

COMO FOMENTAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS A NIVEL INTERNO EN TIEMPOS DE CRISIS. EXPERIENCIA REAL



Raquel Rosales Guijarro
DNI: 44886935-C
Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas
Trabajo Fin de Carrea
Tutora: Rosario Perelló Marín

ÍNDICE GENERAL

1. RESUMEN	5
2. OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS	7
3. OBJETIVOS	14
4. ANTECEDENTES	16
5. DESARROLLO	17
5.1. INTRODUCCIÓN	17
5.1.1. EL MARKETING EN LA EMPRESA	20
5.1.1.1. ASPECTOS DESTACABLES DEL MARKETING	23
5.1.2. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA	24
5.1.2.1. ASPECTOS DESTACABLES DE LOS RECURSOS HUMANOS	27
5.2. CONFLUENCIAS DE AMBOS DEPARTAMENTOS	33
5.2.1. INFLUENCIA DEL MARKETING EN LOS RECURSOS HUMANOS	34
5.2.2. BRAND MARKETING	35
5.3. UN PLAN DE MARKETING PARA EL DEPARTAMENTO DE RRHH.	37
5.4. UN CASO PRÁCTICO: PLAN DE MARKETING PARA EL DEPARTAMENTO DE RRHH. DEL RESTAURANTE CAVA SIGLOS	39
5.4.1. ANÁLISIS DEL SECTOR Y EL ENTORNO	39
5.4.2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	69
5.4.3. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA	85
5.4.4. PLAN DE MARKETING PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	92
5.4.5 ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO DE LAS MEDIDAS PROPUESTAS	98
6. CONCLUSIONES	101
7. BIBLIOGRAFÍA	104
ANEXO 1: MAPA DEL SERVICIO	109
ANEXO 2: FICHAS DE DEPARTAMENTOS	114
ANEXO 3: FICHAS DE LOS PUESTOS	120
ANEXO 4: DISTRIBUCIÓN DE LOS TURNOS	128
ANEXO 5: ENCUESTA CLIMA LABORAL	130

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL DE LA EMPRESA (FUENTE: ECOL, 2007)	18
ILUSTRACIÓN 2: TASA DE VARIACIÓN DE LA CIFRA DE NEGOCIOS POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS (FUENTE: INE MAYO 2012)	40
ILUSTRACIÓN 3: TASA DE OCUPACIÓN POR COMUNIDAD AUTÓNOMA (FUENTE: INE MAYO 2012).....	41
ILUSTRACIÓN 4: TASA ANUAL MEDIA DE LA CIFRA DE NEGOCIOS POR SECTORES (FUENTE: INE MAYO 2012).....	42
ILUSTRACIÓN 5: TASA ANUAL MEDIA DE OCUPACIÓN POR SECTORES (FUENTE: INE MAYO 2012).....	42
ILUSTRACIÓN 6: CLASIFICACIÓN CNAE-2009 DEL SECTOR DE LA HOSTELERÍA (FUENTE: FIGUEROLA ET AL, 2010).....	43
ILUSTRACIÓN 7: EMPRESAS Y EMPLEADOS ASALARIADOS POR TAMAÑO DE LA EMPRESA (FUENTE: FIGUEROLA ET AL, 2010).....	44
ILUSTRACIÓN 8: CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN OCUPADA EN EL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN. (FUENTE: NAVARRO ET AL, 2008)	46
ILUSTRACIÓN 9: GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR DE LA HOSTELERÍA SEGÚN TAMAÑO DE LA EMPRESA. (FUENTE: NAVARRO ET AL, 2008)	46
ILUSTRACIÓN 10: NIVELES DE IMPLANTACIÓN DE FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS DOCUMENTADAS EN LAS EMPRESAS DE HOSTELERÍA (FUENTE: NAVARRO ET AL, 2008)	47
ILUSTRACIÓN 11: IMPLANTACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN FUNCIÓN DE SU SISTEMATIZACIÓN Y LAS DIMENSIONES DE LA EMPRESA (FUENTE: NAVARRO ET AL, 2008)	48
ILUSTRACIÓN 12: FUENTES DE RECLUTAMIENTO UTILIZADAS POR LAS EMPRESAS DE HOSTELERÍA (FUENTE: NAVARRO ET AL, 2008).....	48
ILUSTRACIÓN 13: ACCIONES RELACIONADAS CON EL CLIMA Y LA SATISFACCIÓN LABORAL SEGÚN DIMENSIÓN DE LA EMPRESA (FUENTE: NAVARRO ET AL, 2008)	50
ILUSTRACIÓN 14: PLAN ESTRATÉGICO DE VALENCIA 2010-2012 (FUENTE: FUNDACIÓN TURISMO VALENCIA, 2011)	53
ILUSTRACIÓN 15: PLAN ESTRATÉGICO 2012-2015 (FUENTE: FUNDACIÓN TURISMO VALENCIA, 2011).....	54
ILUSTRACIÓN 16: PRINCIPALES FOCOS DE ATRACCIÓN TURÍSTICA EN LA CIUDAD DE VALENCIA (FUENTE: FUNDACIÓN TURISMO VALENCIA, 2011)	56
ILUSTRACIÓN 17: TIPOLOGÍAS TURÍSTICAS EN LA CIUDAD DE VALENCIA (FUENTE: FUNDACIÓN TURISMO VALENCIA, 2011)	57
ILUSTRACIÓN 18: ACTUACIONES PROMOCIONALES DE LA FUNDACIÓN TURISMO VALENCIA (FUENTE: FUNDACIÓN TURISMO VALENCIA, 2011)	58
ILUSTRACIÓN 19: TRAMOS IRPF 2011-2012 (FUENTE: IMPUESTOSRENTA.COM, 2012)...	60
ILUSTRACIÓN 20: TABLAS IPC EN ESPAÑA ACTUAL E HISTÓRICO (FUENTE: GLOBAL-RATES.COM, 2012)	60
ILUSTRACIÓN 21: TABLAS IPC ACTUAL ALEMANIA, FRANCIA E ITALIA (FUENTE: GLOBAL-RATES.COM, 2012)	61
ILUSTRACIÓN 22: LOCALIZACIÓN DEL RESTAURANTE (FUENTE: CAVA SIGLOS)	69
ILUSTRACIÓN 23: IMÁGENES DEL LOCAL DEL RESTAURANTE (FUENTE: CAVA SIGLOS).....	69

ILUSTRACIÓN 24: INFORMACIÓN SOBRE FACTURACIÓN Y COMENSALES DE CAVA SIGLOS (FUENTE: CAVA SIGLOS)	70
ILUSTRACIÓN 25: ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL DE CAVA SIGLOS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS DATOS FACILITADOS POR CAVA SIGLOS).....	83
ILUSTRACIÓN 26: ORGANIGRAMA PUESTOS DE TRABAJO DE CAVA SIGLOS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS DATOS FACILITADOS POR CAVA SIGLOS).....	85
ILUSTRACIÓN 27: TABLA SALARIAL CAVA SIGLOS (ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS FACILITADOS POR CAVA SIGLOS)	87
ILUSTRACIÓN 28: TABLA SALARIAL SEGÚN CONVENIO DE HOSTELERÍA (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS DE CONVENIO HOSTELERÍA B.O.P 2012)	88
ILUSTRACIÓN 29: GRÁFICO COMPARATIVO DE SUELDOS ENTRE CAVA SIGLOS Y CONVENIO HOSTELERÍA EN UNIDADES MONETARIAS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS DE LAS TABLAS ANTERIORES).....	88
ILUSTRACIÓN 30: GRÁFICO COMPARATIVOS DE SUELDOS ENTRE CAVA SIGLOS Y CONVENIO HOSTELERÍA EN DATOS PORCENTUALES (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS DE TABLAS ANTERIORES).....	89
ILUSTRACIÓN 31: RELACIÓN PUNTOS Y PAGA EXTRA (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)	97
ILUSTRACIÓN 32: ANÁLISIS VIABILIDAD DEL PLAN DE MARKETING PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)..	99
ILUSTRACIÓN 33: ANÁLISIS DE VIABILIDAD PARA EL SEGUNDO AÑO DEL PLAN DE MARKETING PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA).....	100
ILUSTRACIÓN 34: TABLA RESUMEN DEL PLAN DE ACCIONES ESTABLECIDO EN EL PLAN DE MARKETING PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE CAVA SIGLOS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	102
ILUSTRACIÓN 35: GASTO MEDIO POR COMENSAL EN EL SECTOR DE LA HOSTELERÍA (FUENTE: ELABORACIÓN A PARTIR DE DATOS DEL MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y MEDIO RURAL Y MARINO, 2011)	102
ILUSTRACIÓN 36: GASTO MEDIO POR COMENSAL EN CAVA SIGLOS (FUENTE: CAVA SIGLOS).....	102

1. RESUMEN

En este trabajo quiero mostrar cómo se puede potenciar el departamento de recursos humanos de una empresa a nivel interno a través de la implantación de un Plan de Marketing orientado a dicho departamento. Comencé con la empresa Colebega, S.A., pero por cuestiones de cambio accionarial el trabajo tuvo que paralizarse. He mantenido la esencia inicial del trabajo, pero centrándome en el sector de la hostelería en general y en particular en el subsector de la restauración, con el caso de una empresa de tamaño pequeño o micro-PYME: el restaurante Cava Siglos.

Tras establecer los objetivos que persigue el trabajo y justificar las asignaturas que van a servir de fuente para la elaboración del mismo, explico los antecedentes para situar el contexto del trabajo, finalizando con el desarrollo del mismo junto con las conclusiones obtenidas.

De esta forma, la estructura que sigue el trabajo es la siguiente: en primer lugar planteo una introducción, donde hablo tanto de los recursos humanos como del marketing en general en el ámbito empresarial, así como de los aspectos a destacar en cada uno de ambas materias, siendo esto de especial relevancia debido al propio tema del trabajo(es una perspectiva poco usual). Tras haber realizado dicha introducción, profundizo más en la relación entre el marketing y los recursos humanos perfilando de forma teórica en qué consiste la elaboración de un Plan de Marketing para un departamento de Recursos Humanos y el sentido que puede tener su elaboración. Por último, una vez he realizado el estudio del sector en el que se encuentra Cava Siglos, la situación de los Recursos Humanos en dicho sector y analizando los detalles específicos de la propia empresa, planteo detalladamente la propuesta del Plan de Marketing para su departamento de Recursos Humanos.

Hay que destacar, que esta iniciativa es novedosa en cuanto a la finalidad que persigue el plan de marketing y a quién va dirigida. Lo habitual es que este tipo de planes se desarrollen para un producto o servicio en concreto, dirigiéndose a un determinado tipo de cliente. Sin embargo, en este caso lo he desarrollado para un departamento de Recursos Humanos, por lo que sus destinatarios son clientes internos, en particular, los propios empleados de la empresa.

Dentro del plan de marketing, los pasos que he seguido son los siguientes: en primer lugar realizo un estudio de los recursos humanos, establezco los objetivos que se pretenden conseguir, identifico el producto y finalmente, establezco el precio, la promoción y la implantación.

A continuación se detallan los elementos claves del plan aplicados al área de RRHH:

- El cliente es el empleado. Se requiere por tanto conocer el número de empleados y su perfil profesional.

- El producto es el puesto de trabajo. Para ello es necesario conocer el detalle de la descripción de puestos de trabajo de la organización a estudiar.
- El precio estará compuesto por los ingresos percibidos por los empleados, tanto financieros como no financieros, entre estos últimos se pueden incluir la autonomía, la identidad del trabajo o el reconocimiento entre otros. Es por tanto importante, conocer con detalle el sistema de retribuciones de la empresa.
- En canal de distribución sería la persona o personas encargadas de dar a conocer las políticas y estrategias de la empresa. Los medios para llevarlas a cabo pueden ser conferencias, circulares, etc. En este caso, es interesante conocer que se esta haciendo al respecto.
- El contexto en el que se va a desarrollar será principalmente el lugar donde los trabajadores desarrollan su actividad.
- Hay que saber como va a recibir el cliente interno su producto, es decir, como va a enfrentarse el empleado frente a los cambios o novedades a implantar. Es recomendable conocer los sistemas de reclutamiento y promoción interna que lleva la empresa.
- Los participantes del plan van a ser el conjunto de todos los miembros de la empresa, pero hay que destacar la importancia del departamento de Recursos Humanos que es el que promueve el plan. Es necesario, saber las funciones de recursos humanos que se llevan a cabo en la empresa.

Es por todo ello, que con anterioridad a realizar el plan de marketing específico para Cava Siglos, he desarrollado un estudio profundo tanto del sector al que pertenece la empresa objeto de estudio, como de las características particulares de la empresa, prestando especial atención al análisis de los recursos humanos de la misma.

Tras la realización del plan de marketing específico, presento un análisis económico-financiero para estudiar la viabilidad del mismo.

Por último, expongo las conclusiones como consecuencia de la realización del propio trabajo.

2. OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS

El objetivo principal que persigo con este trabajo es fomentar las funciones de la dirección de recursos humanos a través de un plan de marketing interno enfocado al departamento de RRHH.

A la hora de realizar este trabajo tengo que destacar el peso que han tenido una serie de determinadas asignaturas que por su especificación me han servido de apoyo y motivación para la elaboración del mismo, que realizo a partir de los conocimientos teóricos-prácticos adquiridos durante la licenciatura.

A continuación detallo en cada uno de los puntos del apartado las asignaturas relacionadas con este trabajo final de carrera así como su justificación de porque son importantes para la elaboración y exposición del mismo.

❖ 5.1. INTRODUCCIÓN

➤ Asignaturas relacionadas

- Economía de la empresa I
- Dirección de Recursos Humanos

➤ Breve justificación

En este apartado realizo una introducción sobre la situación y conceptos que se tiene sobre el marketing y los recursos humanos en general, así como de la estructura departamental básica de una empresa, centrándome de forma superficial en los departamentos de Marketing y Recursos Humanos.

Por lo tanto, utilizo los conceptos generales de la asignatura de Economía de la empresa I, que es una asignatura donde se da a conocer una visión global de la gestión de la empresa y sus principales departamentos. Además esta asignatura se divide en tres bloques, gestión, marketing y producción, siendo aplicables aquí básicamente los dos primeros bloques.

De esta forma junto a la asignatura de dirección de Recursos Humanos, que trata en profundidad todo lo relacionado con la dirección y gestión de los RRHH puedo realizar con base suficiente la introducción del desarrollo de mi trabajo.

❖ 5.1.1. EL MARKETING EN LA EMPRESA

➤ Asignaturas relacionadas

- Economía de la empresa I
- Dirección comercial
- Marketing en empresas de servicios

➤ Breve justificación

En este apartado expongo el concepto de marketing hablando de las funciones que lleva a cabo el departamento de marketing dentro de una empresa.

De nuevo vuelve a estar relacionada la asignatura de Economía de la empresa I, concretamente el bloque de marketing junto con las asignaturas de Dirección comercial y de Marketing en empresas de servicios. En el caso de la asignatura de Dirección comercial se centra en explicar la función del departamento comercial dentro de una empresa, siendo una parte muy importante en la gestión de las organizaciones a la hora de establecer y realizar la relación de intercambio entre la empresa y sus clientes, y por tanto cobra un papel muy relevante en este contexto el marketing. Por último destacar que de la asignatura de Marketing en la empresa de servicios me sirven muchos conceptos e ideas debido a su especificación.

❖ 5.1.1.1. ASPECTOS DESTACABLES DEL MARKETING

➤ Asignaturas relacionadas

- Dirección comercial
- Marketing en empresas de servicios
- Sistemas integrados de información para la gestión
- Economía de la información

➤ Breve justificación

En este apartado de TFC pretendo profundizar en la importancia del marketing dentro de una organización, exponiendo aspectos destacables sobre nuevas formas de marketing, tendencias y en general cualquier hecho relacionado con el marketing y sus nuevas aplicaciones para tratar de establecer un paralelismo preliminar entre esos nuevos enfoques que están saliendo a la luz y la utilización del marketing con respecto a los recursos humanos en una empresa.

Por tanto las asignaturas que vuelven a estar relacionadas son Dirección comercial y de Marketing en empresas de servicios ya que en ambas se habla tanto de las nociones básicas del marketing como de sus nuevas formas.

En este apartado también utilizo los conceptos de las asignaturas de Sistemas integrados de información para la gestión y Economía de la información ya que en ambas asignaturas se trata de mostrar la importancia y el valor que tienen los sistemas de información dentro de las empresas. Esto tiene gran relevancia en el caso del marketing ya que es muy importante estar informados de las nuevas formas que se utilicen en promoción de ventas y también conocer lo que piensan los clientes y los empleados en relación con lo que hace la empresa en cuestión.

❖ 5.1.2. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

➤ Asignaturas relacionadas

- Dirección de Recursos Humanos
- Sistemas integrados de información para la gestión
- Economía de la información

➤ Breve justificación

En este apartado expongo el concepto de Recursos Humanos y las funciones que lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos dentro de una empresa.

Por ello la asignatura de Dirección de Recursos Humanos está altamente relacionada con este apartado ya que en esta materia se explica con detalle que es lo que debe hacer la dirección de recursos humanos dentro de las organizaciones.

También esta relacionadas las asignaturas de Sistemas integrados de información para la gestión y la Economía de la información, ya que dentro del departamento de Recursos Humanos y de la empresa en general es muy importante tener un buen sistema de información que permita obtener toda la información necesaria para tomar las decisiones pertinentes.

❖ 5.1.2.1. ASPECTOS DESTACABLES DE LOS RECURSOS HUMANOS

➤ Asignaturas relacionadas

- Dirección de Recursos Humanos
- Ética en las empresas
- Gestión del conocimiento

➤ Breve justificación

En este apartado trato de profundizar en la importancia del capital humano de una empresa y de la gestión y administración del mismo para poder maximizar su valor y utilización. Se tratan temas como la gestión del conocimiento, la ética empresarial, liderazgo dentro de la empresa y otros aspectos destacables relacionados con los recursos humanos.

Es este apartado son muy útiles las asignaturas de Dirección de recursos humanos, gestión del conocimiento y ética de la empresa, ya que en ellas se tratan los aspectos antes mencionados.

❖ 5.2. CONFLUENCIA DE AMBOS DEPARTAMENTOS

➤ Asignaturas relacionadas

- Dirección de Recursos Humanos
- Marketing en empresas de servicios

➤ Breve justificación

Aquí hago una introducción explicando cuáles son los puntos comunes que tienen ambos departamentos.

Los conceptos estudiados tanto en la asignatura de Dirección de Recursos Humanos como en la de Marketing en empresas de servicios son muy importantes para poder realizar este apartado.

❖ 5.2.1. INFLUENCIA DEL MARKETING EN LOS RECURSOS HUMANOS

➤ Asignaturas relacionadas

- Dirección de Recursos Humanos
- Economía de la empresa I
- Dirección Comercial
- Marketing en la empresa de servicios

➤ Breve justificación

En esta sección expongo de forma más detallada como se puede utilizar el marketing en los recursos humanos, cuáles pueden ser sus puntos de confluencia y como se puede mejorar la gestión de los recursos humanos con el marketing, a la vez que intento demostrar que el marketing tiene más aplicaciones además de la convencional.

