiente uniforme (pantalón, camisa, polo, abridores, bolígrafos, libretas en caso de ser camarero; por el contrario si aspira a algún puesto de la cocina se le dará pantalón, delantal, gorro) y comentario de las normas generales del establecimiento.

- Después de un tiempo se evalúa el grado de adaptación del trabajador mediante distintos métodos como: la observación directa, la entrevista, por los demás compañeros, o mediante una pequeña encuesta.
- Por último, se debe comprobar si las instrucciones impartidas han sido entendidas e incorporadas en los hábitos de ejecución de las distintas tareas que el trabajador debería desarrollar.

Este es uno de los procesos en la contratación del personal más delicado y complicado, de ahí que se cuiden todos los detalles milimétricamente, hacer que el recién incorporado a la organización se sienta integrado, presentándole al personal, invitándolo a que vea las instalaciones, como se trabaja, la temática...etc. En un primer momento, los empleados que se hayan incorporado primero podrán servir de modelos en la forma de realización de las actividades, de los nuevos, enseñándoles, por ejemplo, el funcionamiento de la maquinaria, el sistema de atención de las mesas o el reparto del trabajo.

5.6 Modalidades de Contratación.

Con el objetivo de aprovechar las ayudas para la contratación que nos presta la reciente Reforma Laboral, los socios establecieron diferentes tipos de contratos. Según el trabajador a jornada completa, o partida, nos encontraremos con distintos tipos de contratos. Al principio, nada más abrir el negocio y dependiendo de cada trabajador de la empresa, se optará por una serie de contratos temporales y también contratos de formación. Como el negocio no lleva abierto demasiado tiempo, no es posible plantearse aún realizar contratos indefinidos o de larga duración, sino que en función de cómo se desarrolle el negocio, de cómo avance y de si prospera o no, los contratos irán mejorando y alargándose en el tiempo. Los motivos por los que no se realizan estos contratos en un primer momento del negocio, son los siguientes:

- Hasta que el funcionamiento del establecimiento no sea seguro y se perciba capaz de perdurar en el tiempo, no existirá la suficiente fiabilidad.

- Cuando los socios depositen la suficiente confianza en el personal como para hacer contratos indefinidos.
- Cuando los empleados, individualmente, muestren que son aptos y capaces de desarrollarse en su puesto.
- La inseguridad, incertidumbre de la actual situación del país es otro factor a tener en cuenta.

Transcurrido el tiempo, y llegados a este punto de confianza y seguridad, se modificarían los tipos de contratos. Para ello, se realizarían contratos indefinidos para el fomento de la contratación indefinida de personas que se encuentren desempleadas y de esta forma, los socios y en general la organización, se beneficiarán de las bonificaciones establecidas en la Normativa vigente del Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Otro dato a tener en cuenta, es la contratación de personal joven entre 18-26 años, donde se favorece la creación de empleo de esta cohorte de edad, que en la actualidad ha salido tan perjudicado. De esta forma, si los empleados contratados son jóvenes inscritos en las Oficinas de Empleo las cuantías anuales serán de 1.000, 1.100 y 1.200 euros con un máximo de tres años.

Por otro lado, también se acordaría establecer Contratos Formativos de un año con el fin de que cuando estos se extingan, no se lleguen a pagar despidos ni salarios de tramitación. Además de estos contratos, también se realizaron otros de tipo eventual de producción; dichos contratos se realizaron para aquellos empleados que, según el nivel de producción, hayan sido solicitados para aquellos casos en los que se ha necesitado apoyo ante situaciones de necesidad de producción o de mercado.

5.7 Motivación.

Cuando un empleado opta a un determinado puesto de trabajo, en primer lugar tiene una motivación intrínseca hacia la obtención del mismo, en este periodo de crisis que vive España, la motivación general de la creciente cantidad de desempleados, es la de buscar un puesto de trabajo, acorde o no a su formación y a su carrera profesional hasta el momento, para poder sustentarse. La motivación interna de cada trabajador es, por tanto, diferente y personal para cada uno, sin embargo, como ya se ha dicho, la mayoría de trabajadores de esta empresa son jóvenes, algunos de ellos, aún estudiantes universitarios o de formación profesional, que buscan un medio de obtención monetaria trabajando a tiempo parcial o en periodo de fines de semana. Por tanto, las motivaciones principales son la búsqueda de un empleo en que se obtenga una cantidad adecuada al trabajo que se realiza o la obtención de una cantidad suficiente para poder continuar estudiando.

Por otro lado, los directores, deben de proporcionar motivación de forma extrínseca a todos los trabajadores, lo cual se lleva a cabo, favoreciendo un buen ambiente de trabajo y pagando en el tiempo acordado a los trabajadores, es decir, ofreciéndoles la recompensa oportuna a su trabajo, de forma que tenga lugar un feedback adecuado entre trabajo realizado y recompensa obtenida por el mismo, lo cual, a su vez, servirá para que el empleado se motiva a realizar sus funciones de forma óptima.

La motivación es necesaria y esencial para cada empleado y para el jefe todos los días que se acude a trabajar, para que los clientes sean partícipes de ellos y siempre exista un buen ambiente de trabajo.

La motivación en este establecimiento es una parte muy importante ya no solo a nivel organizativo, sino que, además de las buenas relaciones que genera entre empleados, se manifiesta en la satisfacción del cliente, en los beneficios que genere la empresa. Esto conlleva a que exista una mejor convivencia grupal y profesional, sentando las bases sólidas de una organización. En LAS TORRES, esa motivación se manifiesta de dos modos:

- Monetario.
- No monetario.

Como bien sabemos, cuando un trabajador hace bien su trabajo se le puede dar un incentivo como agradecimiento por el buen trabajo hecho, en esta institución se premiará a los trabajadores concediéndoles un incentivo monetario, y no monetario (es decir, los incentivos pueden ser de tipo material y no material). Cuando hablamos de un incentivo no monetario nos referimos a días libres, permisos e incluso de la actitud positiva del jefe hacia los empleados cuando realicen un buen trabajo. Pero realmente como se considera el incentivo en esta organización será de manera no monetaria, puesto que, los incentivos monetarios provocan también una disminución de la motivación de un empleado al ver que se le retribuye a unos más que a otros provocando discrepancias y fomentando rivalidad entre ellos e ciertas ocasiones. Es decir, el sueldo puede ser motivo de motivación y de desmotivación.

Para que un trabajador se sienta satisfecho en la empresa hay que tener en cuenta diversos métodos y formas de motivación, estos son:

- Reunión periódica una vez a la semana de forma grupal y también personal para tratar de los temas que presenten a lo largo de la semana. A veces, estas reuniones surgen de manera informal, al finalizar el trabajo diario, a modo de charla, se comentan los aspectos positivos y negativos, y lo que cada uno cambiaría de su trabajo y del de los demás, llegando a acuerdos de forma amistosa y sin problemas.
- Que el trabajador se sienta parte de la organización, aportando ideas, iniciativas y considerando que no solo es alguien más en la empresa. Por ejemplo, en este negocio, algunos de los trabajadores, han incluido platos en el menú o, debido a las sugerencias que le realizan los clientes han aportado dicha información para mejorar determinados aspectos.
- La participación de un trabajador en las decisiones de la empresa son otro punto a tener en cuenta.
- Un feedback o retroalimentación que marquen los puntos a mejorar de sus habilidades en la empresa, que sirva para mantener el buen ritmo de los trabajadores en el negocio.

Área Económico-Financiera.

6. ÁREA ECONÓMICO-FINANCIERA.

6.1 Plan de Inversiones y Financiación.

En toda empresa, se requiere al inicio de sus actividades, el desembolso inicial de una inversión de los activos fijos y circulantes de la sociedad. En ello, se verán reflejados todos aquellos elementos necesarios para el inicio de las actividades de la sociedad; como pueden ser: inmovilizado material, inmovilizado inmaterial, inmovilizado financiero, existencias...etc.

6.1.1 Partida de inversión en activo fijo.

INVERSIÓN	IMPORTE	IVA %
ACTIVO FIJO		
INMOBILIZADO MATERIAL		
• Acondicionamiento		
○ Suelo	2.000	18%
○ Azulejos	1.000	18%
○ Granito	4.500	18%
○ Instalación	10.000	18%
○ Cerrajería, puertas, ventanas	4.000	18%
○ Techo desmontable	14.000	18%
○ Carpintería	1.000	18%
• Maquinaria	15.270	18%
• Inmueble	54.600	18%
• Mobiliario	18.880	18%
• Herramientas y Útiles	3.498	18%
• Gastos de Constitución	3.00,6	18%
• Otros gastos	3.705,4	18%
INMOBILIZADO INMATERIAL		
• Aplicaciones Informáticas	500	18%
INMOBILIZADO FINANCIERO		
• Depósitos y fianzas	0	0
TOTAL INVERSIÓN	133.254	
TOTAL INVERSIÓN (IVA INCLUIDO)	157.239,72	

Tabla 4. Inversión

6.1.2 Partida de financiación.

FINANCIACIÓN	IMPORTE	%
RECURSOS PROPIOS		
• R. inicial de constitución	30.000	15%
• Otras aportaciones de los socios	150.000	85%
TOTAL APORTACIÓN	180.000	100%

Tabla 5. Financiación.

6.2 Estudio de Viabilidad Económica.

6.2.1 Evolución de las ventas.

VENTAS	IMPORTE MEDIO/MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Previsión del crecimiento			8%	13%	18%	20%
Nº de clientes	4.700	55.000	62.000	65.000	68.000	70.000
Gasto medio	9	108	115	120	130	135
TOTAL	54.200	574.200	658.800	721.400	841.400	885.000

Tabla 6. Evolución de las ventas.

6.2.2 Plan de tesorería.

Año 1.