Las asignaturas de Dirección de Recursos Humanos y de Economía de la empresa I (el bloque de marketing) junto con Dirección comercial y Marketing de servicios son las asignaturas que me motivan a estudiar dicha influencia.

❖ 5.2.2. BRAND MARKETING

➤ Asignaturas relacionadas

- Dirección de Recursos Humanos
- Economía de la empresa I
- Dirección comercial
- Marketing en la empresa de servicios

➤ Breve justificación

En este apartado hablo del concepto de Brand Marketing, que a pesar de no haberlo estudiado durante la carrera, las enseñanzas adquiridas en las asignaturas de Dirección de Recursos Humanos, Economía de la empresa I, Dirección comercial y Marketing en la empresa de Servicios me han motivado en la búsqueda de información sobre nuevas formas de marketing relacionadas con los recursos humanos con el fin de lograr el objetivo del TFC.

❖ 5.3. UN PLAN DE MARKETING PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

➤ Asignaturas relacionadas

- Marketing en la empresa de servicios
- Legislación laboral
- Emprendedores

➤ Breve justificación

A la hora de realizar este punto, donde desarrollo en profundidad el objetivo de mi trabajo, cobra especial relevancia la asignatura de Marketing en la empresa de servicios ya que en ella se enseña a realizar un Plan de Marketing para una empresa. También es muy importante los conceptos básicos adquiridos en Dirección de Recursos Humanos ya que se trata de un plan específicamente dirigido a dicho departamento y en la asignatura de Legislación laboral, al tener que conocer lo imprescindible sobre lo referente a los empleados, puesto que el departamento de Recursos Humanos tiene una estrecha relación con los mismos.

Por último cabe mencionar la influencia de la asignatura de Emprendedores en este apartado, ya que en dicha asignatura se motiva y se impulsan las nuevas ideas de negocio y la innovación de nuevas formas de gestión, lo cual está muy relacionado con la idea de crear un Plan de Marketing específico para un departamento, concretamente el de Recursos Humanos. Además en esta asignatura se enseña como realizar un plan de empresa que se puede asemejar al de marketing en algunos aspectos.

❖ 5.4.1. ANÁLISIS DEL SECTOR Y EL ENTORNO

➤ Asignaturas relacionadas

- Introducción a los sectores empresariales
- Economía española y regional

➤ Breve justificación

En este apartado explico las características básicas del sector y del entorno en el que se encuentra la empresa objeto de estudio. Para ello utilizo los conceptos generales de la asignatura de Introducción a los sectores empresariales, ya que en ella se expone una visión generalista de todos los sectores que componen el entorno empresarial. En cuanto a la asignatura de

Economía española y regional utilizaré los conceptos generales para conseguir plasmar el entorno macroeconómico y sectorial donde desarrolla su actividad la empresa.

❖ 5.4.2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

➤ Asignaturas relacionadas

- Dirección estratégica y política de empresa
- Economía de la empresa I

➤ Breve justificación

En este apartado presento la empresa sobre la que se voy a desarrollar el caso práctico. Para poder utilizarlo usaré los conceptos generales de Dirección estratégica y política de empresa, ya que a través de ella se intenta introducir y desarrollar conocimientos de dirección estratégica sobre las organizaciones, acotando más la situación de la empresa, al utilizar también los conceptos generales de la asignatura de Economía de la empresa I.

❖ 5.4.3. ANALISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA

➤ Asignaturas relacionadas

- Dirección de Recursos Humanos

➤ Breve justificación

Aquí analizo en detalle la estructura del departamento de Recursos Humanos de la empresa objeto de estudio. Para ello es fundamental lo impartido en la asignatura de Dirección de Recursos Humanos.

❖ 5.4.4. PLAN DE MARKETING PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

➤ Asignaturas relacionadas

- Marketing en la empresa de servicios
- Legislación laboral
- Tecnología de las ingenierías y empresas de servicios técnicos.
- Emprendedores

➤ **Breve justificación**

Este apartado es una aplicación práctica del apartado 3 y por lo tanto las razones de relación entre este punto del trabajo y las asignaturas de Marketing en la empresa de servicios, Tecnología de las ingenierías y empresas de servicios técnicos, Legislación laboral y Emprendedores son las mismas que en dicho apartado.

❖ **5.4.5. ANÁLISIS ECÓNOMICO-FINACIERO DE LAS MEDIDAS PROPUESTAS**

➤ **Asignaturas relacionadas**

- Contabilidad financiera
- Contabilidad analítica
- Tecnología de las ingenierías y empresas de servicios
- Emprendedores

➤ **Breve justificación**

Aquí he de mencionar que los conceptos básicos sobre contabilidad aprendidos en la asignatura de Contabilidad financiera y Contabilidad analítica, me servirán para realizar una estimación cuantitativa de lo que supone llevar dicho plan en la empresas a nivel de costes y beneficios.

De la misma forma utilizo lo aprendido en la asignatura de Tecnología de las ingenierías y empresas de servicios técnicos ya que en ella realizábamos un plan de empresa y dentro de ese plan de empresa teníamos que realizar un presupuesto sobre el mismo. Los conceptos sobre los presupuestos también los he adquirido en la asignatura de Emprendedores, donde se realizaba un plan de empresa con su correspondiente presupuesto para estudiar la viabilidad del mismo.

3. OBJETIVOS

En el apartado anterior ya he comentado el objetivo principal del trabajo, sin embargo, hay una serie de objetivos generales, que se deben cumplir previos al desarrollo del trabajo, así como unos objetivos específicos que se pretenden conseguir con el plan de marketing para el departamento de Recursos Rumanos.

❖ OBJETIVOS GENERALES

➤ **Mostrar la relevancia de la elaboración de un plan de marketing en el ámbito de los recursos humano**

Una vez analizadas las materias de marketing y de recursos humanos, muestro las semejanzas y diferencias entre ambas áreas, para establecer y explicar la relación de ellas, y planteo el enfoque general del trabajo para una empresa como Cava Siglos.

➤ **Analizar el concepto que más se asemeja al objeto de mi trabajo: Brand Marketing**

Lo más próximo a lo que se pretende con el trabajo es lo denominado Brand Marketing o Marketing interno, y por lo tanto es fundamental, saber y exponer todo lo relacionado con dicho concepto.

❖ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A continuación se detallan los objetivos específicos que se pretenden conseguir con el Plan de Marketing para el departamento de Recursos Humanos:

➤ **Motivar y satisfacer a los empleados**

Conseguir que los empleados estén motivados y sientan que sus necesidades son satisfechas por parte del departamento de Recursos Rumanos.

➤ **Conseguir una buena comunicación entre el gerente y los empleados**

Es fundamental que establezca una buena comunicación entre el jefe y los empleados, ya que es la base primordial para poder conseguir el objetivo final del trabajo.

➤ **Potenciar en los empleados la orientación al cliente**

A través de este plan, al considerar al empleado como un cliente, espero potenciar la conciencia de los empleados tratando de que entiendan la importancia de que los clientes queden satisfechos con lo que se les ofrece.

➤ **Conseguir un buen clima laboral**

Para que todo funcione correctamente, es indispensable que el ambiente laboral sea el más propicio posible, ya que un buen ambiente de trabajo, favorece a que todo el mundo este más dispuesto a desarrollar sus actitudes personales y con ello, aumentar el valor de lo que puede ofrecer a la empresa y al cliente.

4. ANTECEDENTES

Debido a que las áreas de trabajo que más me motivan a la hora de establecer mi carrera profesional, son el área de recursos humanos y la de marketing, decidí que mi trabajo final de carrera debía estar orientado a las mismas.

En la situación actual, el desconcierto y la incertidumbre con respecto a la vida laboral, es muy superior a otras épocas pasadas, por eso, pienso que ahora más que nunca es primordial llevar a cabo las funciones de recursos humanos dentro de la empresa con un enfoque más innovador.

A su vez, se puede observar que cada vez cobra más importancia en la sociedad el “cómo” se enfoca la venta de un producto o servicio, más que el propio producto o servicio en sí. Es indiscutible por tanto, que así como los Recursos Humanos cobran una relevante importancia, el marketing no se queda atrás ya que es fundamental saber vender lo que se puede ofrecer.

“Los buenos vendedores dedican más tiempo a escuchar que a hablar. Cuando escuchas atentamente a un cliente, éste te dice lo que quiere, lo que necesita, qué necesidad tiene. Los líderes deberían hacer lo mismo. Invertir tiempo en escuchar a tus colaboradores te garantiza tener la posibilidad de reconocer más oportunidades de cada uno de ellos” (Clark et al, 2010).

Cuando me puse a reflexionar sobre el tema, me di cuenta de que lo mejor para poder conseguir una buena respuesta de los clientes hacia los productos o servicios que ofrece una empresa, es establecer un buen y eficiente Plan de Marketing que responda a las necesidades de los mismos. Además, como consecuencia de lo aprendido durante la carrera, sabía que mientras para el marketing el cliente es externo a la empresa, para los recursos humanos el cliente es interno, ya que se trata de los empleados de la propia empresa. Es a partir, de dicha similitud que se me ocurrió que sería interesante establecer un Plan de Marketing para un departamento de Recursos Humanos.

De esta forma, de la misma manera que se establecía un plan de marketing para la comercialización de un producto, se podría establecer un plan de marketing para poder vender las funciones del departamento y mejorar a la vez, la percepción que se tiene en ocasiones de ambos departamentos.

Lo siguiente, tras establecer el tema del trabajo, era buscar una empresa para poder aplicar en una experiencia real lo establecido en el mismo. Decidí que una empresa de servicios sería la mejor opción, ya que en ellas queda de manifiesto que la actitud de los empleados cobra gran relevancia en cuanto al funcionamiento de la propia empresa ya que son ellos quienes prestan el servicio y por lo tanto, la imagen directa de la organización. Además, el sector servicios cobra una destacada importancia dentro de la economía española, ya que pese a la recesión general, dicho sector sigue creciendo y concretamente, dentro de este, destaca el subsector hostelería. También es muy interesante, lo que hasta el momento se ha establecido en materia de gestión de Recursos Humanos dentro de dicho subsector, ya que hasta el momento y como expondré en el apartado pertinente es poco lo que se ha hecho, sobretodo en las empresas de menor tamaño.

Tras comentarlo con mi Directora de proyecto y buscar, decidimos que el restaurante Cava Siglos, era el idóneo para poder aplicar de forma real mi trabajo final de carrera.

5. DESARROLLO

5.1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones deben hacer frente a problemas de naturaleza muy diversa desde asuntos financieros hasta campañas de publicidad y todo eso sin descuidar sus objetivos empresariales, intentando sobrevivir a la crisis, al tiempo que intentan obtener beneficios como resultado de su actividad económica. Todo este estrés al que las empresas se encuentran sometidas suelen tener una serie de consecuencias, entre ellas la más pesimista que se vean obligadas a cerrar (con todo lo que ello conlleva) y lo más optimista, que superen la adversidad y se mantengan activas e incluso que empiecen aumentar sus beneficios sustancialmente.

En el primer caso, es fácil imaginar qué es lo que ha ocurrido y qué es lo que les ha llevado a esas organizaciones a desintegrarse. Pero en el segundo caso puede ser más difícil de entender, en la mayoría de los casos se ven obligadas a alcanzar un alto nivel de especialización para aumentar así su competitividad en los mercados en que actúan. En todo caso dicha especialización no se da de cualquier forma y suele ser el resultado de grandes esfuerzos realizados a partir de diferentes medidas ya se deban a la innovación o al cambio implantado en dicha organización.

En cualquier caso, el resultado no solo depende de las propias medidas llevadas a cabo, sino más bien en cómo se lleven y sean aceptadas dichas medidas. Es en este punto, donde entran a desempeñar un papel muy importante el capital humano de una empresa.

“Hay que demostrar que el talento de los empleados tienen una gran influencia en el desarrollo innovador de la empresa” (Pizarro et al, 2011).

Hay que tener en cuenta que los empleados deben encontrarse integrados y sentir que forman parte de la empresa para la que trabajan, sintiéndose implicados en los resultados obtenidos por esta para así querer formar parte de dicho éxito.

“Esto se debe a que en la mayoría de los casos la predisposición de los empleados frente a los cambios que hay que implementar en una empresa influye en gran medida con respecto a los resultados que se esperan obtener” (García-Cabrera et al, 2011).

Históricamente, la estructura empresarial ha vivido de la organización basada en los “cinco enfoques” que se basa en un área gerencial central que coordina los departamentos de Marketing, Recursos Humanos, Producción-fabricación y Administración y Finanzas (ECOL, 2007). A continuación se muestra lo que podría ser una estructura departamental básica de una empresa:



Ilustración 1: Estructura departamental de la empresa (Fuente: ECOL, 2007)

En el gráfico anterior se muestra justamente la necesidad de que los departamentos estén alineados, sin embargo lo que falta es comunicación y cambio de información entre ellos, lo que se denomina flujo de información interdepartamental, consiguiendo así que las decisiones no se tomen de forma aislada por cada departamento, porque todo lo que se lleve a cabo en uno puede afectar a otros y en general al funcionamiento global de la empresa. La correcta aplicación de las estrategias que deban ser llevadas a cabo esta determinada en gran parte por la transferencia y difusión de la información dentro de una organización, de esta forma cuanto mejor sea el sistema de información de una empresa mejor se llevara a cabo la transmisión de la información, cobrando una gran importancia el cómo se gestione el conocimiento del que se disponga en una empresa.

Es imposible negar e iría contra los principios fundamentales de cualquier organización que departamentos como el de producción o el financiero no tengan peso ni relevancia en el desarrollo de una empresa, sin embargo departamentos como el de marketing y el de Recursos Humanos si suelen ser y con demasiada frecuencia menospreciados e incluso relegados a segunda línea, lo cual también implica ir en contra de los principios que deberían regir a cualquier organización, pues está completamente demostrada la importancia de ambos departamentos en el buen funcionamiento así como en la utilización de ambos para que una empresa se supere a sí misma.

En la actualidad es necesario avanzar hacia un enfoque unitario de la gestión en el que se comprima más la organización, se propicie una visión gerencial integral y se eliminen los intereses departamentales en favor de un interés supremo: el beneficio empresarial al largo plazo. La estrategia debe ser común y asumida por todos, no hay intereses diferentes sino una colaboración conjunta y coordinada.

Sin embargo, esto no suele hacerse ya que habitualmente los departamentos actúan por separado sin buscar el apoyo o la opinión de los demás departamentos. Este hecho supone en algunas ocasiones contrariedades y discrepancias entre los objetivos de los distintos departamentos. Precisamente, los departamentos de Recursos Humanos y marketing suelen ser los que más lo sufren.

“La función de los recursos humanos ha evolucionado desde una concepción eminentemente administrativa, hasta la consideración del trabajador como un recurso estratégico, sin su participación, creatividad o entusiasmo difícilmente podría llevarse a efecto el desarrollo de las otras funciones básicas de la empresa” (Barranco Saiz, 2000)

“La consideración del capital humano como motor de la evolución de la organización y protagonista de la competitividad, convierten a la función social en una de las grandes funciones estratégicas de la empresa” (Barranco Saiz, 2000).

Los departamentos de marketing y RR.HH cobran cada vez más importancia en la empresa y en la sociedad en general, cada vez se les presta más tiempo y dedicación, aumentando el interés de fomentar la formación de profesionales cualificados en ambos ámbitos, incluso dando un paso más, al ampliar las funciones de dichos departamentos.

De esta forma hay que destacar como el marketing, además de utilizarse para elaborar planes de marketing generales para la empresa, se puede adaptar a departamentos concretos como puede ser el de Recursos Humanos. Como consecuencia de ello, la idea básica que persigue el trabajo es mostrar como a través del marketing, el departamento de RR.HH. puede conseguir dar a conocer sus funciones a los empleados de la empresa.

5.1.1. EL MARKETING EN LA EMPRESA

La función común del marketing dentro de una organización, es el establecimiento de un plan de marketing desde el propio departamento o desde el departamento comercial (en ausencia de un departamento específico de marketing). A través de este plan, una empresa espera poder asignar los recursos necesarios para conseguir que el cliente, la organización y la sociedad en general lleguen a un intercambio justo y satisfactorio para todas las partes que participan de dicho intercambio. Para poder entender mejor la función del marketing, hay que entender tal concepto como una filosofía y una técnica a la vez.

“Como filosofía imprime un carácter específico a todas las actividades desarrolladas por la empresa y como técnica implica el desarrollo y utilización de una serie de instrumentos de marketing, concretamente elaboradas para tal fin o “rescatadas” de otras disciplinas y empleadas para desarrollar eficazmente la Dirección de Marketing” (Miquel et al, 2002).

Los dos conceptos que se utilizan en la definición del marketing, intercambio y satisfacción, son claves para comprender la filosofía del marketing, ya que una empresa puede conseguir una cifra de ventas determinadas de un producto, pero si el cliente no lo percibe como un intercambio que satisface sus expectativas y solo lo ve como una mera adquisición, el cliente no volverá a confiar en dicha empresa para su próximo consumo.

Con frecuencia la función del marketing se suele malinterpretar con que solo sirve para crear publicidad y comunicaciones en la mayoría de las veces engañosas, con respecto a los productos que ofrece una empresa para poder captar clientes e incrementar las ventas de dicho producto. Esto es completamente falso, si bien es verdad que la comunicación comercial es uno de los factores clave dentro del marketing, éste tiene muchos más áreas de actuación en el establecimiento del citado plan y que junto con la comunicación se conocen como las cuatro P's de McCarthy (debido a su traducción en inglés) o del marketing mix (**p**roducto, **p**recio, **p**romoción y **d**istribución), las actuaciones llevadas en ellas entraría dentro de la técnica del marketing.

De esta manera el marketing ha ido cobrando mayor importancia con el paso del tiempo, dedicándole mucha más atención y dedicación por parte de las empresas, e incluso dándole un reconocimiento mayor por parte de la sociedad, alejando de ese modo, la percepción ya comentada de que marketing era solo publicidad engañosa. Sin embargo, no se puede negar que hoy en día y debido sobre todo al alto uso de las tecnologías y los medios de comunicación las personas están en general sobresaturadas de información y es más difícil que la gente capte un mensaje determinado entre todos los que tiene a su alrededor, y si a esto se le añade el bajo consumo debido a la situación económica que atravesamos, esto se hace más difícil todavía. Por eso cada vez las campañas publicitarias son más agresivas y utilizan todo lo que tienen a su alcance para poder llamar la atención de las personas, siendo por tanto, en estos tiempos, fundamental la función del marketing dentro de las organizaciones. Es por esta razón, que a la hora de establecer un plan de marketing se deben seguir una serie de pautas o pasos.

La primera acción a realizar es una planificación comercial, que entraña a su vez una investigación comercial y una posterior segmentación. En la investigación comercial, hay que realizar un análisis interno y un análisis externo. En el primer caso se espera conocer las necesidades y el estado actual de la empresa. En el segundo, se conseguirá información del exterior, sobre el mercado al que la empresa se dirige, los competidores con los que se va a encontrar, el sector en el que se ubica así como todas las variables que influyen en su entorno.