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
COBROS													
Ventas		36.000	43.800	54.600	57.100	60.000	62.500	67.300	59.100	46.200	37.000	50.600	574.200
Recursos propios		40.000											40.000
TOTAL COBROS		76.000	43.800	54.600	57.100	60.000	62.500	67.300	59.100	46.200	37.000	50.600	614.200
PAGOS													
Inversión		153.674,64											
Alquiler		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	13.200
Pago proveed.		45.000	40.000	34.000	36.000	30.000	32.000	39.000	30.000	19.000	12.000	18.000	335.000
Gastos de personal		9.400	13.400	15.100	15.100	17.500	17.500	17.500	17.500	9.400	9.400	13.500	155.300
Publicidad		300											300
Gastos de const.		3.006											3.006
Primas y seguros		400											400
Agua, gas		500		550		650		650		650		650	3.650
Luz		2.000	2.200	2.200	2.200	2.200	2.400	2.400	2.000	2.100	2.000	2.200	22.100
Hacienda pública (IVA)													-12.116,70
TOTAL PAGOS (IVA INCLUIDO)		212.474,74	56.800	53.050	54.500	51.550	53.100	60.750	50.700	32.350	24.600	35.550	685.424,74
DIF. COBROS-PAGOS		-136.474,74	-13.000	1.550	2.600	8.450	9.400	6550	8.400	13.850	12.400	15.050	-71.274,74
SALDO ACUMULADO		-136.474,74	-149.474,74	-147.974,74	-145.374,74	-138.474,74	-129.074,74	-122.524,74	-114.124,74	-100.274,74	-87.874,74	-71.274,74	

Año 2.

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SALDO INICIAL	-71.274,74												
COBROS													
Ventas	46.400	35.000	49.600	59.000	64.100	65.000	71.500	77.300	59.100	32.200	47.000	52.600	658.800
TOTAL COBROS	46.400	35.000	49.600	59.000	64.100	65.000	71.500	77.300	59.100	32.200	47.000	52.600	658.800
PAGOS													
Alquiler	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Pago proveed.	25.700	21.300	26.800	28.000	31.500	33.000	35.100	37.300	27.400	23.200	26.000	29.800	345.100
Gastos de personal	9.400	9.400	13.400	15.100	15.100	17.500	17.500	17.500	17.500	9.400	9.400	13.500	164.700
Primas y seguros	500												500
Suministros													
Agua, gas	500		550		650		650		650		650		3.650
Luz	2.000	2.000	2.200	2.200	2.200	2.200	2.400	2.400	2.000	2.100	2.000	2.200	24.100
Hacienda pública (IVA)													17.784,04
TOTAL PAGOS (IVA INCLUIDO)	39.300	33.900	44.150	46.150	50.650	53.900	56.850	58.400	48.750	35.900	39.250	46.700	553.900
DIF. COBROS-PAGOS	7.100	1.100	5.450	12.850	13.450	11.100	14.650	18.900	10.350	-3.700	7.750	5.900	104.900
SALDO ANTERIOR	-71.274,74	-64.174,74	-63.074,74	-57.624,74	-44.774,74	-31.324,74	-20.224,74	-5.574,74	13.325,26	23.675,26	19.975,26	27.725,26	
SALDO ACUMULADO	-64.174,74	-63.074,74	-57.624,74	-44.774,74	-31.324,74	-20.224,74	-5.574,74	13.325,26	23.675,26	19.975,26	27.725,26	33.625,26	

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SALDO INICIAL	33.625,26												
COBROS													
Ventas	48.000	39.000	52.600	59.000	68.100	70.000	73.500	80.300	69.100	42.200	57.000	62.600	721.400
TOTAL COBROS	48.000	39.000	52.600	59.000	68.100	70.000	73.500	80.300	69.100	42.200	57.000	62.600	721.400
PAGOS													
Alquiler	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Pago proveed.	29.700	26.300	29.800	32.000	36.500	36.000	38.100	42.300	30.400	26.200	29.000	29.800	386.900
Gastos de personal	9.400	9.400	13.400	15.100	15.100	17.500	17.500	17.500	17.500	9.400	9.400	13.500	164.700
Primas y seguros	500												500
Suministros													
Agua, gas	500		550		650		650		650		650		3.650
Luz	2.000	2.000	2.200	2.200	2.200	2.200	2.400	2.400	2.000	2.100	2.000	2.200	24.100
Hacienda pública (IVA)													29.475,99
TOTAL PAGOS (IVA INCLUIDO)	39.300	33.900	44.150	46.150	50.650	53.900	56.850	58.400	48.750	35.900	39.250	46.700	553.900
DIF. COBROS-PAGOS	8.700	5.100	8.450	12.850	17.450	16.100	16.650	21.900	20.350	6.300	17.750	15.900	167.500
SALDO ANTERIOR	33.625,26	42.325,26	47.425,26	55.875,26	68.725,25	86.175,26	102.275,26	118.925,26	140.825,25	161.175,26	167.475,26	185.225,26	
SALDO ACUMULADO	42.325,26	47.425,26	55.875,26	68.725,25	86.175,26	102.275,26	118.925,26	140.825,25	161.175,26	167.475,26	185.225,26	201.125,26	

Año 3.

Año 4.

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SALDO INICIAL	201.125,26												
COBROS													
Ventas	58.000	49.000	62.600	69.000	78.100	80.000	83.500	90.300	79.100	52.200	67.000	72.600	841.400
TOTAL COBROS	58.000	49.000	62.600	69.000	78.100	80.000	83.500	90.300	79.100	52.200	67.000	72.600	841.400
PAGOS													
Alquiler	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Pago proveed.	34.700	31.300	34.800	37.000	41.500	41.000	43.100	47.300	35.400	31.200	34.000	34.800	446.900
Gastos de personal	9.400	9.400	13.400	15.100	15.100	17.500	17.500	17.500	17.500	9.400	9.400	13.500	164.700
Primas y seguros	500												500
Suministros													
Agua, gas	500		550		650		650		650		650		3.650
Luz	2.000	2.000	2.200	2.200	2.200	2.200	2.400	2.400	2.000	2.100	2.000	2.200	24.100
Hacienda pública (IVA)													29.475,99
TOTAL PAGOS (IVA INCLUIDO)	48.300	43.900	52.150	55.500	60.650	61.900	64.850	68.400	56.750	43.900	47.250	46.700	650.250
DIF. COBROS-PAGOS	9.700	5.100	10.450	13.500	17.450	18.100	18.650	21.900	22.350	8.300	17.750	25.350	191.150
SALDO ANTERIOR	201.125,26	210.825,26	215.925,26	226.325,26	239.875,26	257.325,26	275.425,26	294.075,26	315.975,26	338.325,26	343.625,26	364.375,26	
SALDO ACUMULADO	210.825,26	215.925,26	226.325,26	239.875,26	257.325,26	275.425,26	294.075,26	315.975,26	338.325,26	343.625,26	364.375,26	389.725,26	

Año 5.

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SALDO INICIAL	389.725,26												
COBROS													
Ventas	63.000	54.000	67.000	74.000	78.000	85.000	88.000	90.000	79.000	62.000	67.000	78.000	885.000
TOTAL COBROS	63.000	54.000	67.000	74.000	78.000	85.000	88.000	90.000	79.000	62.000	67.000	78.000	885.000
PAGOS													
Alquiler	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Pago proveed.	34.000	31.000	34.000	37.000	41.000	41.000	43.000	47.000	35.000	31.000	34.000	44.000	415.000
Gastos de personal	9.400	9.400	13.400	15.100	15.100	17.500	17.500	17.500	17.500	9.400	9.400	13.500	164.700
Primas y seguros	500												500
Suministros													
Agua, gas	500		550		650		650		650		650		3.650
Luz	2.000	2.000	2.200	2.200	2.200	2.200	2.400	2.400	2.000	2.100	2.000	2.200	24.100
Hacienda pública (IVA)													29.475,99
TOTAL PAGOS (IVA INCLUIDO)	47.600	43.600	51.350	55.500	60.150	61.900	64.750	68.100	56.350	43.700	47.250	53.600	562.650
DIF. COBROS-PAGOS	15.400	10.400	15.650	18.500	17.850	23.100	23.250	21.900	22.650	18.300	19.750	24.400	206.750
SALDO ANTERIOR	389.725,26	405.125,26	415.525,26	431.175,26	449.675,26	467.525,26	490.625,26	513.875,26	535.775,26	558.425,26	576.725,26	596.475,26	
SALDO ACUMULADO	405.125,26	415.525,26	431.175,26	449.675,26	467.525,26	490.625,26	513.875,26	535.775,26	558.425,26	576.725,26	596.475,26	620.875,26	

6.3 Resultados.

Tabla 7. Cuenta de pérdidas y ganancias provisional

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	574.200	658.800	721.400	841.400	885.000
Gastos de explotación	335.000	345.100	386.900	446.900	415.000
Gastos de personal contratado	155.300	164.700	164.700	164.700	164.700
Otros gastos de explotación	39.650	42.650	42.650	42.650	42.650
Amortizaciones	1.660	1.660	1.660	1.660	1.660
Resultado de explotación	42.550	104.650	125.990	185.450	260.990
BAI	42.550	104.650	125.950	185.150	260.990
Impuestos	12.765	36.627,5	44.096,5	64.921,5	91.346,5
Tipo impositivo (%)	30%	35%	35%	35%	35%
RESULTADO	29.485	68.022,5	81.853,5	120.528,5	169.643,5
CASH-FLOW	31.145	69.682,5	83.513,5	122.188,5	167.983,5

Fuente: Elaboración propia.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) son las que se muestran a continuación:

$$K = 8\%$$

$$VAN = -A + \frac{CF_1}{1+K} + \frac{CF_2}{(1+K)^2} + \frac{CF_3}{(1+K)^3} + \frac{CF_4}{(1+K)^4} + \frac{CF_5}{(1+K)^5} =$$

$$VAN = -157.239,59 + \frac{31.145}{1+0.08} + \frac{69.682,5}{(1+0.08)^2} + \frac{83.513,5}{(1+0.08)^3} + \frac{122.188,5}{(1+0.08)^4} + \frac{167.983,5}{(1+0.08)^5}$$

$$VAN = -157239,59 + 28.837,9 + 59.741,5 + 66.295,7 + 89.812,2 + 114.326,7$$

$$VAN = 201.774.4$$

$$TIR = \frac{-A + CF_1 + CF_2 + CF_3}{1*CF_1 + 2*CF_2 + 3*CF_3} = 18,57 \%$$

De esta forma, y para finalizar este apartado financiero, podemos concluir que la inversión puesta en marcha en este negocio está siendo rentable y viable, ya que, como se puede observar, los dos parámetros son positivos, es decir, por un lado, el Valor Actual Neto es superior a cero, y por tanto, se recuperará la inversión inicial puesta para la creación del negocio; y por otro lado, el porcentaje dado por la tasa Interna de Retorno, está afirmando que está siendo rentable, sin poner en riesgo la inversión inicial, ni el proyecto en sí.