Tras estos análisis se podrá identificar el mercado al que se va a dirigir la empresa, ver cómo se comporta el consumidor de dicho mercado e intentar segmentarlo según las necesidades y expectativas de cada uno de los consumidores que lo conforman. De esta forma, las actuaciones del plan son mucho más efectivas que si se orientan a todo el mercado.

El siguiente paso, es marcar los objetivos del marketing y la estrategia a seguir, para establecer a donde queremos llegar y como queremos conseguirlo. Una vez, que esto esté establecido se pasa a analizar y plantear lo referente a las cuatro variables del marketing (producto, precio, promoción y distribución) para a través del control de dichas variables poder perfilar el plan a seguir.

El producto debe reflejar lo que la empresa quiere ofrecer y debe coincidir con lo que el consumidor final necesita, pero sobretodo con lo que espera. Muchas veces, estos conceptos que tiene el consumidor no coinciden, ya que en ocasiones lo que quiere y necesita no es lo mismo y sin embargo lo que espera adquiriendo dicho producto son ambas cosas. Ésa es la clave del producto ya que debe representar para el cliente la solución a su demanda y además conseguir que siempre asocie dicha demanda con el producto en cuestión, hasta que no sea posible y el producto deba rehacerse o reinventarse para que dicha asociación siga existiendo a lo largo del tiempo.

Otro aspecto que va a ser determinante va a ser el precio del producto, ya que es lo que el cliente va a tener que pagar para poder conseguirlo. Sin embargo, a efectos prácticos el precio no sólo representa el dinero del que debe desprenderse el cliente para poder tener el producto, sino que representa lo que el cliente está dispuesto a pagar para tenerlo, siendo esto una diferencia muy importante a tener en cuenta. De esta forma, un producto con las mismas características esenciales y el mismo precio que otro, puede ser considerado más caro que su competidor, debido a una serie de prestaciones externas al propio producto que uno si las ofrezca y el otro no. Esto tiene que ver, por ejemplo, con la marca, el prestigio o simplemente con la intención de diferenciarnos de los demás. De esta forma, un cliente puede estar dispuesto a pagar una cantidad mayor por un producto de calidad media-baja que por un producto de calidad alta, si el primero le ofrece algo añadido que el segundo no tiene.

Otra de las variables importantes es la comunicación, ya que a través de esta, la empresa da a conocer no solo el producto en sí, sino a la propia empresa, dotándola de una personalidad e identidad propia y diferenciadora con respecto a las demás. Dentro de la comunicación se engloba la publicidad, la promoción de ventas, la venta personal, las relaciones publicas, el patrocinio, la “publicity”, entre otras formas de comunicación. Una de las decisiones a tomar en cuanto a esta variable es cuál de todas esas modalidades comunicacionales se adecua mejor a nuestra empresa y a nuestro mensaje y objetivos, o si por el contrario vamos a servirnos de todas ellas. Hay que tener en cuenta que la comunicación es la variable que más presupuesto necesita dentro del marketing, y si a esto se le añade que dentro de una organización existen más departamentos que también necesitan gran cantidad de recursos económicos, no parece extraño si se remarca que la decisión sobre el tipo de comunicación que se va a llevar a cabo es fundamental para la efectividad y viabilidad del plan a seguir.

La distribución por su parte debe establecer la forma de hacer llegar al cliente el producto y sus posibles mantenimientos. Estudiando que es lo más viable para la empresa. Las opciones son: llevar el producto directamente al cliente, realizar la transacción a través de unos intermediarios ya sean centros comerciales propios de la empresa o distintos a estos o si por el contrario es el cliente quien debe acercarse al producto. Sea cuál sea la decisión a tomar hay que tener en cuenta que debe estar siempre en sintonía con los objetivos marcados y que debe reflejar el mensaje que se quiere hacer llegar al cliente final.

Sin embargo, aunque se halla expuesto que las variables del marketing son el precio, el producto, la promoción y la distribución, no hay que olvidar que el marketing a evolucionado con el paso del tiempo y en la actualidad hay varios especialistas que piensan que cualquier variable que pueda ser controlada por la empresa y pueda afectar de cualquier forma a los resultados obtenidos por ésta, se debe considerar como una variable del marketing. Por lo tanto no es de extrañar que aparezcan además nuevas formas y aplicaciones del marketing, también hay que tener en cuenta que todo lo anteriormente comentado debe adaptarse a cada tipo de empresa. De esta forma no se puede aplicar el mismo plan de marketing a una empresa industrial, que a una agroalimentaria o a una empresa de servicios, por lo que dentro del marketing se distinguen distintas modalidades adaptadas a las empresas a las que van dirigidas.

5.1.1.1. ASPECTOS DESTACABLES DEL MARKETING

❖ EL MARKETING EN LA EMPRESA DE SERVICIOS

En el caso de las empresas de servicios la importancia del marketing aumenta debido a la propia naturaleza de los productos/servicios que ofertan, que suelen ser intangibles, perecederos, etc., lo que hace que la percepción de lo que se ofrece sea mucho más imperfecta frente a otro tipo de empresas. En este contexto, las acciones de marketing nos pueden ayudar a reforzar y materializar el concepto del servicio.

Esto es interesante tenerlo en cuenta, ya que lo que se pretende con el plan de marketing para el departamento de recursos humanos es vender básicamente servicios, y por lo tanto será muy útil utilizar herramientas de este tipo de marketing para la elaboración del dicho plan.

❖ EL MARKETING COMO CREACIÓN DE MARCA E IDENTIDAD

La gestión de marca que esta dentro del marketing, persigue establecer una estrategia que consiga diferenciar a la empresa de las demás, consiguiendo una identidad propia que la identifique y a través de la cuál pueda darse a conocer a sus clientes externos.

Dicho concepto esta por tanto muy relacionado con el objetivo del trabajo, ya que lo que se pretende es que el departamento de Recursos Humanos obtenga una identidad propia dentro de la empresa aunque acorde con la cultura corporativa de la misma, para conseguir que dicho departamento tenga la importancia y el peso que se merece dentro de la organización. Es decir vender la marca del departamento de Recursos Humanos a los clientes internos, a los empleados.

5.1.2. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

La actividad llevada a cabo por el departamento de RRHH no sólo se limita a la selección y contratación del personal, sino que encierra funciones más complejas como la incorporación, la planificación profesional, así como la gestión y evaluación del capital humano entre otras.

Para que dichas funciones se realicen con eficiencia, los objetivos del departamento deben ser compartidos por la alta dirección, de forma que entre ambos aúnen esfuerzos para conseguirlos.

“La gestión del departamento de RRHH debe estar presidida por algunos conceptos que deben constituir la esencia de dicha gestión:

- *los Recursos Humanos son el activo más valioso de la empresa.*
- *tratar a los empleados como a los clientes.*
- *contratar a una persona no válida puede tener un coste incalculable.*
- *hay que evaluar periódicamente los rendimientos o los incentivos se convertirán en derechos adquiridos”.* (Oltra, 2008; Ribes et Al 2011).

Teniendo en cuenta los principios mencionados anteriormente, el departamento de RRHH sigue una serie de pasos o etapas para llevar a cabo sus funciones que son:

❖ PLANIFICACIÓN DE RRHH:

La planificación se entiende como un proceso de toma de decisiones para alcanzar unos objetivos establecidos, reduciendo el riesgo y la incertidumbre, teniendo en cuenta el entorno y la situación en la que nos encontramos, a partir de unas alternativas concretas de acción, asignando los recursos de forma cuantificada.

“La planificación no se refiere exclusivamente al reclutamiento y selección, también aborda cuestiones tan importantes como la formación y perfeccionamiento a través de la formación de los empleados en las nuevas necesidades productivas, asegurándose de que poseen los conocimientos y experiencias adecuados a su puesto de trabajo. Esto se logra diagnosticando las carencias y fortalezas de los trabajadores, de manera que ayuden a diseñar planes formativos” (Ribes et Al, 2011).

“En el caso de la planificación de recursos humanos se ve como el proceso que tratará de asegurar el óptimo aprovechamiento del personal en activo de la empresa y al mismo tiempo proporcionar los recursos humanos en base a las necesidades futuras” (Oltra, 2008).

De todo ello se desprende que la actividad de los RRHH tiene tres grandes áreas: obtención de los recursos humanos; mantenimiento de dichos recursos y la formación, desarrollo y mejora de los mismos. Por lo tanto dicha planificación debe tener en cuenta dos aspectos importantes de la actividad de RRHH, por un lado una visión global de la estructura de los RRHH de la organización y por otro las necesidades individuales para poder cubrirlas. Debido a ello en la planificación de RRHH se puede diferenciar tres tipos de horizontes temporales:

- **En el corto plazo** las empresas solo pueden planificar aspectos cuantitativos respecto al número de empleados necesarios para una actividad determinada durante un determinado tiempo.
- **A medio plazo**, se dificulta el establecimiento de aspectos cuantitativos y se va centrado más en aspectos cualitativos, como los análisis de puestos de trabajo o los planes de contratación, formación, promoción y retribución.
- Finalmente, **a largo plazo**, se deben tener en cuenta tanto aspectos cuantitativos como cualitativos, ya que se complica en gran medida el establecimiento de requerimientos y los cálculos deberán realizarse sobre las probabilidades de necesidades.

En la planificación se diferencian los siguientes conceptos:

➤ **Definición de objetivos:**

El primer paso de la planificación es establecer una serie de metas u objetivos concretos para el departamento de RRHH, que serán la base de la siguiente fase dentro de la planificación a partir de la cual se podrán asignar las tareas correspondientes a los miembros de dicho departamento para que se pueda alcanzar lo establecido. Las metas a fijar dependerán de la actividad, del sector y en general de la situación de cada empresa, pero como se ha mencionado deben ser alcanzables, priorizados, motivadores y rentables para la empresa.

“Estos objetivos deber estar en concordancia con los objetivos generales de la empresa y con las necesidades concretas de personal” (Ribes et Al, 2011).

➤ **Organización y necesidades:**

Para que la planificación pueda tener éxito y los objetivos establecidos tengan sentido, hay que estudiar y analizar la organización humana que se tiene y las necesidades de personal que se tengan. De esta forma, se puede hacer el análisis desde la perspectiva de una planificación global de todos los RRHH y desde la perspectiva de una planificación individualizada de cada uno de los miembros de la empresa. Partiendo de ello, en primer lugar se debería realizar una valoración a nivel interno del departamento de RRHH para conocer las fortalezas y las debilidades del mismo, además de un estudio exhaustivo del entorno organizacional para saber con qué cantidad de capital humano se cuenta.

➤ **Previsión de la plantilla anual:**

Una vez que se tiene toda la información con respecto a las dos fases anteriores, se tiene que hacer una previsión de la plantilla para el período de estudio. La previsión de la plantilla es igual a la suma de plantilla existente al principio del periodo y las reincorporaciones previstas a lo largo del año, menos las bajas previstas en función de datos históricos. Si además se añaden o se quitan las necesidades especiales de cada departamento, se obtendrá la plantilla teórica. La diferencia entre ambas indica las necesidades de la empresa

➤ **Planificación de las carreras profesionales:**

Este concepto se fundamenta sobre la perspectiva de la planificación individualizada, contemplando los objetivos personales de cada empleado. Sin embargo, no hay que olvidar que los objetivos planteados por el departamento de RRHH deben ser acordes con los de la dirección general de la empresa y por lo tanto los intereses particulares de los empleados también. De esta forma, a través de los planes de carreras profesionales se espera obtener la satisfacción de los trabajadores conciliando las necesidades de estos con las de la organización. Cuanto más preparados estén los empleados, el capital humano que tenga la empresa será más rico y eso son ventajas competitivas para la empresa.

❖ **ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO INDIVIDUAL**

El siguiente paso sería analizar el puesto de trabajo individual, sin embargo hay discusiones metodológicas en cuanto a que esta fase debería ser anterior a la planificación. Esto se debe sobre todo a que hay que tener en cuenta la situación de la empresa, no es lo mismo una empresa en funcionamiento, donde el análisis

ya se ha realizado previamente, con el cuál se pueda hacer la planificación, que una empresa de nueva creación, donde sería tal vez más interesante realizar previamente a la planificación el análisis del puesto de trabajo individual. Este concepto se puede definir como un proceso que permite obtener toda la información relativa y relevante de un puesto de trabajo.

❖ PROCESO DE CONTRATACIÓN

La contratación de los recursos humanos es un proceso que termina en la contratación de las personas afines para los puestos de trabajos requeridos. Hay que distinguir las siguientes fases

➤ **Reclutamiento:**

Es la primera fase y a través de ella se espera reunir un gran grupo de personas con los requisitos y habilidades necesarias para los puestos de trabajo que se están demandando. El reclutamiento puede ser interno o externo.

➤ **Selección:**

Una vez que se han reclutado a las personas que en principio reúnen las características propicias para el puesto de trabajo ofertado, se procede a seleccionarlas a partir de criterios más concretos que exigen el puesto en cuestión, escogiendo a la persona más apta para el mismo .

➤ **Integración y Socialización del personal:**

Una vez que se ha terminado con la selección se procede a la socialización del nuevo personal para que conozcan no solo la organización general de la empresa, sino también las particularidades que su puesto requiere.

➤ **Evaluación y control del rendimiento:**

Para que todo el proceso funcione esta última fase es muy importante, ya que a través de pequeñas evaluaciones y controles de rendimiento, se podrá saber si el empleado en cuestión está en el puesto idóneo.

5.1.2.1. ASPECTOS DESTACABLES DE LOS RECURSOS HUMANOS

A la hora de organizar y dirigir los recursos humanos de una organización se tendrán en cuenta una serie de aspectos importantes para conseguir que las actuaciones sobre el capital humano sean eficaces y se perciban como acciones positivas.

Los aspectos más destacables son:

❖ ASPECTOS ETICOS EN LA EMPRESA

Diversas experiencias muestran que las empresas que sobreviven y logran mejores resultados en la mayoría de los casos son aquellas que han incorporado en su rutina diaria un conjunto de valores morales a través de los cuales se puede entender la empresa desde otra perspectiva, una nueva cultura empresarial.

La razón de la necesidad de estos valores está en que las empresas cobran sentido y legitimidad social al prestar sus servicios del modo que reclama la sociedad actual, de forma que si no cumplen lo éticamente exigido, pierden toda credibilidad.

Una forma de poder conseguir todo esto, es a través de los conceptos o aplicaciones de lo que se conoce como ética en la empresa.

➤ La ética como instrumento de gestión:

El primer paso es determinar con claridad el fin específico, el bien interno al que responde la actividad. En segundo lugar hay que averiguar cuáles son los medios adecuados para producir ese bien y qué valores es preciso que sean incorporados para alcanzarlo. En tercer lugar, indagar qué hábitos han de ir adquiriendo la organización en su conjunto, así como los miembros que la componen para incorporar esos valores e ir forjándose un carácter que les permita estar en consonancia con la meta perseguida. En cuarto lugar, decidir qué relaciones debe existir con las distintas actividades y organizaciones, así como entre los bienes internos y externos a ellas. En quinto lugar, saber cuáles son los valores de la moral de la sociedad en la que se encuadra. Por último, los derechos que reconoce esa sociedad a las personas, es decir, saber cuál es la conciencia moral alcanzada por la sociedad.

Desde esta perspectiva, se puede distinguir tres fases para conseguir una ética de la dirección y la gestión. La primera fase es plantear la ética de los negocios, como una rama de la ética, que trata de aplicar a los negocios unos principios éticos. La segunda, es una transacción, que se produce cuando los directivos considerando sus acciones como morales, se percatan de que las organizaciones tienen obligaciones sociales, que trascienden sus funciones económicas. De esta forma en la última fase, se consigue una visión más directiva de la responsabilidad social. La educación y desarrollo moral habrán de pasar a formar parte de un desarrollo organizativo, en que el centro de atención es el área de Recursos Humanos.

“Las organizaciones y las instituciones tiene una responsabilidad social innegable, no sólo porque sus opciones repercuten en la sociedad sino también porque los fines que persiguen son sociales” (Cortina, 2005).

➤ **De la ética cívica a la ética empresarial:**

La ética cívica consiste en un mínimo de valores y normas que los miembros de una sociedad comparten, independientemente de sus ideologías. Ese mínimo les lleva a comprender que la convivencia de concepciones diversas es posible y que cada uno tiene derecho a llevar a cabo sus proyectos de vida, siempre que no imposibilite a los demás llevarlos a cabo los suyos.

En este contexto de ética cívica, es donde se establecen los derechos humanos o morales, ya que aunque son la clave del derecho legal, no forman parte de él, sino que pertenecen al ámbito moral. Estos derechos se resumen en tres valores principalmente: libertad, igualdad y solidaridad.

Es función de las instituciones y organizaciones de las sociedades que se rigen por dichos principios, protegerlos y defenderlos, para conseguir que los miembros de la misma, se impregnen, respeten y promocionen dichos valores incorporándolos a sus tareas cotidianas. Así al reconocer una ética cívica, en una sociedad se puede establecer una ética de la empresa en las organizaciones que formen parte de ella.

Hay que tener en cuenta, que la meta de la actividad empresarial es la satisfacción de necesidades humanas a través de la puesta en marcha de una serie de recursos, del que es parte esencial el capital humano, es decir, las capacidades de cuantos cooperan en la empresa. Por tanto, el bien interno de la actividad empresarial consiste en lograr satisfacer esas necesidades a la par, que se desarrolla al máximo las capacidades de sus colaboradores. Ambas metas, no podrán alcanzarse, si no se promueven valores de libertad, igualdad y solidaridad desde el ámbito específico de la empresa.

En este sentido, la ética de la empresa tiene por valores irrenunciables la calidad en los productos y la gestión; la honradez en el servicio; el mutuo respeto en las relaciones internas y externas a la empresa; la cooperación; la solidaridad para explotar al máximo las propias capacidades de modo que el conjunto de personas puedan beneficiarse de ellas; la creatividad; la iniciativa y el espíritu de riesgo.

Por otra parte, la concepción de la empresa cambia sustancialmente en los últimos tiempos, desde entenderla como una organización sin escrúpulos, movida exclusivamente por el afán de lucro, a considerarla como una institución socioeconómica que tiene una seria responsabilidad moral con la

sociedad, es decir, con los consumidores, accionistas, proveedores y empleados. Por lo tanto, ha de cumplir y asumir funciones y responsabilidades sociales, tomando decisiones morales que hagan que la ética se conciba no sólo a nivel individual, sino también a nivel corporativo y de una forma mucho más comunicativa. Así, una ética empresarial se hace, no sólo posible, sino necesaria, de forma que las empresas empiezan a preocuparse por el tipo de formación que desean ofrecer a sus miembros.

➤ **La ética en el liderazgo:**

Los miembros de las empresas y organizaciones deben de aprender de la ética empresarial el modo de actuar ya que la sociedad en general, presta cada vez más atención a la conducta de los denominados líderes del mundo empresarial. Esto es debido principalmente, a que la sociedad actual se basa mayoritariamente en sistemas de organizaciones, por lo que los líderes de estas, sobretodo las más representativas son contemplados con detenimiento por la sociedad tanto en sus aspectos positivos como en los negativos.