Área Jurídico-Fiscal.

7. AREA JURIDICO-FISCAL.

En esta apartado realizaremos un resumen con los trámites necesarios para la constitución de la empresa. En ella hablaremos sobre la forma jurídica, las bonificaciones que plantean, las ventajas y los trámites para su constitución. Para la constitución de esta sociedad se decidirá por una SOCIEDAD LIMITADA LABORAL (S.L.L) (ver Ley 4/1997, de 24 de Marzo, de Sociedades Laborales), siendo la forma jurídica que mejor responde a los fines que los socios quieren dar a su actividad, y la que más se adaptaba a este tipo de empresas. En ella, el capital corresponde a sus socios que prestan sus servicios, y cuya relación laboral es de tiempo indefinido; obviamente en nuestro caso estamos hablando de un negocio familiar, en el que el padre y dos hijos aportan su capital para la constitución de la Sociedad. Además, los socios responderán de las deudas frente a terceros de forma limitada a la aportación al capital. Otra ventaja que podemos encontrar en este tipo de sociedades es su bajo coste para la creación de una estructura empresarial, siendo idónea para las pequeñas y medianas PYMES.

En definitiva, nos encontramos ante una sociedad de menor coste burocrático en donde los trabajadores son los dueños de la mayoría del capital social, idónea para pequeñas y medianas empresas en las que el capital mínimo para su constitución es de 3.006 Euros, siendo flexible ante la regulación de los Estatutos y los cambios que estimen oportunos sus socios.

Legislación Aplicable:

- Ley 4/1997 de 24 de Marzo, de Sociedades Laborales.
- Ley 19/1989, de 25 de julio, de Reforma parcial y adaptación de la Legislación Mercantil a las directivas de la CEE en materia de Sociedades.
- R.D.L. 1564/1989, Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, o Ley 2/1995, de Sociedades de Responsabilidad Limitada.
- Real Decreto 2114/1998, de 2 de octubre, sobre Registro Administrativo de Sociedades Laborales.

7.1 Beneficios Tributarios.

IMPUESTO DE TRANSMISIONES PATRIMONIALES Y ACTOS JURÍDICOS DOCUMENTADOS:

- ✚ Exención de las cuotas devengadas por las operaciones societarias de Constitución y aumento de capital y de las que se originen por la transformación de sociedades anónimas laborales ya existentes en sociedades laborales de Responsabilidad limitada, así como por la adaptación de las sociedades anónimas Laborales ya existentes a los preceptos de la Ley de Sociedades Laborales.
- ✚ Bonificación del 99 por 100 de las cuotas que se devenguen por modalidad de transmisiones patrimoniales onerosas, por la adquisición, por cualquier medio admitido en Derecho de bienes y derechos provenientes de la empresa de la que proceda la mayoría de los socios trabajadores de la sociedad laboral.
- ✚ Bonificación del 99 por 100 de la cuota que se devengue por la modalidad gradual de actos jurídicos documentados, por la escritura notarial que documente la transformación bien de otra sociedad en sociedad anónima laboral o sociedad limitada laboral o entre éstas.
- ✚ Bonificación del 90 por 100 de las cuotas que se devenguen por la modalidad gradual de actos jurídicos documentados, por las escrituras notariales que documenten la constitución de préstamos, incluidos los representados por obligaciones o bonos, siempre que el importe se destine a la realización de
- ✚ inversiones en activos fijos necesarios para el desarrollo del objeto social.

IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES.

Gozan de libertad de amortización los elementos del inmovilizado material e inmaterial afectos a la realización de sus actividades, siempre que se hayan adquirido durante los 5 primeros años contados desde la fecha de calificación como Sociedad Laboral..

7.2 Características de la S.L.L.

- Los socios son propietarios al menos un 51% del capital.
- Las clases de socios pueden ser: trabajadores, no trabajadores y capitalistas.
- El capital mínimo para su constitución es de 3.006 Euros (Art. 4 de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.)
- Ningún socio podrá tener acciones que representen más de la tercera parte del capital social.
- Son sociedades mercantiles.
- En la denominación deberá figurar la indicación de Sociedad Limitada Laboral o las siglas S.L.L.
- El número mínimo de socios es de 3 personas.
- Los socios responderán de las deudas sociales hasta el LÍMITE de sus aportaciones.
- La obligación de destinar un 10% del beneficio liquido de cada ejercicio al Fondo de Reserva Especial.
- El capital social se divide en participaciones sociales y deberá estar enteramente desembolsado en el momento de constitución de la Sociedad.
- Bonificaciones fiscales en un 99% sobre Impuestos de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITPAJD).

7.3 Trámites obligatorios para la Constitución de la Sociedad.

1. Solicitud del certificado de Denominación Social.
2. Apertura de la Cuenta Bancaria.
3. Redacción de Estatutos.
4. Firma de Constitución de Escritura.
5. Inscripción en el registro de Sociedades Laborales.
6. Pago de impuesto de Transmisiones Patrimoniales.
7. La inscripción en el registro Mercantil.
8. La solicitud del CIF, declaración Censal e Impuesto de Actividades Económicas (I.A.E).
9. Alta en la Seguridad Social.