No obstante, el líder debe ser el más capacitado, el que más aptitudes tenga para alcanzar los objetivos de la organización, traduciendo su saber hacer en resultados óptimos para la empresa, dependiendo del tipo de organización que se trate, todo dentro de un marco de justicia para que la empresa pueda ser percibida como moral.

De esta forma las cualidades que tiene que tener un líder son: la capacidad de proyectar e ilusionar con sus proyectos; la habilidad para colocar a los miembros de la empresa en el lugar oportuno; la imaginación, agilidad y capacidad de innovar para adaptarse de la mejor forma posible a una realidad social siempre cambiante.

Para dirigir bien ya no basta con saber administrar y gestionar correctamente, es preciso comunicar eficazmente y ejercer un liderazgo integral. No se trata sólo del liderazgo del experto técnicamente cualificado, sino el liderazgo de un comunicador éticamente responsable.

➤ **La ética en la toma de decisiones:**

La ética, como tipo de saber práctico, persigue averiguar cuál debe ser el fin de nuestra acción, para que podamos decidir que hábitos tenemos que asumir, cómo ordenar las metas intermedias, cuáles son los valores por los que hemos de orientarnos. Establecer el modo de ser o carácter que hemos de incorporar, con objeto de obrar con prudencia, es decir, tomar decisiones acertadas.

“La ética es el proceso de decidir lo que debe hacerse. Todas estas decisiones podrían generar un código ético, pero en realidad la meta consiste en generar recursos para que las personas puedan tomar mejores decisiones”
(Cortina, 2005).

Por lo tanto, a través de la reflexión ética se puede hacer un análisis de la argumentación que permita tomar decisiones mejores, justificadas y llegar a acuerdos provechosos para todas las partes.

❖ GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La nueva economía, la globalización y las nuevas tecnologías son algunos de los elementos que han hecho que la gestión del conocimiento vaya adquiriendo cada vez más importancia. Toda empresa busca el éxito y para ello, debe cumplir con las expectativas de cada uno de los grupos de interés que están detrás de ella, como puede ser los accionistas o los empleados, entre otros. Es por eso que, en la actualidad, cada vez más empresas buscan crecer a través de la utilización de un potencial que exista en todas las organizaciones: los activos intangibles, concretamente el conocimiento.

El conocimiento es un recurso que se halla en las personas, en las organizaciones a las que pertenecen, en los procesos y en los contextos de las mismas. La gestión del conocimiento consiste en optimizar la utilización de este recurso mediante la creación de las condiciones necesarias para que los flujos de conocimiento circulen mejor. Lo que se gestiona en realidad, no es el conocimiento en sí mismo, sino las condiciones, el entorno y todo lo que lo hace posible, fomentando dos procesos fundamentales: la creación y la transmisión de conocimiento. De esta forma, el conocimiento de las personas debe transferirse a la empresa y quedar a disposición de ésta, a la vez que las personas deben empaparse de ese “know-how” o saber hacer de la empresa para sentir que forman parte de ella.

Desde este punto de vista, la gestión del conocimiento tiene que ser un mecanismo continuo, donde es fundamental los procesos de comunicación y divulgación. Es un factor clave por lo tanto, que las personas sepan reconocer que es lo que saben y pueden aportar, que sepan que es lo que los demás miembros necesitan saber y comprenda la necesidad de compartir el saber con el resto de la organización.

Para ello hay que tener en cuenta dos aspectos importantes. Por una parte, resulta fundamental que cada uno de los involucrados, entienda que el conocimiento que posee cada individuo, es propiedad de todos. Y por otra parte, las personas deben estar seguras de que su propio desarrollo profesional (donde cobra una gran importancia el conocimiento acumulado), depende fundamentalmente del desarrollo de la empresa en su conjunto.

Por eso, es importante, que las personas sean conscientes de que el conocimiento no se acaba o disminuye cuando se trasfiere o comparte. De ahí, que la gestión del conocimiento pueda percibirse como un proceso en el que la gente se reúne para compartir experiencias, aprender unos de otros y para trabajar de formas más eficiente en lograr sus metas y objetivos tanto a nivel laboral como personal.

Por lo tanto, compartir conocimiento en el ámbito interno de las empresas, crea una situación en la que todas las partes interesadas ganan.

En definitiva, para que un proyecto de gestión del conocimiento tenga éxito es fundamental observar, interpretar y entender el funcionamiento de las organizaciones.

➤ **Beneficios de la gestión del conocimiento en la empresa**

Una adecuada gestión del conocimiento puede aportar a cualquier empresa, diversos beneficios, no obstante se pueden exponer algunos, que son aplicables a cualquier organización y que tienen relación con el objetivo que persigue el trabajo, como son:

- Minimizar la pérdida de capital humano, ya que en la medida que las personas sientan que están aprendiendo, se sentirán más dispuestas a compartir lo que saben.
- Estimular la creatividad y la innovación, puesto que las personas se sentirán motivadas a aplicar conocimientos nuevos en su trabajo.
- Brindar mayor flexibilidad a la estructura, facilitando ascensos, remplazos, etc. Las personas tendrán una orientación sobre lo que deben saber si afrontan una nueva responsabilidad en la organización.
- Aumentar la capacidad de respuesta frente al cambio o incidentes y problemas potenciales, ya que cuanto más sepan los miembros de una organización, más capacidad de reacción tendrán.
- Facilitar el aprendizaje organizacional, transformándose la empresa en una organización que enseña y aprende.

❖ **CLIMA ORGANIZACIONAL**

“El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento” (Edel et Al, 2007).

El clima en una organización se puede definir como el conjunto de percepciones, que influye sobre los comportamientos, las prácticas y procedimientos de los empleados que trabajan en una empresa, afectando a su rendimiento. De esta

forma, se puede decir que el clima organizacional representa la interacción entre características personales y organizacionales.

A través del clima organizacional, se puede conocer cual es el grado de satisfacción de los recursos humanos en una empresa, a partir de variables como: el sistema de selección y contratación de nuevos empleados; la promoción interna; el diseño de puestos de trabajo; la equidad en las retribuciones; el trato a los empleados o la presión que ejercen los supervisores sobre los subordinados, entre otros. Esto último es importante, porque a veces se relaciona directamente el clima organizacional con la conducta del jefe o mando superior frente al empleado.

Por lo tanto, en la creación del clima laboral cada empleado aporta su percepción de la realidad, pero será el conjunto de estas interpretaciones lo que ofrezca una visión del clima o ambiente global de una organización.

❖ MOTIVACIÓN

“La motivación es el ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia” (RAE).

Todo lo anteriormente mencionado, está claramente relacionado con la motivación, pues es indiscutible que una predisposición positiva en cuanto al liderazgo o el clima organizacional, va a conducir a una mayor motivación, lo que va a repercutir en mayores beneficios para la empresa. Por lo tanto, la motivación es clave para poder llevar a cabo una excelente dirección de los recursos humanos en la empresa.

Sin embargo, lo difícil no es darse cuenta de que la motivación está claramente relacionada con el rendimiento del capital humano, sino conseguir y mantener unas directrices que conduzcan a una motivación eficaz. Esto solo es posible, si se trabaja en conjunto con y para los empleados, a través de herramientas que consigan la percepción positiva de todo lo expuesto con anterioridad.

5.2. CONFLUENCIAS DE AMBOS DEPARTAMENTOS

Tras todo lo expuesto anteriormente se puede entender que sea interesante que tanto el departamento de Recursos Rumanos como el departamento de Marketing se entiendan de una forma más estrecha entre ellos, con respecto al resto de departamentos de una organización. De esta forma, el departamento de RRHH debe dejar de ser un departamento de transacciones y convertirse en agente de mejora del rendimiento, al igual que a través del departamento de Marketing se puede vender no solo la empresa

hacia fuera sino también hacia dentro e incluso dar a conocer el departamento de Recursos Humanos a los empleados, objetivo que se persigue con este trabajo.

Por tanto, a partir de la confluencia de ambos departamentos se pueden crear propuestas interesantes como el marketing interno o el Brand marketing, conceptos que se expondrán en detalle a lo largo de este apartado.

5.2.1. INFLUENCIA DEL MARKETING EN LOS RECURSOS HUMANOS

Hay que tener en cuenta un aspecto común en ambos departamentos con respecto a sus objetivos principales, ambos persiguen retener, mantener y fidelizar a sus clientes. Sin embargo, mientras que para el departamento de Marketing su cliente es externo y se trata principalmente de los consumidores del producto e intermediarios pertinentes, para el departamento de Recursos Humanos su cliente es interno, puesto que se trata de los propios empleados.

“Estudios recientes en la literatura del marketing de marca corporativa parecen indicar que la creación de marca interna, puede ayudar a las empresas a cumplir con la promesa de marca o calidad hacia entidades externas, como pueden ser los clientes” (Punjaisri et Al 2009).

Es decir, que a través de una buena promoción interna de la empresa, se pueden conseguir una mayor credibilidad por parte de los clientes en cuanto a su marca, identidad o calidad que ofrecen con respecto a sus competidoras en el mercado.

Algunos autores mantienen que la creación de la marca interna es una responsabilidad del departamento de Marketing o ven la marca interna como una herramienta para comunicar algo específico tratándose por tanto de otra función básica del marketing.

“Por ejemplo en el caso de la publicidad, ésta se puede ver como un medio para visualizar una coordinación entre las campañas de marca interna y externa” (Punjaisri et Al, 2009)

Sin embargo, el conseguir que la marca interna cobre fuerza, no es solo una función del marketing sino que se necesita de la colaboración de la gestión y dirección del capital humano de la empresa en cuestión, tomando por tanto un papel muy importante el departamento de Recursos Humanos.

“Un estudio empírico sugiere que puede haber posibles sinergias entre la comunicación interna llevada a cabo por el departamento de Marketing y los programas de formación del departamento de RRHH, teniendo ambos un impacto significativo en la conducta de los empleados, siendo no obstante más fuerte la comunicación interna” (Punjaisri et Al, 2009).

De esta forma la coordinación entre ambos departamentos hace que los empleados acepten e interioricen los valores de la marca, siendo capaces de asimilar mucho mejor el mensaje y poder alinear sus actitudes y comportamientos a dichos valores, consiguiendo por tanto unos resultados más satisfactorios en cuanto a los objetivos planteados.

5.2.2. BRAND MARKETING

La definición general establecida por el RAE de Brand Marketing es el uso de la publicidad para construir una imagen y un valor a un producto, servicio o compañía de la cual los clientes desean ser parte de algo, en términos de marketing, el deseo de ser leal y el Branding hace referencia a una serie de estrategias alrededor de la construcción de una marca. Cada vez es más importante que los trabajadores se identifiquen con las organizaciones en las que trabajan, ya que cuanto más lo hagan, más van a sostener la identidad de sus acciones y por lo tanto más difícil será que el comportamiento de ellos rompa la imagen de marca que la empresa quiera transmitir a la sociedad en general.

Una herramienta útil para conseguir este objetivo puede ser el branding interno o marketing interno que hace referencia al uso de programas de branding externo y comunicación corporativa (dirigido al cliente) para sistemas de comunicación interna, es decir, comunicar al empleado toda la cultura de marca de la misma forma que se hace con el cliente. El objetivo principal del branding interno es conseguir un total conocimiento de la cultura corporativa para conseguir un reconocimiento personal del empleado como miembro de dicha cultura, lo que se traduce en fidelidad y motivación del trabajador.

“Estudios recientes indican que el branding interno es fundamental para conseguir que los empleados se adapten a los valores funcionales y emocionales distintivos de cada empresa, en cuanto a la mejora de los empleados por pertenecer a esa marca o para percibir un sentido de unidad” (Punjaisri et Al, 2009).

En este contexto se puede identificar dos teorías, la teoría de la Identificación con la Organización (OI, Organisational Identification) y la teoría del Compromiso con la

organización (OC, Organisational Commitment). En el caso de la teoría OI, sostiene que si el personal se identifica con la empresa como si fuera un grupo social, actuará siguiendo el interés estratégico de la organización cuando tenga que mantener una coherencia entre la organización y sus propios objetivos. Por su parte la teoría OC, plantea que una vez que el personal de una empresa cree y acepta los valores y objetivos de la organización, estarán dispuestos hacer un esfuerzo en nombre de la organización para conseguirlos. Ambas teorías coinciden en que la aceptación de los valores y las metas organizacionales por parte del personal conseguirá mantener el deseo de lealtad a la empresa así como el sentimiento de formar parte de la entidad como miembro de la misma. A pesar de tener puntos en común, relacionan conceptos diferentes, ya que mientras que la teoría OI centra más su enfoque en lo cognitivo, la teoría OC lo hace en la connotación emocional. Pese a que en ambas teorías se refleja la necesidad de identificar y comprometer al personal con la organización para conseguir interiorizar el valor de la misma, hay una falta de evidencia empírica para afirmar que existe un vínculo entre la marca interna y el desempeño de los empleados, ya que esto es más un razonamiento lógico.

Lo que si se puede establecer sin margen de error, es que el objetivo último del marketing interno es potenciar la productividad de la empresa, considerando el factor humano como el elemento fundamental para poder salir del estado en el que se ven sumidas muchas organizaciones como consecuencia de la conflictividad social, de la desmotivación y falta de integración de su personal en los fines que se persiguen.

Por lo tanto, el marketing interno se puede definir como el conjunto de técnicas que permitan “vender” la idea de la empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes a un “mercado” constituido por los trabajadores “clientes-internos” que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y como consecuencia directa, su productividad.

Desde esta perspectiva, en la que el objetivo es vender una “idea” a tus “clientes-internos”, cabe la posibilidad de concretar más, de forma que, lo que se venda no sea la imagen o el mensaje de la empresa en general, sino algo más concreto, como es el departamento de Recursos Humanos. Es de este modo, como surge a partir de un plan de marketing interno, un Plan de Marketing para un departamento de Recursos Humanos, tal y como se especifica en el siguiente apartado.

5.3. UN PLAN DE MARKETING PARA EL DEPARTAMENTO DE RRHH.

Hasta ahora el marketing además de su principal función dentro de la empresa, se había utilizado para conseguir transmitir la imagen de la empresa a nivel interno, es decir, trasladar a los empleados que es lo que persigue la empresa y hacia donde va, cuáles son sus principios y valores. Si a través de lo que se conoce como marketing interno se puede conseguir esto, se puede esperar que profundizando en el concepto del marketing se pueda conseguir transmitir no sólo los valores generales de la empresa, que tienen que ser recogidos por todos los miembros de la misma, sino que también se puede llegar a transmitir los valores o funciones de un departamento concreto de la empresa. Y es por ello, que pienso en establecer un Plan de Marketing para el departamento de Recursos Humanos.

Una vez analizado tanto el funcionamiento del marketing como el de los recursos humanos dentro de una empresa, además de haber establecido un contacto inicial en cuanto al uso del marketing para “vender” la empresa no solo a nivel externo sino también a nivel interno, es el momento de dar un paso más y definir a nivel teórico lo que se persigue con este trabajo.

En este plan de marketing, se va a diferenciar como en todos, tres niveles estratégicos: el nivel de dirección, donde se va a gestionar el cambio general que se va a llevar a cabo; el nivel de decisión donde se va a especificar esos cambios a seguir y el nivel de acción donde se concretaran los procesos, el precio, la comunicación y la distribución.

Como cualquier plan de marketing debe establecerse una serie de pasos a la hora de elaborar dicho plan, como son:

❖ **ESTUDIO DE LOS RECURSOS HUMANOS**

En primer lugar hay que realizar tanto un análisis externo, para saber que aspectos de fuera de la empresa pueden afectar directamente al objetivo del plan, como un análisis interno para identificar aquellos puntos internos críticos para el desarrollo del mismo. Este paso es el equivalente a la investigación comercial en un plan de marketing convencional.

➤ **Estudio externo de los recursos humanos**

A través de este análisis, se puede conocer una serie de aspectos como son: que profesionales hay en el mercado que se pudieran incorporar a la empresa; que es lo que les ofrece la competencia; etc.

➤ **Estudio interno de los recursos humanos**

A partir de dicho estudio, se conoce que necesidades tiene el departamento, cuales son los distintos perfiles de empleados que tienes en el mismo, así como sus necesidades personales y colectivas, cuáles son sus exigencia y aspiraciones personales entre otras. Una de las formas de conocer dicha información es a través de encuestas de clima laboral, que sería el equivalente de las encuestas de satisfacción que se les practica a los clientes en los planes de marketing.

❖ **OBJETIVOS**

Como cualquier plan de marketing, es necesario establecer cuáles van a ser los objetivos que se persiguen con dicho plan. Hay que considerar, que que los mismos tiene en cuenta tanto al departamento para el que esta diseñado el plan como para la propia empresa y que estarán pensados para conseguir el fin último del plan que es clarificar y defender las funciones del departamento de Recursos Humanos dentro de una organización. Cada empresa tendrá sus objetivos particulares, pero en general se pueden identificar unos objetivos generales a todas: conseguir una buena relación entre los empleados actuales y los de nueva incorporación; conciliar la vida familiar con la profesional; gestionar el conocimiento de los empleados; crear planes de carrera y tener muy claro que el cliente es el propio empleado.

❖ **PRODUCTO**

El producto dentro de un plan de marketing, es lo que se pretende hacer llegar al público objetivo. En este caso se trata de fomentar, explicar y defender las funciones del departamento de Recursos Humanos a los empleados de la empresa.

❖ **PRECIO**

El precio es lo que el cliente, en este caso el empleado, va a estar dispuesto a entregar a cambio de conocer y entender que es lo que verdaderamente le puede aportar el departamento de Recursos Rumanos dentro de la empresa. Es por ello, que en este precio hay que tener en cuenta tanto las retribuciones financieras como las no financieras.

❖ **PROMOCIÓN**

En ella, hay que decidir que herramientas y acciones se van a llevar a cabo en el plan para lograr una adecuada y correcta percepción de las funciones que desempeña el departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa.

Conseguir una relación de intercambio de información entre el departamento y los empleados, “feedback”.

❖ IMPLEMENTACIÓN

Debido a la propia naturaleza del plan la distribución va a ser mayoritariamente de forma oral y se va a llevar a cabo por el propio personal del departamento de Recursos Humanos. La implementación en este plan es la equivalente a la distribución comercial de un plan de marketing convencional.

5.4. UN CASO PRÁCTICO: PLAN DE MARKETING PARA EL DEPARTAMENTO DE RRHH. DEL RESTAURANTE CAVA SIGLOS

Tras haber establecido un Plan de Marketing para un departamento de Recursos Humanos de forma teórica, ahora se va a proceder a darle un enfoque práctico al aplicarlo al departamento de Recursos Humanos del restaurante Cava Siglos.

Para ello vamos a proceder antes a una serie de análisis como es el del sector y el de la propia empresa, para así poder establecer dicho plan adaptado a las necesidades reales del restaurante, así como una estimación económica de las medidas a tomar.

5.4.1. ANÁLISIS DEL SECTOR Y EL ENTORNO

El sector en el que se encuentra situada la empresa objeto de estudio es el sector servicios, concretamente en el segmento de la hostelería, por ello se va estudiar en primer lugar el sector servicios para después centrarse en el sector hostelero.

❖ SECTOR SERVICIOS

El sector terciario o de servicios engloba todas aquellas actividades que ofrecen servicios para satisfacer las necesidades de la población. Engloba subsectores como comercio, transportes, comunicaciones, finanzas, turismo, hostelería, cultura, etc. tanto en el ámbito público como privado.