1. SOLICITUD DEL CERTIFICADO DE DENOMINACION SOCIAL:

Empezaremos este proceso de creación de la S.L.L con la solicitud de la denominación de la entidad, de la existencia única de la sociedad (**CERTIFICADO NEGATIVO DEL NOMBRE**) es decir, el certificado que acredita que el nombre elegido para la sociedad no coincide, ni hay otras sociedades con el mismo nombre. Este proceso se realizará en la sede Central del Registro Mercantil.

2. APERTURA DE UNA CUENTA BANCARIA:

Una vez terminado el proceso de denominación social y concedido el certificado, se crea una cuenta bancaria a nombre de la sociedad, ingresando el capital mínimo exigible por Ley (3.006 €), obteniendo los correspondientes certificados que se deberán aportar en el momento del otorgamiento de la escritura de constitución.

3. REDACCION DE ESTATUTOS:

Una vez terminados los apartados anteriores, el siguiente paso sería la elaboración de los Estatutos; siendo estas, las normas por las que se regirá la sociedad, como son:

- ✓ Nombre de la sociedad.
- ✓ Objeto social.
- ✓ Denominación social.
- ✓ Capital social.
- ✓ Régimen de participación de cada socio.

Para ello, se debe personar en la NOTARIA (o mediante un abogado para la redacción de estos) de los trámites provistos de documento nacional de identidad, permiso de residencia o pasaporte a los efectos de la reglamentaria identificación; además de la calificación previa de la sociedad de carácter "Laboral". En donde se aportarán los estatutos por los que se regirá la presente entidad debidamente firmados por todos los socios; además deberán ajustarse a la legislación vigente de la comunidad donde tenga su domicilio social (que en este caso estaríamos hablando de la Región de Murcia).

4. FIRMA DE LA ESCRITURA DE CONSTITUCION:

Terminada la redacción de los Estatutos, se procede a la firma de la escritura de la Constitución de la Sociedad ante notario compareciendo todos los socios fundadores o mediante sus representantes acreditados; acto seguido de la inscripción en el Registro Mercantil.

5. INSCRIPCION EN EL REGISTRO DE SOCIEDADES LABORALES:

Para este tipo de inscripción, todas las sociedades laborales deben precisar una calificación previa que les confiera la condición de carácter "Laboral", para ello deben reunir los requisitos exigidos y tengan su domicilio en la Comunidad Autónoma a la que

pertenezca. Por último, para que la sociedad pueda ser calificada como laboral deberá ser necesario que:

- Ningún socio posea más de 1/3 del capital social.
- Que la mayoría de acciones y participaciones pertenezcan a los trabajadores (51% del capital social).

6. PAGO EN EL IMPUESTO DE TRANSMISIONES PATRIMONIALES y ACTOS JURIDICOS DOCUMENTADOS (ITPAJD):

Seguidamente deberemos proceder a la liquidación del IMPUESTO DE ACTOS JURIDICOS DOCUMENTADOS, que se trata de un impuesto cedido a las Comunidades Autónomas, y por tanto corresponderá su liquidación en la Comunidad Autónoma de donde se fije el domicilio fiscal. La tributación se hará al tipo impositivo del UNO POR CIENTO del capital social fijado en la escritura de constitución. El plazo es de 30 días hábiles desde la otorgación de la escritura pública, siendo el sujeto pasivo la entidad constituida y subsidiariamente y de conformidad con el artículo 24 del Texto Refundido, los socios en cuanto promotores de la entidad que se constituye y los administradores, en cuanto se hacen cargo del capital aportado.

Si en la constitución de la sociedad se hubieran aportado bienes inmuebles habrá que liquidar los impuestos municipales del IMPUESTO DE INCREMENTO DE BIENES INMUEBLES (Plusvalía). Y proceder a la inscripción de las fincas aportadas en el Registro de la Propiedad, de donde estén inscritas.

7. INSCRIPCION EN EL REGISTRO MERCANTIL:

La escritura de constitución de la sociedad deberá inscribirse obligatoriamente y hacerse en el plazo de un mes desde el otorgamiento de la escritura de constitución del notario, en el Registro Mercantil de la Comunidad Autónoma que proceda el domicilio de la sociedad. Una vez inscrita, la sociedad adquiere personalidad jurídica propia y puede actuar frente a terceros como existente.

8. SOLICITUD DEL C.I.F, LA DECLARACION CENSAL Y EL IMPUESTO DE ACTIVIDADES ECONOMICAS (I.A.E):

Una vez inscritos en el Registro Mercantil (R.M) se deberá solicitar el C.I.F ante la **AGENCIA ESTATAL DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA**, que lo otorgará con carácter provisional y que una vez inscrita permitirá obtener el definitivo. Dicha solicitud podrá realizarse por la propia Notaria, por el servicio de intranet. El alta en el I.A.E será obligatoria para todas las sociedades, empresarios o profesionales; pagándose por tantas altas como actividades se vayan a ejercer. Y por último, la declaración Censal o Modelo 036 es el medio por el cual, la Administración Tributaria obtiene el censo de empresarios y profesionales, con el fin de permitir realizar un seguimiento del cumplimiento de las obligaciones tributarias de éstos.

9. ALTA EN LA SEGURIDAD SOCIAL:

Para terminar los trámites de constitución de la Sociedad Limitada Laboral, el siguiente paso sería la inclusión y alta en la Seguridad Social del personal a contratar; solicitando un Código de Cuenta de Cotización y dar de alta a los trabajadores. Hay que tener en cuenta que estos dos trámites se deben realizar de forma simultánea y que a los impresos, modelo TA6 y TA2, habrá que acompañar fotocopia de la escritura de constitución de la Sociedad, fotocopia del modelo 845 y del CIF, fotocopia del DNI del representante de la Sociedad y del DNI de los trabajadores cuyo alta se solicite.

Si la persona que figura como representante de la Sociedad presta sus servicios para la misma, en este caso, habrá que tramitar su alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos o en el que corresponda, en función de su participación en el capital social y de sus relaciones personales con el resto de socios. Esta documentación puede ser presentada en cualquier Administración de la Seguridad Social pero se recomienda que lo sea en la que es competente por razón del domicilio social. A efectos prácticos se puede utilizar el Sistema Red, que permite la transmisión telemática de TC's, partes de alta, baja, modificación, partes de baja por Enfermedad o Accidente, etc.

Conclusiones.

CONCLUSIONES FINALES.

El actual panorama económico referente a la crisis mundial, sitúa a España especialmente en un momento económico y financiero insostenible, en el que se ven afectadas tanto grandes como pequeños empresas. Las cifras de paro continúan ascendiendo desde 2007 de forma acelerada, arruinando economías familiares y reduciendo el nivel de vida de la mayoría de los españoles. Se suma a ello la reducción de puestos de trabajo y la dificultad de acceder a los mismos, puesto que al aumentar la población en paro, han aumentado a su vez los candidatos a un mismo puesto. Por otro lado, las actuales políticas de austeridad para intentar sufragar la deuda del país y los recortes a las ayudas y subvenciones, generan aún mayores dificultades para el surgimiento de nuevos planes de empresa. Por ello, hoy día, abrir un negocio es cuanto menos, arriesgado y se hace necesario disponer de un buen plan de empresa, viable en el tiempo y adaptado a los cambios que generen las leyes. La Región de Murcia, por su ubicación en el mapa de España, además de por su clima, y por sus playas, cuenta con un gran número de establecimientos de cafeterías, restaurantes, bares, provocando que sea un sector demandado.

Por otra parte, la insostenibilidad de encontrar un puesto de trabajo, hace que las personas emprendan sus proyectos empresariales y los desarrollen hasta que los lleve a la consecución del fin, y para ello; la economía social es el medio que posibilita o aventaja más dichos proyectos, como por ejemplo el mínimo importe para la constitución de la sociedad, y mejor aún, una S.L.L es el adecuado para los pequeños negocios PYMES, aquellas personas que no disponen de los medios suficientes, también la reducción de los beneficios fiscales en los impuestos patrimoniales, donde la sociedad es de los trabajadores, que ningún socio pueda tener más del 49 % de capital social...etc. A su vez, la unión de personas para la creación de una empresa de economía social, concibe que el modelo de economía social quede plasmado y recogido en un compromiso social mutuo entre los socios de la misma; que a su vez son trabajadores, y están velando por la seguridad de la empresa, por el mantenimiento de ésta, es decir, por la responsabilidad y los riesgos. Todo ello, es distintos desde el punto de vista del socio, quien es aparte de ser trabajador, es el director/es de la organización. Por supuesto, es obvio pensar, en un modelo de empresa donde los trabajadores se sientan más identificados con su puesto de trabajo y con las aportaciones que realizan para sí misma, para ello, cuentan con un grado alto de responsabilidad, y de compromiso para la consecución de los objetivos.

La situación actual del sector de la restauración en España, está viéndose aumentada desde hace más de una década. La introducción en el mercado de este sector, está provocando que cada día, aumente la demanda de este sector, apareciendo nuevos establecimientos dedicados al negocio de la restauración. Por una parte, entendemos esa necesidad de creación de este tipo de negocio, por distintos motivos:

1. La oleada masiva de turistas que visitan nuestro país, año tras año, está provocando que en España, se deba impulsar más el sector de la restauración, como se hace con la Hostelería.
2. Desde décadas, la sociedad española, frecuenta estos tipos de establecimientos, y aunque existan nuevos métodos de atracción de clientes, siempre habrá aquellos clientes que estén más a gusto frecuentando este tipo de establecimientos.
3. Por otra parte, la población extranjera residente en España, también está demandando este tipo de establecimientos, donde cada vez es más frecuente introducir comidas de sus países de origen, provocando una variedad y diversidad en los productos ofertados.

Por otra parte, la inclusión de este sector en el mercado, está apuntando a que se menosprecie el sector de la restauración en España. La idea de crear un establecimiento, en el que se vean unos beneficios a corto plazo, es atractiva para muchos inversores que deciden emprender su propio proyecto empresarial; ahora bien, las condiciones en la que se crea un establecimiento tiene que ver con la formación o experiencia en este sector, por ello, está provocando, que la mayoría de inversores emprendan este tipo de negocio sin tener idea de llevarlo a cabo, contratando a un personal que no se ha formado y que solo tiene experiencia en el ámbito de atender mesas, dando lugar, a la contratación de personas que no tienen título de chef, o de cocina. En resumida cuenta, mano de obra barata, para luego, explotar un sector que está creciendo cada vez más rápido en España, en donde, se está perdiendo la capacitación y formación de este negocio.