Es el sector más importante en la economía española, supone el 50% del PIB y el 48% del empleo. En cuanto a la cifra de negocios la variación interanual se sitúa en -5,4% y el personal ocupado representa un -3% con respecto al periodo anterior. (INE Mayo 2012). En las tablas que se muestra a continuación se observan los resultados en cuanto a las cifras de por comunidades autónomas.

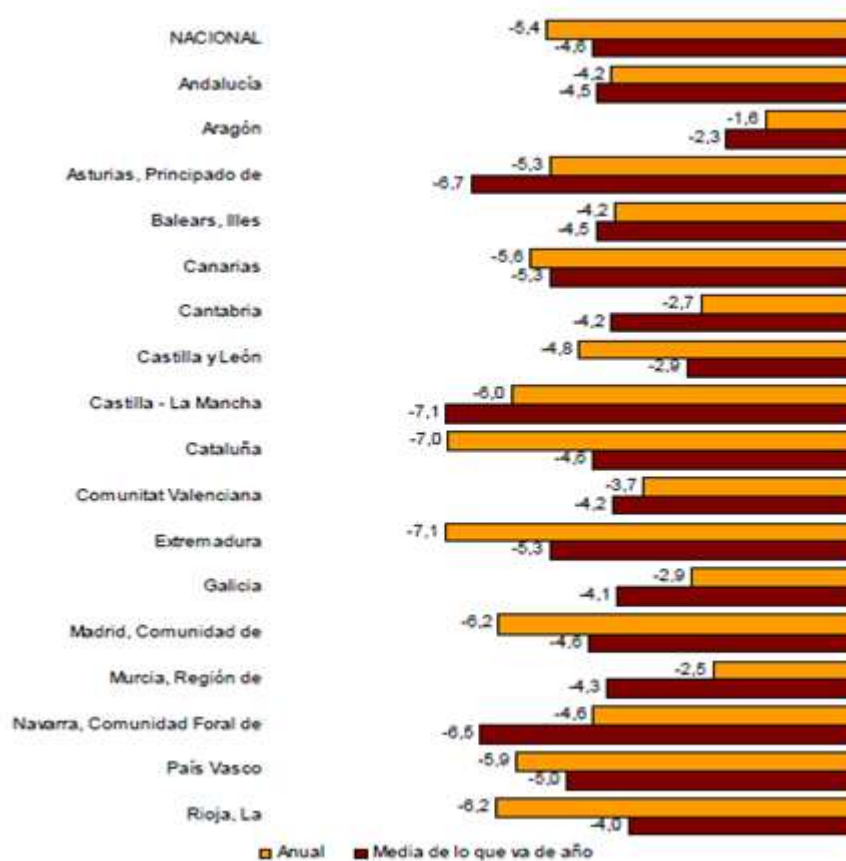


Ilustración 2: Tasa de variación de la cifra de negocios por comunidades autónomas (Fuente: INE Mayo 2012)

Como se observa en esta primera tabla, todas las comunidades autónomas tienen una evolución negativa en la cifra de negocios de este sector. Las mayores bajadas se registran en Extremadura (-7,1%) y Cataluña (-7%). En cambio Aragón (-1,6%), Región de Murcia (-2,5%) y Cantabria (-2,7%) son las que menores descensos han obtenido.

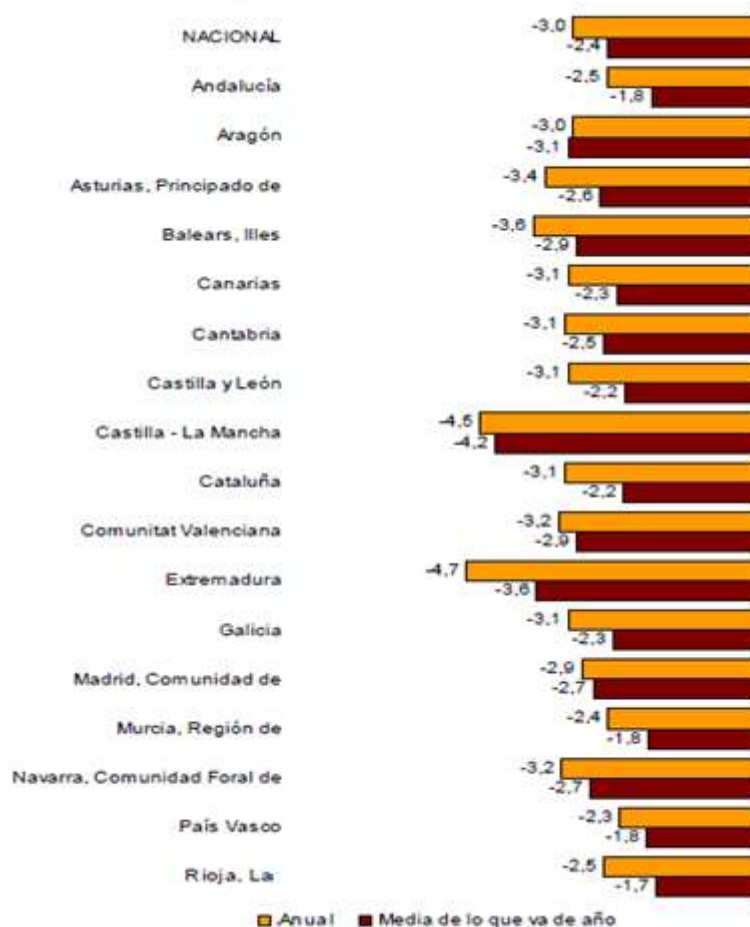


Ilustración 3: Tasa de ocupación por comunidad autónoma (Fuente: INE Mayo 2012)

Según lo que se muestra en esta tabla, como sucede con la cifra de negocios, la tasa de ocupación es también negativa en cada una de las comunidades autónomas. En las comunidades de Extremadura y Castilla-La Mancha es donde se han producido los mayores descensos siendo de 4,7% y de 4,5% respectivamente. En cambio, en cuanto a los menores descensos, cabe destacar los del País Vasco (-2,3%), Región de Murcia (-2,4%), Andalucía y la Rioja (ambas con -2,5%).

En cuanto a la Comunidad Valenciana la cifra de negocios se sitúa en -3,2% estando por debajo de la media nacional y en el caso de la tasa de ocupación se sitúa similar a la media siendo de -3,7%.

Si se analizan tanto la cifra de negocio como la tasa de ocupación en cada uno de los subsectores se puede apreciar distintas particularidades, como reflejan las siguientes tablas.

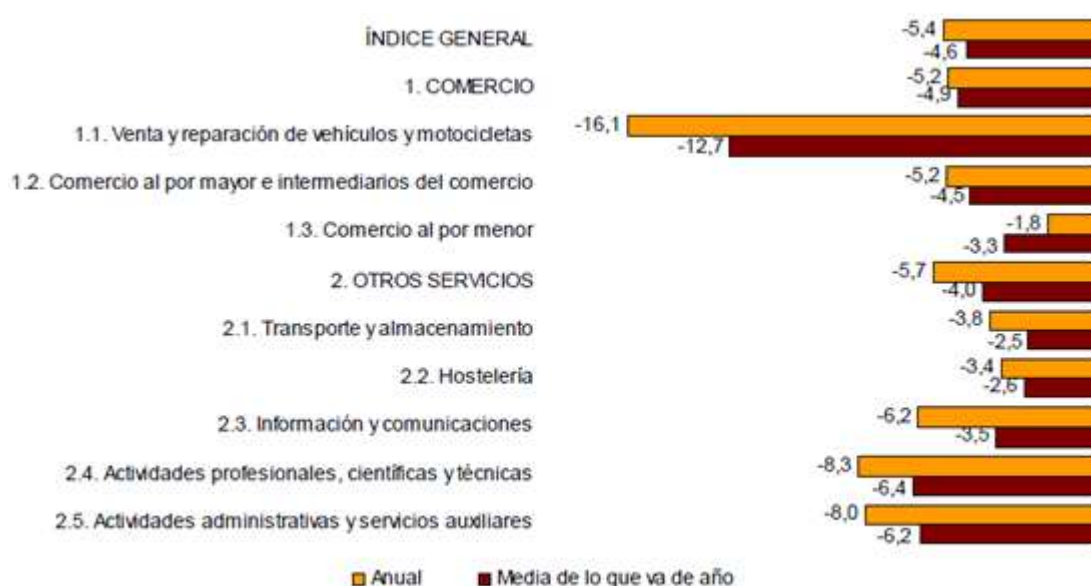


Ilustración 4: Tasa Anual media de la cifra de negocios por sectores (Fuente: INE Mayo 2012)

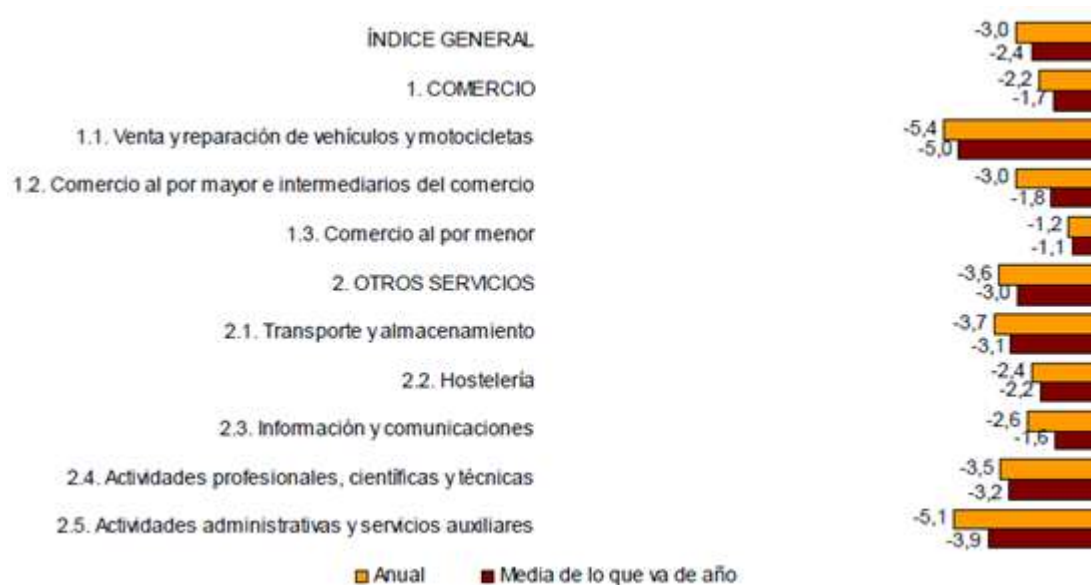


Ilustración 5: Tasa anual media de ocupación por sectores (Fuente: INE Mayo 2012)

Como se aprecia en los datos expuestos, el sector que mayor descenso ha experimentado tanto en la cifra de negocio como en la tasa de ocupación es el subsector de venta y reparación de vehículos y motocicletas (-16,1% cifra de negocio y -5,4% tasa de ocupación) junto con las actividades profesionales, científicas y técnicas (-8,3% cifra de negocios y -3,5% tasa de ocupación). El menor descenso se encuentra en el comercio al por menor (-1,8% cifra de negocio y -1,2% tasa de ocupación).

En cuanto al subsector de hostelería, la cifra de negocio se encuentra en -3,4% y la tasa de ocupación es de -2,4%, siendo en ambos casos inferiores a las medias nacionales y además es el segundo sector de menor descenso en ambas tasas.

Debido a que la empresa objeto de estudio se engloba dentro del sector de la hostelería, a continuación se va a estudiar dicho sector en más profundidad.

❖ SECTOR HOSTELERÍA

Como se ha demostrado en el estudio del sector servicios, el sector de la hostelería es uno de los subsectores con mejores resultados, a pesar del descenso generalizado del sector y la economía en general.

Según el código CNAE-2009 el sector de la hostelería está clasificado en la rama de la actividad I, código 55 y 56, como muestra la siguiente clasificación:

CNAE-09	
5510	Hoteles y alojamientos similares (hoteles, hostales y pensiones)
5520	Alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia (apartamentos turísticos, centros y colonias de vacaciones, albergues juveniles y otros alojamientos turísticos)
5530	Campings (refugios de montaña y campings)
5590	Otros alojamientos (otros alojamientos especiales no turísticos)
5610	Restaurantes y puestos de comidas
5621	Provisión de comidas preparadas para eventos
5629	Otros servicios de comidas (comedores colectivos y provisión de comidas preparadas para empresas)
5630	Establecimientos de bebidas

Ilustración 6: Clasificación CNAE-2009 del sector de la hostelería (Fuente: Figuerola et al, 2010)

Se puede observar, que se trata de un sector muy heterogéneo, ya que incluye actividades muy diversas. Los códigos 55 incluyen las actividades denominadas “Servicios de hostelería-Alojamiento” y los códigos 56 son las actividades “servicios de restauración” (Fundación Hostelería de España 2010, que viene de la Federación Española de Hostelería). Puesto que el trabajo se centra en el restaurante Cava Siglos, el estudio se va a realizar dentro de la hostelería con respecto a las “actividades de restauración”, concretamente en la actividad 5610 restaurantes y puestos de comida, para delimitar más aún el campo de negocio a estudiar. Este subsector alcanzó en 2010, el 1,987% del total del valor de la producción generada, tratándose sin embargo de una actividad que se enfrenta a importantes retos, entre ellos el incremento de la productividad y la mejora de la competitividad.

El Directorio Central de Empresas (DIRCE) estimaba en España la existencia de 71.818 establecimientos, incluyendo las cafeterías, lo que representaría el 95% de los establecimientos dedicados a la hostelería, de los cuales los restaurantes son el

segundo grupo en importancia por su volumen. Se estiman 85.230 locales y una facturación de 23.805 millones de euros, un 4% menos con respecto al 2009.

El consumo por familia dedicado en restaurantes está establecido en un 6.34%, y en un 4.60% con respecto al consumo final en bienes y servicios. También cabe mencionar que el gasto/año por habitante que generó este sector es 841 euros, presentando un descenso relativo del 6,8%.

En cuanto al empleo, según datos del DIRCE, en el año 2010, se estima un total de 289.614 empresas con un total de 990.586 trabajadores en el sector total de la hostelería. En 2009, se estimaba que el número de empresas era de 290.676 con un total de 998.610 trabajadores asalariados. A continuación, se puede ver la división de empresas y empleados por los distintos subsectores, para 2010:

NÚMERO ASALARIADOS	ALOJAMIENT.	RESTAUR.	COLECTIVIDADES	ESTABLECIM. BEBIDAS
Total Empresas	22.924	64.167	10.471	192.052
Sin asalariados	9.402	13.509	5.059	88.806
De 1 a 2	5.964	21.742	3.006	70.253
De 3 a 5	2.604	15.193	1.112	22.550
De 6 a 9	1.900	9.191	587	8.009
De 10 a 19	1.224	2.895	274	1.804
De 20 a 49	1.075	1.291	202	544
De 50 a 99	354	225	80	60
De 100 a 199	291	75	59	23
De 200 a 499	90	28	57	0
De 500 a 1000	13	9	22	2
De 1000 a 5000	6	7	11	1
Más de 5000	1	2	2	0
ASALARIADOS	225.435	329.155	122.702	313.295
MEDIA POR LOCAL	12,55	5,68	11,49	1,57

Ilustración 7: Empresas y Empleados asalariados por tamaño de la empresa (Fuente: Figuerola et al, 2010)

Como muestra la tabla, en el subsector de la restauración hay un total de 64.167 empresas de las cuáles 13.509 son empresas sin asalariados. En cuanto a las empresas con asalariados, destacan las de 1 a 2 empleados, siendo 21.742 establecimientos y por lo tanto, se puede observar que en la restauración abundan los establecimientos pequeños con una media de 5,68 empleados por empresa.

Cabe mencionar además, que la implantación de avances tecnológicos en el sector han introducido elementos nuevos en la organización del trabajo. Esto ha supuesto la desaparición de algunos puestos y la aparición de otros, pero

sobretudo se ha traducido en la introducción de nuevas características en las ocupaciones. De esta forma, existen puestos sin necesidad apenas de cualificación y existen otros que requieren cualificaciones específicas.

➤ **Los recursos humanos en el sector de la hostelería**

Tras haber analizado en profundidad el sector de la hostelería entro en más detalle en la situación particular de los recursos humanos dentro del mismo, concretamente en el subsector de restauración, para así cuando analice los recursos humanos en la empresa tenga un punto de referencia para comparar en que situación esta Cava Siglos en cuanto a medidas y acciones en materia de recursos humanos.

Los datos aquí presentados son a nivel nacional y no específicos de la Comunidad Valenciana, sin embargo la información es suficiente como para tomarla de referencia para poder realizar el estudio, ya que las diferencias entre las distintas comunidades no son notorias en esta materia.

En general, los recursos humanos deben ser considerados como un valor estratégico para la empresa y no como simple “gasto de personal”, en el caso de la hostelería en general y concretamente en la restauración, este valor estratégico debe estar más presente aún ya que la calidad del servicio depende en gran medida del desempeño y la disposición de los empleados en prestar su servicio cada día a los clientes.

Términos como formación, cualificación o carrera profesional, especialización o gestión de recursos humanos se han ido incorporando cada vez más en el mundo empresarial, y como no podía ser menos en el sector de la hostelería en particular. Sin embargo, todo esto en el sector de la hostelería esta poco documentado comparado con otros sectores y la asimilación e implantación no se ha dado en igual medida entre los distintos subsectores que lo conforman, entre ellos el de restauración.

En la siguiente tabla muestro las principales características de los trabajadores del subsector de la restauración, a fin de conocer mejor el tipo de perfil que se encuentra en dicho subsector.

Distribución población ocupada según edad	El 36% de los trabajadores tienen una edad inferior a los 35 años y un 40% tienen entre 36 y 50 años.
Distribución población ocupada según origen	El 15% de los puestos de trabajo son ocupados mayoritariamente por trabajadores extracomunitarios.
Distribución población ocupada según nivel formativo	La mayoría de los ocupados en esta actividad tienen estudios primarios con estudios secundarios hasta segunda etapa. Este subsector es el de menor porcentaje de estudios universitarios, solo el 5% de los trabajadores los poseen.
Rotación	La rotación es del 46%
Absentismo	El 25% de las empresas de este subsector conocen su nivel de absentismo.
Polivalencia	El 68% de las empresas valora positivamente la polivalencia.

Ilustración 8: Características de la población ocupada en el sector de la restauración. (Fuente: Navarro et al, 2008)

Es necesario establecer una estrategia de recursos humanos para desarrollar políticas y actuaciones dirigidas a mejorar el valor de los mismos. Sin embargo, para que una estrategia se considere funcional, esta debe estar documentada, y como se ha comentado anteriormente, no es muy habitual encontrar en este sector una gestión de los recursos humanos sistematizada.