La idea de crear el café-bar, restaurante Las Torres S.L.L, surge con el objetivo de satisfacer sus necesidades como clientes, ofreciendo un producto de buena calidad a buen precio y un servicio óptimo, con la consecución final de la obtención de unos beneficios, además de introducirnos en un mercado competitivo en el Municipio de Lorca, y de otra manera, aprovechar la formación y experiencia de cada uno de los socios. Con todo ello, se pretende crear un negocio familiar, en donde la situación actualmente de crisis, está provocando más aumento en el número de parados, en donde no sólo las personas mayores sino los jóvenes con una formación y experiencia no encuentran un puesto de trabajo, viéndose obligados a emprender dichos proyectos empresariales. Por todo ello, se prevé la posibilidad de construir el restaurante en una zona, donde resultó bastante dañada por los seísmos pasados, aparte de los distintos bares, cafeterías y restaurantes de la zona que quedaron dañados hasta el punto de que tuvieron que ser derruidos, posibilitando la oportunidad de nuestro negocio.

Anexos.

ANEXOS.

GRÁFICOS:

Gráfico 1. Índice de parados periodo 2008-2012.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

Gráfico 2. Porcentaje de paro en la Unión Europea periodo 2011-2012.

Fuente: Eurostat.

Gráfico 3. Distribución de la producción en el sector hostelero 2008.

Fuente: Federación Española de Hosteleros (FERH).

Gráfico 4. Facturación de ventas periodo 2011-2012 en la Región de Murcia.

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5. Organigrama funcional.

Fuente: Elaboración propia.

TABLAS:

Tabla 1. Evolución población de Lorca periodo 2007-2012.

Fuente: Ayuntamiento de Lorca.

Tabla 2. Población extranjera residente en la Región de Murcia.

Fuente: Comunidad Autónoma de la Región de Murcia (CARM).

Tabla 3. Precio medio cafeterías, restaurantes del Municipio de Lorca.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Inversión.

Tabla 5. Financiación.

Tabla 6. Evolución de las ventas.

Tabla 7. Cuenta de pérdidas y ganancias provisional.

Bibliografía.

Bibliografía básica.

- Manual de Sociedades Laborales. Editado por AMUSAL.
- Ventura, J (2008). "Análisis estratégico de la empresa. Paraninfo. Madrid.
- Orellana, E. y Monreal, M (2007). "Control, incentivos y comportamiento en las organizaciones. Ed. ACDE (Valencia).
- Captación de los RRHH en las E.E.S. Apuntes, M. Eugenia Sánchez Vidal.
- Motivación y compromiso en las E.E.S. Apuntes, Justo Herrera Gómez
- Dirección estratégica de E.E.S. Apuntes, Waldo E. Orellana Zambrano, Juan Gabriel Cegarra Navarro.
- Dirección financiera y contabilidad de las E.E.S. Apuntes, Ginés Hernández, Isidoro Guzmán (Módulo 2, Sociedades Laborales).
- Creación de E.E.S. Apuntes, Antonio Juan Briones Peñalver, Rafael Chávez.
- Monzón, J.L. (2010). "Análisis de la situación de las Cooperativas de Trabajo Asociado y las Sociedades Laborales y sus medidas de apoyo". CIRIEC-Ministerio de Trabajo e inmigración, Madrid.
- Barba et al. (2003). "Introducción a la Administración de Empresas, Morpi.
- Byars, LL. y Rue, L (1997). "Gestión de RRHH", McGraw-Hill, Madrid.
- Dolan et al, (2007). "La gestión de los RRHH". McGraw-Hill, Madrid.
- Jiménez, J.A. (2005). "Dirección estratégica y viabilidad empresarial". Ediciones pirámide. Madrid.
- Bueno Campos, E. Coordinador (2004). El gobierno de la empresa. Ediciones pirámide. Madrid.
- Jiménez, J.A., y Arroyo, S.R (2002). "Dirección estratégica en la creación de empresas". Ediciones pirámide. Madrid.
- Miranda. "Cómo elaborar un plan de empresa". Ed. Cengage.
- Trámites y Constitución de Sociedades laborales. Apuntes
- Régimen jurídico de las entidades de Economía Social. Apuntes Rosalía Alfonso Sánchez.
- La reforma laboral. Apuntes José Luján Alcaraz.

-Fernando Bruna Quintas. "Manual de creación de E.E.S, planificación de un proyecto de Coop. o S.L.L, centros especiales de empleo, empresas de inserción y mutuas".

-López –Amo, A. (1996). "Guía para crear tu empresa". Espasa calve S.A.

-Ley de Sociedades Laborales. Apuntes.

-Marketing mix de una empresa. Apuntes, Eva Tomaseti.

-Tipos de Sociedades Laborales. Apuntes.

PAGINAS WEBS.

-www.ciriec.es

-www.fedes.es

-www.amusal.es

-www.feasal.es

-www.empleo.gob.es

-www.msc.es.

-www.ideaspropiaseditorial.es

-www.ine.es

-www.carm.es

-www.emprendedores.es

-www.rae.es

-www.fehr.es

-www.lorca.es

-www.asesores.com

-www.cesygar.com.es

-www.creaciondeempresas.com

-www.hosteleros.es