	Empresas con menos de 19 trabajadores	Empresas de entre 20 y 49 trabajadores	Empresas de entre 50 y 499 trabajadores	Empresas con más de 500 trabajadores
Porcentaje de empresas en las que existe una estrategia documentada de RRHH	9%	22%	30%	50%
Existencia de un Departamento o persona encargado exclusivamente de la gestión de los RRHH	5%	12%	29%	82%

Ilustración 9: Gestión de los recursos humanos en el sector de la hostelería según tamaño de la empresa. (Fuente: Navarro et al, 2008)

Como se muestra en la tabla cuanto mayor es el tamaño de las empresas, mayor peso tiene la gestión de los recursos humanos. En el caso de las empresas con menores de 19 trabajadores, que es donde se encontraría Cava Siglos, solo el 9% tienen estrategias documentadas sobre recursos humanos y en el 5% de ellas hay un departamento o persona encargado exclusivamente de la gestión de los recursos humanos.

Para profundizar más en dicha gestión, a continuación se muestra una tabla con las principales acciones en materia de recursos humanos según la dimensión de la empresa en el sector de la hostelería.

	Empresas con menos de 19 trabajadores	Empresas de entre 20 y 49 trabajadores	Empresas de entre 50 y 499 trabajadores	Empresas con más de 500 trabajadores
Descripción de Puestos de Trabajo	46%	65%	70%	83%
Reclutamiento	97%	94%	92%	100%
Selección	99%	96%	98%	100%
Planes de acogida	17%	30%	42%	89%
Plan de Carrera y Prom. Prof.	14%	27%	41%	72%
Formación	37%	59%	81%	83%
Evaluación del desempeño	42%	46%	54%	71%
Clima y satisfacción laboral	58%	63%	67%	78%
Adm. de personal	41%	48%	71%	100%
Relaciones Laborales	18%	38%	70%	89%
Prevención de RRLL	86%	87%	86%	100%

Ilustración 10: Niveles de implantación de funciones de Recursos Humanos documentadas en las empresas de hostelería (Fuente: Navarro et al, 2008)

Lo primero a destacar es que la prevención de riesgos laborales es la acción con mayor implantación en todas las empresas independientemente de su tamaño, siendo principalmente consecuencia de las disposiciones normativas obligatorias que existen sobre esta materia. En cambio los planes de carrera y las promociones profesionales son las acciones que se llevan a cabo en menor medida en todas las empresas excepto en las de más de 500 trabajadores, en las que las acciones con menos peso son la evaluación del desempeño.

Para analizar con más profundidad el tema voy a analizar cada una de las demás funciones, destacando lo referente al subsector de la restauración.

- Descripción de puestos de trabajo

“En el sector en general el 46% de las empresas con menos de 19 trabajadores realizan la función, en el caso del subsector de la restauración solo el 14% la realizan”
(Navarro et Al, 2008).

Hay que destacar también, que hay una diferencia importante entre la implantación de la función y la sistematización de la misma, tal y como se muestra en el gráfico:

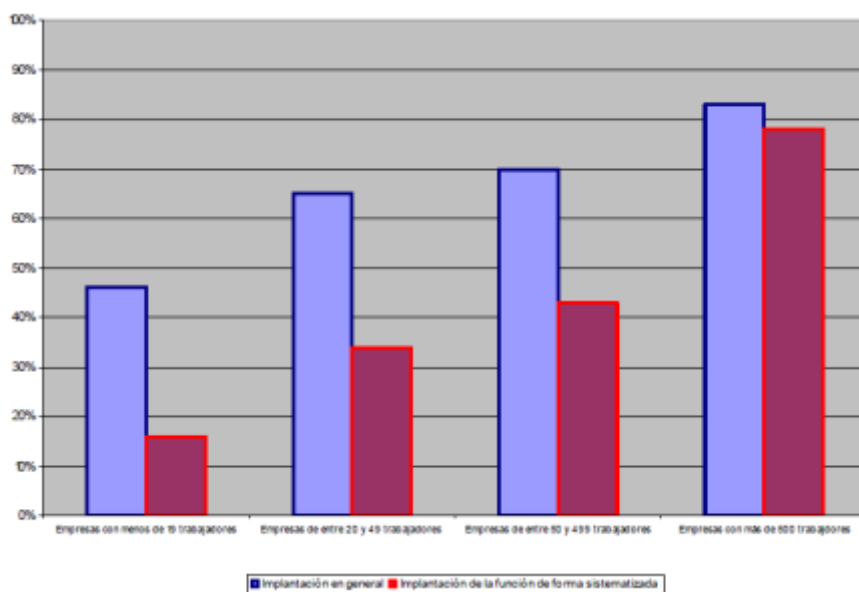


Ilustración 11: Implantación de la Descripción de los puestos de trabajo en función de su sistematización y las dimensiones de la empresa (Fuente: Navarro et al, 2008)

Se observa que esta diferencia es mayor en el caso de las empresas con menos de 499 trabajadores y donde menos en las de más de 500 trabajadores.

- **Reclutamiento**

Esta actividad es una de las más implantadas en las empresas del sector. A continuación se muestra una tabla con las principales fuentes de reclutamiento:

	Empresas con menos de 19 trabajadores	Empresas de entre 20 y 49 trabajadores	Empresas de entre 50 y 499 trabajadores	Empresas con más de 500 trabajadores
Contactos personales	32%	26%	20%	12%
Anuncios en prensa	20%	19%	18%	16%
Anuncios en webs	4%	8%	13%	19%
Webs de empresas	1%	1%	3%	14%
ETT	4%	6%	6%	7%
Servicio Público de Empleo	5%	4%	7%	4%
Bolsas de trabajo	5%	6%	6%	4%
Asociaciones de Hostelería	3%	4%	1%	2%
Petición directa	10%	9%	9%	4%
Hoja de solicitud	2%	3%	4%	2%
Anuncio en el establecimiento	12%	7%	3%	0%
Promoción interna	1%	4%	6%	9%
Otros medios	1%	3%	4%	7%

Ilustración 12: Fuentes de reclutamiento utilizadas por las empresas de hostelería (Fuente: Navarro et al, 2008)

Las fuentes más utilizadas en general son las relaciones personales, los anuncios y la petición directa. El menos usado internet y las bolsas de trabajo de las escuelas de hostelería o asociaciones. A medida que se incrementa la dimensión de las empresas, esta relación se invierte, incorporando más variedad en las fuentes de reclutamiento sobretodo en las relacionadas con las nuevas tecnologías y las Empresas de Trabajo Temporal, al igual que la promoción interna que cobra mayor protagonismo.

- Selección

Esta es otra de las actividades que esta muy presente en las empresas. El procedimiento más utilizado para ello son las entrevistas, complementadas con el periodo a prueba. En empresas con más de 50 trabajadores se introducen las pruebas psicotécnicas, muy habituales en las empresas de más de 500 trabajadores.

- Planes de acogida

Esta función es una de las menos implantadas en el sector en general, siendo en subsector de la restauración uno de los que más importancia le da. Sin embargo, en muchas ocasiones dicho plan solo consiste en la entrega de un documento en le que se ofrecen datos sobre la empresa (origen, número de trabajadores, ubicación geográfica, etc.). Estos planes deben definirse de forma mucho más práctica y funcional, ya que se pueden convertir en un instrumento muy importante para integrar al trabajador en la empresa y en la cultura organizativa de la misma.

- Formación

El 47% de las empresas de hostelería realizan formación pero solo el 20% de ellas tienen un sistema de formación documentado y sistematizado. Los cargos gerenciales y los puestos base son los que participan en menor grado en la formación, en el caso de éstos últimos, cuando participan en la formación en un porcentaje muy elevado lo hacen para cumplir con la normativa establecida en materia de seguridad alimentaria y prevención de riesgos laborales.

En muy pocas empresas se introduce la posibilidad de que el trabajador participe en la elección de las acciones formativas, en otros casos la formación se asocia como elemento de promoción profesional.

- Evaluación del desempeño

Es una de las funciones con mayor implantación, en el caso de la restauración el 46% de las empresas lo llevan a cabo, siendo más importante en aquellas de mayor dimensión. No obstante, solo el 1% de las empresas de hostelería tienen procesos específicos de evaluación del desempeño como pueden ser el de “180 o 360 grados”.

- Clima y Satisfacción laboral

El 61% de las empresas del sector realizan acciones orientadas a favorecer la satisfacción del trabajador, de ellas sólo el 9% tienen documentadas dicha función, la falta de la misma es más notable en las empresas con

menos de 19 trabajadores. En el caso de la restauración solo el 3% de las empresas realizan acciones relacionadas con esto.

A continuación se muestra una tabla con las distintas acciones que se llevan a cabo en las empresas en esta materia así como su importancia en función del tamaño de la empresa.

	Empresas con menos de 19 trabajadores	Empresas de entre 20 y 49 trabajadores	Empresas de entre 50 y 499 trabajadores	Empresas con más de 500 trabajadores
Estudios de satisfacción laboral	11%	21%	32%	62%

	Empresas con menos de 19 trabajadores	Empresas de entre 20 y 49 trabajadores	Empresas de entre 50 y 499 trabajadores	Empresas con más de 500 trabajadores
Acciones favorecer permanencia trabajadores	27%	52%	50%	69%
Acciones para favorecer la permanencia integradas en programas o proyectos	9%	20%	20%	89%

Ilustración 13: Acciones relacionadas con el clima y la satisfacción laboral según dimensión de la empresa (Fuente: Navarro et al, 2008)

- Administración de personal

Del 46% de las empresas que llevan a cabo esta función, solo el 26% de ellas la tienen sistematizada, En el caso de la restauración solo el 10% de las empresas llevan a cabo acciones de esta materia.

- Relaciones laborales

El 30% de las empresas hosteleras llevan a cabo acciones en esta materia, pero el 13% de ellas no las lleva a cabo de forma sistemática. Sólo el 7% de las empresas de restauración llevan cabo esta función.

Una vez analizadas en profundidad las anteriores funciones en materia de recursos humanos, queda que los elementos que condicionan las buenas prácticas en esta materia son principalmente dos: la dimensión de la empresa y la cultura empresarial. Hay que destacar también que estas prácticas sobre gestión de recursos humanos siguen centrándose prácticamente en la formación y desarrollo de los mismos, descuidando todos los demás aspectos o ámbitos de actuación.

Por todo ello, el sector se enfrenta a una serie de retos a corto, medio y largo plazo relacionados con esta materia, como son:

- En el **corto plazo**: lo relacionado con el reclutamiento y la sección del personal, así como lo referente a la fidelización del trabajador.
- En el **medio plazo**: todo lo relacionado con la medición o cuantificación de las medidas implantadas y sus efectos sobre la empresa así como el perfeccionamiento o creación de programas de gestión de los recursos humanos.
- **A largo plazo**: plantear la implantación de sistemas de gestión de los recursos humanos innovadores a través de la gestión por talentos, la gestión del conocimiento, etc. En el caso de la restauración hay que añadir la formación o desarrollo de equipos de gerencia.

Tras haber analizado todo lo referente a la situación actual del sector de la hostelería y en concreto del subsector restauración, ahora finalmente voy a proceder a analizar los distintos factores que influyen en el sector, a partir de un análisis típico, el modelo PESTEL de Porter.

❖ FACTORES POLÍTICOS

Los factores políticos abarcan todas aquellas medidas que adoptan los poderes públicos. En el artículo 148.1 de la Constitución Española, se expresa que las comunidades autónomas serán las encargadas de asumir competencias en materia de promoción y ordenación del turismo en su ámbito territorial, mientras que la Administración Central y las entidades locales intervienen en la planificación y gestión de los destinos turísticos.

Por lo que respecta a las entidades locales, el papel que llevan a cabo en la gestión de los destinos turísticos, es primordial, puesto que son los poderes administrativos que más contacto directo tienen con los turistas, gestionando la mayor parte de los servicios públicos e infraestructuras.

En el caso de la ciudad de Valencia, el ayuntamiento lleva a cabo todas las actuaciones y medidas referentes al turismo a través del modelo mixto de la Fundación Turismo Valencia, una entidad privada sin ánimo de lucro, encargada de la promoción y desarrollo de la marca para la ciudad, con las acciones de marketing, comunicación, apoyo y difusión de eventos que ello supone, así como la elaboración de los planes estratégicos en materia de turismo.

En concreto, ya que Cava Siglos se encuentra ubicado en el centro urbano, se hará especial hincapié en aquellas medidas que tengan que ver con el casco antiguo.

➤ **Plan Estratégico de Turismo**

Existe en la actualidad, un Plan Estratégico de Turismo 2008-2012, según el cuál, se pretende conseguir que Valencia sea un destino turístico independiente a eventos como la America`s Cup o la celebración de la Formula 1 en el circuito de urbano de Valencia, así como conseguir que la incertidumbre provocada por la crisis económica afecte lo menos posible al turismo urbano de la ciudad. Los objetivos de este plan son:

- Mantenimiento de la demanda actual de los principales mercado y productos (especialmente proveniente de segmentos maduros como el turismo de reuniones y el mercado nacional).
- Búsqueda de los mayores crecimientos en el turismo vacacional internacional.
- Desarrollo de la conectividad, manteniendo el esquema actual e intensificado el trabajo en torno al transporte aéreo como canal fundamental para la promoción del destino.
- Desarrollo de la marca, logrando un aumento de su notoriedad, conocimiento del destino y atracción de turistas.

La promoción turística contemplada en el Plan Estratégico de Valencia 2010-2020, donde el turismo aparece como un elemento clave para el desarrollo de la ciudad, está alineada estratégicamente con el Plan Estratégico 2008-2012. Con ello la ciudad aspira a mejorar en diversos ámbitos con un impacto directo sobre la actividad turística, mediante actuaciones como el city marketing, la consolidación como sede de eventos internacionales, etc. En la siguiente la tabla se muestra todos los objetivos y líneas estratégicas del Plan Estratégico de Valencia 2010-2020.

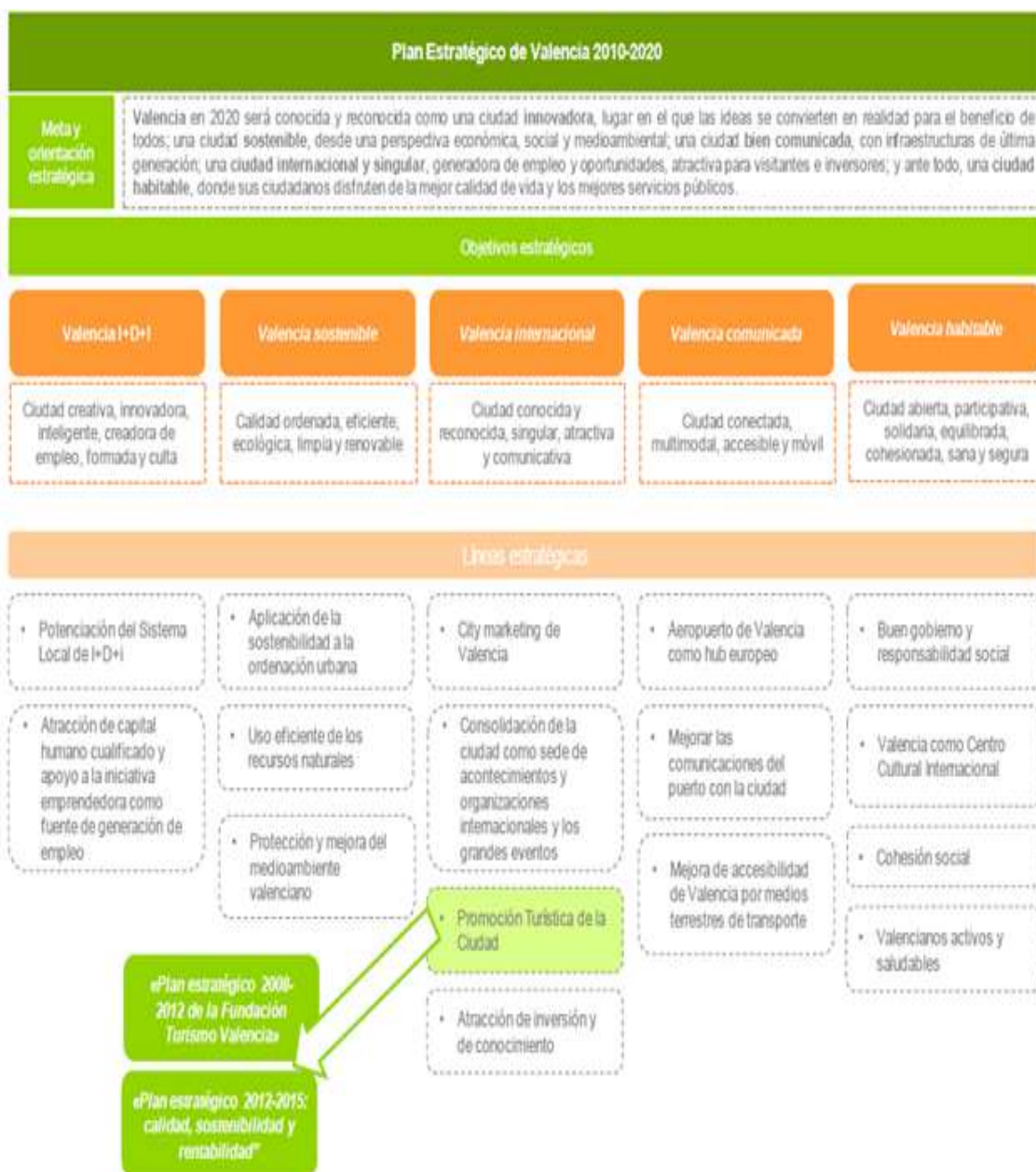


Ilustración 14: Plan Estratégico de Valencia 2010-2012 (Fuente: Fundación Turismo Valencia, 2011)

Como se puede observar la promoción turística de la ciudad se desarrolla a través del Plan Estratégico 2008-2012, ya mencionado, cuya mejora y evolución, tiene como resultado un nuevo plan, denominado “Plan Estratégico 2012-2015: calidad, sostenibilidad y rentabilidad”. Un plan que como su propio nombre indica se sustenta sobre los principios de calidad, sostenibilidad y rentabilidad para la ciudad y el sector en el desarrollo de la actividad turística, que se irá revisando y concretando a través de planes de actuación, para poder adaptarse a las necesidades reales.

A continuación se puede observar de forma gráfica las estrategias y actuaciones del nuevo plan comprendido entre 2012-2015:



Ilustración 15: Plan estratégico 2012-2015 (Fuente: Fundación Turismo Valencia, 2011)

Esta tabla destaca la actuación 2.2 “Perfil de demanda y comportamiento del consumidor”, en la cuál una de las acciones que se van a llevar a cabo es el geo posicionamiento de la demanda turística, a través de la cuál en 2012 se van a usar dispositivos GPS que llevarán consigo determinados turistas que accedan a colaborar con la fundación. De esta forma se obtendrá una información novedosa, que resultará beneficiosa tanto para Turismo Valencia como para cualquier empresa del sector, como puede ser en el caso de Cava Siglos, que de esta forma puede conocer con más detalle la intensidad turística que hay en la zona donde se encuentra situada.

También cabe destacar la actuación 3.1 “Posicionamiento global y por mercados/públicos”, donde se ha establecido cinco ejes principales de comunicar la ciudad que son:

- La Valencia del mar: una ciudad volcada al mediterráneo.
- Arquitectura y urbanismo en su máxima expresión, obra de los maestros de todos los tiempos.
- El mejor escenario del mundo, sede de los mejores eventos internacionales.
- Un espacio natural urbano responsable, marcados por el eje verde Bioparc-costa.
- Estilo de vida mediterráneo, la sensorialidad del mediterráneo en una ciudad de vanguardia.

En este caso, esta actuación no beneficia mucho a la actividad de Cava Siglos, ya que no se hace un especial hincapié en promocionar a través de una comunicación específica la zona centro de Valencia.

En este aspecto, cabe mencionar por último la actuación 4.1 “Gestión experta de mercados”, en la cuál entres sus acciones se encuentra organizar micro campañas en redes sociales, principalmente en Facebook, previas a festivales o con motivo de eventos especiales que se vayan a llevar a cabo en la ciudad, para posicionarla como un destino ideal para escapadas en el que disfrutar del estilo de vida mediterráneo, la gastronomía y el buen clima. En este caso, Cava Siglos, podría hacerse eco de estas campañas en el caso que fomenten algún evento en cualquier zona cercana a su ubicación.

Para finalizar con el estudio de los factores políticos se van a mostrar las distintas zonas turísticas que identifica la Fundación así como los distintos tipos de turismo que se llevan a cabo en cada una de ellas.

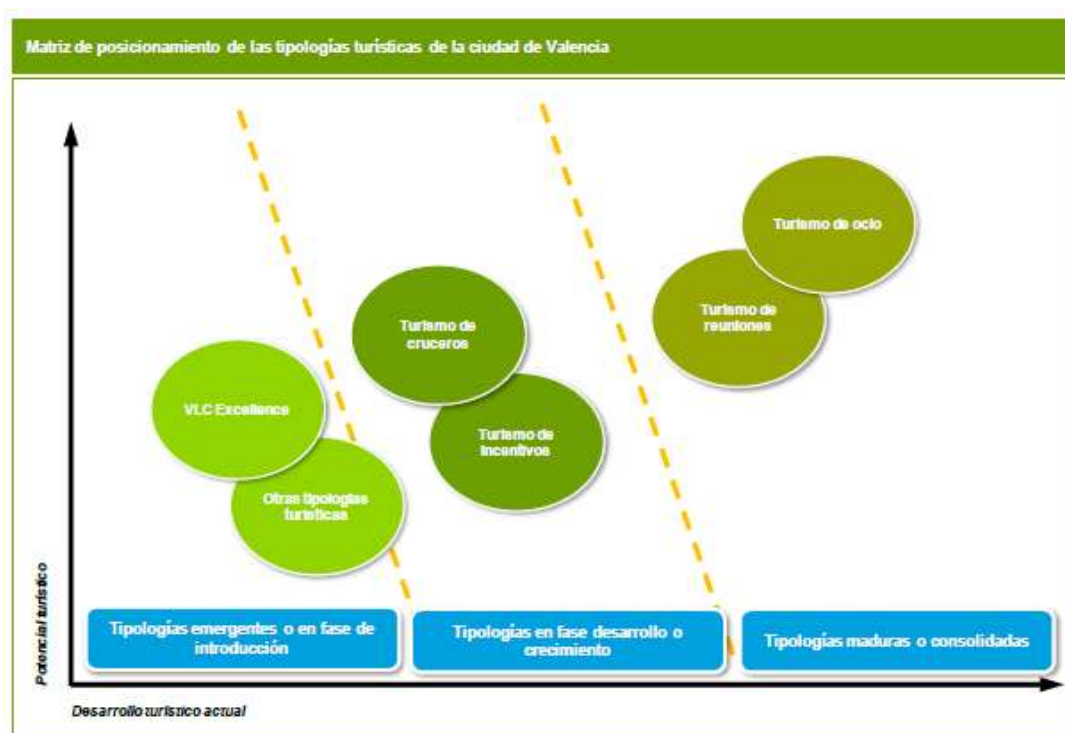


Ilustración 17: Tipologías turísticas en la ciudad de Valencia (Fuente: Fundación Turismo Valencia, 2011)

La actividad de Cava Siglos se encuentra dentro del turismo de ocio, que alberga el urbano, cultural y familiar. Se trata como se puede observar en el gráfico de un tipo de turismo maduro y consolidado, pero que aun así tiene un importante margen de desarrollo, teniendo como objetivo a futuro poder establecer una estrategia basada en la calidad y la diferenciación. En este sentido, la Fundación Turismo Valencia ha impulsado productos específicos como VLC con niños, VLC Espacio Natural o VLC Shopping, donde Cava Siglos ha participado en la última edición, lo que le sirvió sobretodo como promoción, ya que no resultó muy rentable y por lo tanto se ha decidido que no se volverá a participar en ello.

A continuación de forma ilustrativa se muestran las actuaciones impulsadas por la Fundación Turismo Valencia, que se han llevado de forma habitual en los últimos ejercicios e indicando el número de estas realizadas por mercado en el ejercicio 2010.

Actividad promocional Fundación Turismo Valencia			
Marca destino	✓	Portal / comercialización productos y servicios	✓
Asistencia a ferias	✓	Presencia en redes sociales	✓
Fam trips	✓	Plataformas de video Internet	✓
Press trips	✓	Presencia en comunidades de viajeros	✓
Work shops	✓	Comarketing	✓
Acciones directas al consumidor	✓	Promoción específica de eventos en el destino	✓
Visitas de inspección	✓	Promoción específica de clubes de producto (*)	✓
Presentaciones de destino	✓	Newsletter personalizada	✓
Campañas publicitarias medios tradicionales	✓	Campañas publicitarias Internet	✓
Portal / información	✓	(*) Productos Turismo Valencia.	

Ilustración 18: Actuaciones promocionales de la Fundación Turismo Valencia (Fuente: Fundación Turismo Valencia, 2011)

❖ FACTORES ECONÓMICOS

Al encontrarse España en una situación de crisis económica, se debe tener en cuenta aquellas actuaciones que se están o se van a llevar a cabo en esta materia. Dichas medidas afectan tanto a la situación interna del país, como a la visión que se proyecte del mismo a nivel internacional, lo que puede crear cierta incertidumbre tanto a los inversores como a los turista entre otros.

Para concretar más en ello, se van a explicar las distintas actuaciones que se van a llevar a cabo en los siguientes años en cuanto a materia económica: como es la subida del IVA, la subida del IRPF, la inflación, desempleo, etc.

➤ Subida IVA (BOE 14/07/2012)

El Gobierno ha aplicado la subida del IVA desde el 1 de Septiembre, de la siguiente manera:

- El tipo general pasa del 18% al 21%: este tipo grava la luz, el teléfono, los coches, las motos, los cosméticos... y en general todos aquellos productos que ya gravaban anteriormente al tipo general, además de una serie de productos que gravaban al tipo reducido y ahora pasan a gravar con esta nueva disposición al tipo general. Estos productos son: las flores y plantas ornamentales, los servicios mixtos de hostelería, la entrada a teatros, circos y demás espectáculos y los servicios prestados por artistas personas físicas, los servicios funerarios, los servicios de peluquería, los servicios de televisión digital y la adquisición de obras de arte.
- El tipo reducido pasa del 8% al 10%: este tipo grava entre otros a los *alimentos elaborados, los bares, cafeterías y restaurantes*, siendo por tanto el tipo que más afecta a Cava Siglos.

Según los estudios realizados por la Federación Española de Hostelería y Restauración (FEHR), la subida de dos puntos del IVA, en el tipo reducido, se puede llegar a traducir en una reducción de la facturación de

unos 2.400.000 euros, suponiendo un descenso de más del 2% en sus ingresos. Emilio Gallego, secretario general de la FEHR ha afirmado:

“la subida del IVA, es un incremento de coste difícil de encajar...no es positivo para el consumo y el mantenimiento y reactivación de la demanda” además, teme que los bares y restaurantes tengan que repercutir la subida en los precios y por lo tanto afecte a sus consumidores. Con todo, también ha dicho que *“la subida es un mal menor, ya que el sector temía ser excluido del tipo reducido”* (El mundo.es 11/07/2012)

- El tipo superreducido se mantiene en 4%: con lo que en principio los alimentos básicos, y con ello parece que da cierta seguridad, al menos en ese aspecto a las familias con menores recursos.

Para finalizar con lo que respecta al IVA, hay que destacar que a Cava Siglos, al ser un restaurante le afecta tanto la subida del tipo reducido, como la subida del tipo general, ya que muchos de sus productos gravan a este tipo, como es el caso del alcohol.

Además hay que señalar que según la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU), basándose en datos de la encuesta de presupuestos familiares elaborada por el INE, ha estimado que la nueva subida del IVA va a suponer un incremento de 415 euros en el gasto de cada familia al año (el Mundo.es 11/07/2012).

➤ **Subida IRPF**

En Gobierno hizo público el 14 de Julio de 2012, que la retención en el IRPF, de los rendimientos por actividades profesionales y el ingreso a cuenta por rentas del trabajo derivados de impartir cursos, seminarios, conferencias, subirá del 15% al 19%. Esta subida tendrá un carácter temporal, aplicable desde el 1 de Septiembre de 2012 hasta el 31 de Diciembre de 2013. (BOE 14/07/2012).

Además, a finales del 2011, se publicaba las nuevas tasas de retención del IRPF para el 2012, con la intención de aumentar la presión fiscal sobre las rentas más altas. A continuación se muestra una tabla con los tipos que anteriores y los que se están aplicando sobre la base liquidable durante el 2012.

TRAMOS IRPF Ejercicios 2011/2012				
Base Imponible		Retención	Adicional	Total 2012
de	hasta			
0,00 €	17.707,00 €	24,00%	0,75%	24,75%
17.707,00 €	33.007,00 €	28,00%	2,00%	30,00%
33.007,00 €	53.407,00 €	37,00%	3,00%	40,00%
53.407,00 €	120.000,00 €	43,00%	4,00%	47,00%
120.000,00 €	175.000,00 €	44,00%	5,00%	49,00%
175.000,00 €	300.000,00 €	45,00%	6,00%	51,00%
300.000,00 €	-	45,00%	7,00%	52,00%

Ilustración 19: Tramos IRPF 2011-2012 (Fuente: impuestosrenta.com, 2012)

Todo ello contribuye de manera directa a la disminución de los salarios.

“De esta forma se estimaba que en Febrero de 2012, 17 millones de trabajadores veían ya reducido su sueldo”
(Sérvulo, 2012).

➤ Inflación

Cuando se habla de inflación en España, se trata del aumento o descenso de los precios al consumo (IPC). El IPC español muestra la evolución de los precios de una serie definida de productos y servicios que adquieren los hogares en España para su consumo.

A continuación se muestran una serie de tablas del IPC:

IPC ES últimos meses		IPC ES últimos años	
período	inflación	período	inflación
junio 2012	1,896 %	junio 2012	1,896 %
mayo 2012	1,943 %	junio 2011	3,186 %
abril 2012	2,060 %	junio 2010	1,500 %
marzo 2012	1,899 %	junio 2009	-0,996 %
febrero 2012	1,975 %	junio 2008	5,011 %
enero 2012	1,998 %	junio 2007	2,379 %
diciembre 2011	2,377 %	junio 2006	3,948 %
noviembre 2011	2,874 %	junio 2005	3,136 %
octubre 2011	3,014 %	junio 2004	3,500 %
septiembre 2011	3,141 %	junio 2003	2,746 %

Ilustración 20: Tablas IPC en España actual e histórico (Fuente: Global-rates.com, 2012)

Como se observa el último dato disponible es de Junio de 2012 y se puede observar que es el mes en el cuál se ha presentado la menor inflación desde septiembre de 2011. Si se compara con la inflación del año anterior en el mismo mes, se puede ver que la inflación era mucho superior en 2011.

En este caso, también se va a comparar la inflación de España, con la de otros países, en concreto con Alemania, Francia e Italia ya que se había

establecido que eran los principales clientes potenciales en cuanto a turistas para Cava Siglos.

IPC ALEMANIA		IPC FRANCIA		IPC ITALIA	
período	inflación	período	inflación	período	inflación
junio 2012	1,718 %	junio 2012	1,936 %	junio 2012	3,314 %
mayo 2012	1,900 %	mayo 2012	1,978 %	mayo 2012	3,219 %
abril 2012	2,081 %	abril 2012	2,092 %	abril 2012	3,320 %
marzo 2012	2,085 %	marzo 2012	2,302 %	marzo 2012	3,337 %
febrero 2012	2,277 %	febrero 2012	2,288 %	febrero 2012	3,251 %
enero 2012	2,106 %	enero 2012	2,348 %	enero 2012	3,162 %
diciembre 2011	2,099 %	diciembre 2011	2,466 %	diciembre 2011	3,287 %
noviembre 2011	2,396 %	noviembre 2011	2,510 %	noviembre 2011	3,257 %
octubre 2011	2,491 %	octubre 2011	2,348 %	octubre 2011	3,356 %
septiembre 2011	2,585 %	septiembre 2011	2,244 %	septiembre 2011	3,079 %

Ilustración 21: Tablas IPC actual Alemania, Francia e Italia (Fuente: Global-rates.com, 2012)

Al comparar el último dato del IPC de España con el de éstos tres países se observa que la inflación de España es superior a la de Alemania, esta más o meno igual que Francia y esta muy por debajo de la de Italia. Por lo tanto para los turistas Italianos somos un país barato para tenernos en cuenta como destino turístico, para los franceses no somos muy caros y para los alemanes somos un país bastante caro en comparación (somos más baratos para alemanes y más caros para italianos).

➤ Desempleo

En la actualidad hay más de 4.600.000 parados, lo que supone una amplia gama de la población con escasos recursos y con ello una disminución importante de la renta de un importante porcentaje de la sociedad.

➤ Otras medidas

También hay que tener en cuenta otras medidas que se han tomado, como las referentes a los funcionarios, donde la más llamativa es la suspensión de la paga de navidad, así como la subida de otros impuestos, como el IBI o modificaciones del impuesto de sociedades, etc., ya que también afectan aunque de manera tal vez menos directa al consumo de las familias.

Que las rentas de las familias se vean reducidas, conlleva que disminuya el consumo privado, para poder subsistir, por lo que en principio el consumo fuera del hogar se vera también disminuido, lo que afecta directamente a Cava Siglos, por su propia actividad.

En cuanto al turismo, ya se ha visto que somos un país caro para los alemanes y ligeramente baratos para los franceses en cuanto a inflación. Sin

embargo, todas las medidas económicas que se han comentado tienen un efecto sobre el turismo y en concreto sobre la hostelería, haciendo que los ingresos disminuyan y por lo tanto también es posible que los de Cava Siglos, por pertenecer a este sector.

❖ FACTORES SOCIOLOGICOS-CULTURALES

Dentro de los factores socio-culturales una de los primeros estudios que se puede hacer son los distintos tipos de turistas que visitan Valencia. De esta forma los estudios realizados por la Fundación Turismo Valencia, identifican que los turistas provienen principalmente de cuatro destinos además de los turistas nacionales, identificando a la vez el tipo de turismo que llevan a cabo en la ciudad.

➤ Turistas Españoles

Para el turismo nacional, Valencia es una ciudad típicamente mediterránea, vanguardista y punto de encuentro de numerosos eventos de distinta índole.

➤ Turistas Italianos

Los italianos son los turistas que más visitan la ciudad por temas de ocio, siendo los que mejor valoración de la ciudad hacen con respecto al resto de turistas, incluyendo los precios y tienen una mayor imagen de ciudad moderna.

➤ Turistas Británicos

Prestan su atención mayoritariamente a la vertiente mediterránea, decantándose por la zona de playa frente a otras, siendo muy importante el denominado segmento sénior, que abarca a las personas mayores de 55 años.

➤ Turistas Franceses

El principal motivo de los franceses para visitar la ciudad son los negocios, sintiéndose especialmente atraídos por la ciudad mediterránea, moderna y divertida, siendo muy críticos en la valoración posterior. También hay que destacar que se trata de un tipo de turista muy joven, ya que la mayoría son menores de 34 años.

➤ **Turistas Alemanes**

Por su parte los alemanes, encuentra en el trabajo su principal motivación para viajar hasta Valencia, teniendo una imagen previa más diversa que combina todos los ejes. De esta forma, tienen una mayor percepción de la ciudad como un espacio natural, valorando especialmente la gastronomía y dando mucha menos importancia a las playas o el ambiente nocturno.

Tras haber expuesto las principales nacionalidades de turistas que visitan la ciudad, se puede observar según los hábitos de éstos que los turistas que pueden convertirse en clientes potenciales para Cava Siglos son además de los españoles, los franceses y los alemanes. Sin embargo, los turistas que más visitan el restaurante son los italianos los cuáles han descendido últimamente y los ingleses que en cambio han aumentado.

Pero hay que tener en cuenta que una gran parte de la clientela del restaurante son residentes de Valencia, por lo que hay que prestar especial atención a determinados factores culturales y sociales que afectaran en mayor o menor medida y de forma positiva o negativa a Cava Siglos:

➤ **La incorporación de la mujer al mundo laboral**

El hecho de que la mujer trabaje, ha supuesto que la organización típica de las familias varíe, sobretodo a la hora de realizar las tareas del hogar, por lo que en muchos actos se opta por consumir la comida ya preparada en puestos especializados o en restaurantes.

➤ **La jornadas completas de trabajo**

En el caso de los empleados que trabajan a jornada completa y que tienen un período corto para poder comer, se suelen decantar por comer fuera de casa, por lo que los bares, cafeterías y restaurantes se llenan en determinadas franjas horarias para cubrir esta necesidad.

➤ **Aumento de solteros/as y familias sin hijos**

Los solteros y los matrimonios sin hijos tienen generalmente una mayor predisposición frente al consumo fuera del hogar, debido a que tienen que afrontar en ocasiones menores gastos, así como que tienen menos responsabilidades económicas.

➤ **Gustos y preferencias**

Los españoles en general, nos caracterizamos por ser una sociedad a la que le gusta principalmente, el ocio y el consumo fuera del hogar. En concreto, Valencia es una ciudad propicia por su buen clima, lo que hace que la gente decida salir de casa y consumir. Hay que destacar que la zona donde se encuentra ubicado el restaurante (calle Caballeros, barrio del Carmen), está más concurrido en invierno que en verano, ya que durante la época estival la gente se decanta más por la zona de playa.

Todos estos aspectos, afectan más o menos de forma positiva a la actividad de Cava Siglos. Ya que todos ellos al fomentar el consumo de bares, cafeterías, restaurantes y actividades de ocio, en general, son a su vez aspectos positivos para ver potenciada la clientela del restaurante.

➤ **La modalidad de transporte elegido para desplazarse por la ciudad**

Valencia es una ciudad muy difícil desplazarse en coche sobretodo por el centro de la ciudad, debido principalmente al problema del estacionamiento. Debido a que el restaurante se encuentra ubicado en pleno centro de la ciudad, es importante tener en cuenta que por lo general, la forma elegida para moverse por los cascos urbanos es el transporte público. Este es amplio y variado, teniendo mayor frecuencia por el día que por la noche.

Por lo tanto, este factor es muy importante, ya que los clientes que acudan en coche porque vivan lejos del centro o porque no tengan buenas comunicaciones, tendrán más dificultad a la hora de acceder al restaurante.

❖ **FACTORES TECNOLOGICOS**

En la actualidad, los cambios tecnológicos no pasan inadvertidos en ningún sector, y en el caso de la hostelería tampoco. Se han hecho muchos adelantos tanto a nivel de comunicación, como gestión e incluso seguridad. A continuación se detallan los más relevantes para el caso de estudio.

➤ **Redes sociales**

Cada vez es mayor la importancia que cobran las redes sociales e internet, tanto en la sociedad en general como en las empresas en particular. Es por ello, que tener página web y pertenecer a redes sociales como Facebook, Twitter, Linked, MySpace, etc. es muy importante para las empresas, tanto para estar presentes en la red como para poder tener una plataforma en la que se puede interactuar con los clientes.

En este aspecto Cava Siglos, no es menos y además de tener página web, esta presente en Facebook y Twitter.

➤ **Software de gestión**

Otro factor a tener en cuenta en el ámbito tecnológico es la evolución del software. De esta forma cabe destacar que se ha adelantado mucho en la gestión de los restaurantes con la implantación de cajas registradoras que son a su vez programas de software que permiten realizar inventario de almacén, datos de facturación, controles, etc. Cava Siglos, tiene implantado el sistema de gestión Openbravo que gestiona todo lo relacionado con el restaurante de forma centralizada.

➤ **Otros factores tecnológicos**

Además de los anteriormente mencionados, en este apartado hay que comentar otros aspectos como son la seguridad a través de la implantación de cámaras de seguridad o el hilo musical en todo el local, así como también la conexión a internet a través del Wifi que ofrece el local. Con todo ello, se persigue aumentar el valor de lo que se ofrece.

Por lo tanto, en el ámbito tecnológico se puede decir que Cava Siglos, esta haciendo todo lo necesario para estar actualizado.

❖ **FACTORES ENTORNO AMBIENTAL**

➤ **Contaminación acústica**

La ordenanza municipal de protección contra la contaminación acústica, publicado en el BOP el 26 de Junio de 2008, modificada por la sentencia nº39/2011, de 21 de Enero 2011, establece lo necesario para prevenir, vigilar y corregir la contaminación acústica en sus manifestaciones más representativas como son ruidos y vibraciones, en el ámbito territorial del municipio de Valencia, para proteger la salud de los ciudadanos y mejorar la calidad del medio ambiente.

Entre sus disposiciones generales, se encuentra el establecimiento de las áreas acústicas, los mapas de ruidos o los planes acústicos. Esta ordenanza afecta a Cava Siglos, en lo referente a los siguientes títulos:

- Título IV. Instalaciones de aire acondicionado, ventilación o refrigeración, en cuanto a las normas acústicas que deben cumplir los equipos instalados en Cava Siglos.
- Título V. Sistemas de aviso acústico, en cuanto al mantenimiento, establecimiento de categoría, control de los sistemas y de la actuación de las alarmas.
- Título X. Normas generales aplicaciones a actividades sujetas a licencia. Debido a su propia actividad comercial y de servicios, quede sujeta a

dicha ordenanza. Así como a los estudios acústicos que se realizan y los controles.

- Título XI. Actividades sujetas a legislación vigente en materia de espectáculos públicos, actividades recreativas y establecimientos públicos. En este título se reglamenta lo relacionado con el aislamiento mínimo en locales cerrados, por la ambientación musical del local. Así como las medidas preventivas de las actividades consideradas como altamente productoras de niveles sonoros, las limitaciones de uso, las distancias máximas entre locales y el establecimiento de las zonas de ocio.
- Título XII. Declaración de zona acústicamente saturada, en cuanto a la definición, declaración, procedimiento, contenido, efectos y vigencia de las zonas declaradas acústicamente saturadas.
- Título XIV. Normas relativas al procedimiento sancionador, en cuanto a las sanciones, infracciones y responsabilidad si se incumple con lo establecido en la ordenanza.

❖ FACTORES LEGALES

➤ Ordenanzas de usos y actividades (B.O.P. 28 Abril 1981)

Cava Siglos, esta sujeta a dicha ordenanza en cuanto al uso, autorización, instalación y vigilancia en el funcionamiento de la actividad comercial y de servicios que lleva a cabo.

➤ Ordenanza municipal reguladora de los servicios de consumo del ayuntamiento de valencia(B.O.P. 1 Julio 1993)

En esta ordenanza municipal se establece el desarrollo legal del artículo 51 de la Constitución Española, en referencia a la defensa de los consumidores y usuarios. Es por ello que Cava Siglos como empresa privada que presta un servicio a los consumidores, debe cumplir con lo dispuesto en esta ordenanza.

➤ Ley antitabaco 42/2010 (B.O.E. 31 de Diciembre 2010)

Es una ley que entro en vigor el 2 de enero de 2011, como modificación de la anterior ley antitabaco 2006, que extendía la prohibición de fumar a cualquier tipo de espacio de usos colectivo, local abierto al público, que no esté al aire libre, además de prohibirlo también en algunos lugares abiertos.

Debido a las características del local de Cava Siglos, el negocio se encuentra sujeto a dicha ley.

Como consecuencia directa, se estimaba en enero del 2011, que esta nueva ley supondría la pérdida del 15% de los clientes del sector de la hostelería y el

10% en el consumo de bares, restaurantes y locales de ocio nocturno (S.Pitarch/EFE Valencia 2011).

En Cava Siglos, se permitía fumar dentro del local, tras la ley, se ha notado la prohibición ya que las personas buscan establecimientos que ofrezcan mesas al aire libre para poder fumar y como Cava Siglos no tiene terraza se ha visto afectada más que aquellos restaurantes que pueden ofrecer mesas fuera del establecimiento.

➤ **Prueba de alcoholemia**

Hay que destacar, que debido a la nueva tasa de alcoholemia para conductores, ha hecho que en general, los conductores se conciencien y decidan no utilizar el coche en caso de consumir alcohol, lo que también influye en aquellos clientes que se trasladan en coche hasta el restaurante, ya que probablemente se disminuya el consumo de alcohol en el mismo. Si se tiene en cuenta que Cava Siglos, cuenta con una amplia gama de bebida y licores, podría verse afectado en el consumo de los mismos.

➤ **Real decreto 202/2000, de 11 de Febrero, por el que se establece las normas relativas a los manipuladores de alimentos** (B.O.E. 25 de Febrero de 2000)

Establece las condiciones que deben cumplir los manipuladores de alimentos, tanto en lo relativo a las prácticas de manipulación e higiene como la expedición de las carnes de los manipuladores.

Todos los trabajadores de Cava Siglos, están sujetos a este Real Decreto.

➤ **Ley 14/2010 Espectáculos públicos, Actividades recreativas y establecimientos públicos** (DOCV 3 de Diciembre de 2010)

Esta ley acoge todo lo relacionado con espectáculos públicos, actividades recreativas y establecimientos públicos como es el caso de Cava Siglos, que debe acogerse a dicha ley según lo establecido en ella.

Hay que destacar que esta ley es la que establece lo que hay que hacer y cumplir en materia de apertura, horario de servicio y cierre, así como lo relacionado con la ambientación musical que posee el restaurante.

Según lo declarado en la ley, Cava Siglos pertenece al grupo J, y por lo tanto su horario de servicio debe estar comprendido entre las 06:00 y las 01:30. En determinadas fechas y fiestas patronales si así lo dispone el ayuntamiento de Valencia los restaurantes podrán tener un horario de apertura más amplio. De la misma forma, durante la época estival podrán ampliar el horario de cierre hasta las 02:30.

Por lo que respecta a la ambientación musical, Cava Siglos presento tal y como establece la ley una declaración formal para poder ofrecer en el restaurante hilo musical. En este ámbito Cava Siglos pertenece al grupo 2, pubs, bares y otros establecimientos con ambientación musical procedente exclusivamente de equipos de reproducción sonora y sin actuaciones en directo con un máximo de 90DbA. Para comprobar que se cumple con lo dispuesto se debe realizar una auditoría acústica cada cinco años.

❖ CONCLUSIONES DEL PESTEL

Tras haber realizado el análisis PESTEL de Porter, se puede identificar aquellos factores que afectan más positiva o negativamente a Cava Siglos. En cuanto a factores tecnológicos hay que mencionar que el restaurante hace todo lo necesario para adaptarse a las últimas tecnologías, del mismo modo que lo hace en materia medioambiental.

Por lo que respecta al ámbito legal también cumple con todas las leyes y reglamentos conforme a su actividad. Hay que destacar que la ley antitabaco o el establecimiento de la prueba de alcoholemia han afectado de forma negativa a su actividad. Otra ley sobre la que Cava Siglos ha tenido que trabajar es la Ley 14/2010 Espectáculos Públicos, Actividades Recreativas y Establecimientos Públicos por lo que respecta a la obtención de licencia para ofrecer ambientación musical en el local.

En cuanto a los factores políticos, hay que mencionar que las medidas tomadas por el ayuntamiento de Valencia no fomentan el consumo en los restaurantes del centro y en concreto en la calle Caballeros. De hecho, hay que mencionar el interés del gerente del restaurante por crear una asociación comercial para los establecimientos de la calle Caballeros.

Por otro lado todos los factores socio-culturales en principio son beneficiosos para el restaurante, ya que fomentan y ayudan el consumo fuera del hogar, sin embargo debido a la situación económica actual los factores relacionados con la misma, hacen que los beneficios se vean reducidos y que se haya producido un descenso en la actividad de Cava Siglos. En este aspecto, cabe destacar las subidas del IRPF y del IVA que han sido asumidas por la empresa, con las consecuencias económicas que ello representa.

5.4.2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Cava Siglos es un restaurante gestionado por Brinmar Hosteleros S.L., inaugurado el 7 de Diciembre de 2009, se encuentra en pleno centro de la ciudad de Valencia, en la calle Caballeros número 12.



Ilustración 22: Localización del Restaurante
(Fuente: Cava Siglos)

El local del restaurante destaca por una decoración moderna y actual, ideal para todo tipo de ocasiones y de especial referencia para los interesados en el vino y los quesos, así como la gastronomía en general. No es un restaurante donde se fomenta las reservas, debido al reducido espacio del que se dispone, sino que se opta por una atención más directa con los clientes fomentando la rotación de las mesas y el uso de la barra.



Ilustración 23: Imágenes del local del restaurante (Fuente: Cava Siglos)

El nuevo horario del restaurante establecido a partir de junio de 2012, varía según sea invierno o verano. En invierno (desde mitad de septiembre hasta mitad de junio), el horario de apertura es de lunes a jueves de 18:00 a 01:00, los viernes de 12:00 a 01:30, sábados y domingos de 11:00 a 01:30. En verano (el resto del año) el establecimiento abre de lunes a domingo de 19:00 a 01:30. Con anterioridad a esta fecha, el restaurante estaba abierto todo el día tanto en verano como en invierno, dato

a tener en cuenta a la hora de analizar datos de facturación y comensales, los cuales se muestran en la siguiente tabla.

2010	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	TOTAL
Comensales	1964	2190	3532	2806	2341	1823	2547	1578	1666	2324	2167	2134	26082
Gasto medio por comensal	11,38 €	11,91 €	9,82 €	9,87 €	12,61 €	11,25 €	13,73 €	13,54 €	14,08 €	18,48 €	13,32 €	12,79 €	152,78 €
Facturación media	22.577,92 €	26.082,90 €	34.684,34 €	27.895,22 €	29.520,81 €	20.508,75 €	21.340,31 €	21.366,12 €	23.316,48 €	42.947,52 €	28.864,44 €	27.293,86 €	326.097,77 €

2011	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	TOTAL
Comensales	1966	2200	3413	2690	2211	1712	1436	1522	1615	2036	2100	2066	24969
Gasto medio por comensal	11,59 €	11,21 €	11,72 €	11,63 €	12,50 €	12,96 €	13,09 €	12,81 €	13,12 €	12,62 €	11,98 €	13,05 €	148,18 €
Facturación media	22.627,08 €	24.655,30 €	40.010,40 €	31.283,32 €	27.636,39 €	22.183,44 €	18.792,46 €	19.490,98 €	21.185,05 €	25.686,59 €	25.160,41 €	26.965,80 €	305.690,82 €

2012	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	TOTAL
Comensales	1562	1992	3043	2017	1603	1299	947	12433
Gasto medio por comensal	9,98 €	9,93 €	9,25 €	10,52 €	9,34 €	10,85 €	10,56 €	65,44 €
Facturación media	15.893,22 €	17.987,98 €	28.160,66 €	21.226,90 €	14.810,83 €	13.436,64 €	9.998,30 €	121.516,53 €

	2010	2011	2012
Nº medio mensual de comensales	2174	2081	1776
Gasto medio mensual por comensal	12,73 €	12,35 €	9,92 €

Ilustración 24: Información sobre facturación y comensales de Cava Siglos (Fuente: Cava Siglos)

Como se puede observar en 2010 tuvo una facturación media total de 326.097,77€ y en 2011 305.690,82€, produciéndose un descenso en la misma y lo mismo se espera para 2012, es decir que se produzca un descenso en la facturación con respecto a 2011. Lo mismo ocurre con el número medio de comensales y el gasto medio al mes por comensal, situándose en 2081 personas y 12,35€ respectivamente en 2011.

En este apartado voy a realizar una breve descripción de los aspectos más relevantes de la empresa necesarios para la elaboración del trabajo: descripción detallada del servicio, estructura organizativa, definición de puestos de trabajo, planificación de horarios, retribuciones, acciones formativas y de motivación.

CATÁLOGO DE SERVICIOS

Cava Siglos, ofrece además de su servicio elemental de restauración otras prestaciones que aportan valor añadido a este restaurante, tal y como se detalla a continuación:

❖ SERVICIO DE RESTAURACIÓN

Ofrece una cocina de mercado con distintas variedades de bocaditos, carnes y pescados junto con una gran variedad de vinos y licores. Para la hora de comer se ofrece un menú por 9,95 euros. Además se diferencia por fomentar la venta de vinos por copas, que se sugieren junto con determinados platos del día en la pizarra de la barra.

También, hay que mencionar que el restaurante cuenta con una extensa carta de vinos, cavas y champanes y vinos dulces. Dentro de los vinos se encuentran diferenciados por tipos (blanco, tinto y rosado), además en la carta se ofrece un mapa para mostrar de una forma muy visual de donde proceden las denominaciones de origen de sus productos. En la carta se muestra el precio de

mesa y el de comprarlo, ya que en el propio local se pueden adquirir los vinos, así como también a través de su tienda online www.siglogourmet.com.

❖ **CATAS/DEGUSTACIONES**

Dentro de las distintas catas que se ofrecen cabe destacar que existen dos tipos de catas, las catas gratuitas y las catas de pago. En el caso de las primeras, las propias bodegas se desplazan al local, con todos sus productos y los muestra a través de catas. De esta forma, Cava Siglos solo pone el local y su personal que suele ayudar al comercial de las propias bodegas. Este tipo de catas son importantes tanto para las bodegas porque dan a conocer sus vinos como para el restaurante porque sirve de promoción para su imagen y dar a conocer su nombre, entre los interesados del vino y el público en general.

En el caso de las catas de pago, se trata de catas de quesos (mayoritariamente franceses), aceites y champagne. Los precios dependen de las distintas ofertas que se realizan a través de la página web del restaurante.

Dentro de este tipo de catas hay que mencionar las cenas maridaje, donde con cada tipo de plato se ofrece un vino distinto. Sin embargo, este tipo de evento se da con mucha menos frecuencia, ya que no se quiere fomentar por disponer de poco espacio.

❖ **OTROS CURSOS DE FORMACIÓN**

En Cava Siglos, se suelen impartir cursos formativos con una frecuencia de cada tres meses aproximadamente, centrados principalmente en el vino y en el corte de jamón. Este último es impartido por un cortador profesional.

NIVELES DE SERVICIO

Después de identificar los distintos servicios que oferta el restaurante, se puede observar que los mismos conforman la visión del servicio: Servicio Esencial, Servicio Perceptible y Servicio Incrementado (Lovelock et Al, 2004).

❖ **EL SERVICIO ESENCIAL**

Es aquel que cubre las necesidades básicas. En este caso se trataría del servicio de restauración.

❖ **EL SERVICIO PERCEPTIBLE**

Es el formado por el servicio esencial además de una serie de atributos básicos como son: los trabajadores, la localización, la decoración, la oferta de catas/degustaciones, la oferta de cursos de formación, así como la posibilidad de que los clientes puedan comprar los productos que degustan en Cava Siglos en la

propia tienda del restaurante o a través de la tienda online. Además el restaurante cuenta con una amplia gama de vinos y cavas donde poder elegir, siempre contando con el asesoramiento del personal, en caso de ser necesario.

❖ EL SERVICIO INCREMENTADO

Es el resultado de sumarle una serie de valores añadidos al servicio perceptible, como son la especialización en vinos y quesos por la que se diferencia Cava Siglos, ya que todo el personal esta formado para poder orientar al cliente en su consumo según sus preferencias. Otro valor añadido es la calidad del servicio que presta que se refleja en la oferta de wifi en el local, la inscripción en los cheques restaurant y *chèque déjeuner* con el objetivo de ofrecer mas servicios a sus clientes.

MAPA DE SERVICIO

Este trabajo se va a centrar en el servicio de restauración de Cava Siglos, del cuál se detalla a continuación el mapa del servicio (Lovelock et Al, 2004). Para poder desarrollar un mapa de servicio, es necesario anteriormente identificar todas las actividades claves en la prestación del servicio, así como la relación que hay entre ellas. Uno de los aspectos más destacables de este tipo de diagrama es que se puede identificar en él entre lo que el cliente recibe y ve (*front office*) y aquellas actividades que llevan a cabo los empleados y procesos de apoyo que los clientes no presencian (*back office*).

A través del mapa de servicio se clarifica y detalla la relación entre los clientes y los empleados, así como el soporte necesario para llevar a cabo las actividades, además de permitir identificar aquellas actividades que pueden resultar críticas así como los momentos en los que el cliente debe esperar. Todo esto, permite a la organización poder establecer mejoras o modificaciones en la prestación del servicio en caso necesario.

❖ ACTO 1: RECEPCIÓN DEL CLIENTE

➤ Etapa 1: Llegada del cliente

FRONT OFFICCE

- **Actividad 1: Recibir al Cliente**

Cuando llega el cliente existe un protocolo de recibimiento, donde se le da la bienvenida al cliente y se le da paso al local.

BACK OFFICE

- **Actividad 1: Mantenimiento interior del local**

Hay que realizar periódicamente mantenimiento del local para comprobar que el mobiliario (mesas, sillas, barra, taburete, mostrador, etc.) este en perfectas condiciones de uso para cubrir y satisfacer las necesidades de los clientes. De la misma forma se habrá de realizar las reparaciones necesarias en los electrodomésticos y equipos electrónicos para su perfecto funcionamiento, así como cuidar la presentación de bebidas y vinos que se hayan expuestos en el local. También hay que realizar diariamente la limpieza del restaurante.

- **Actividad 2: Mantenimiento exterior del local**

Diariamente hay que comprobar que la entrada del local este limpia y sin deterioros, así como actualizar la pizarra del exterior y demás elementos exteriores que sean utilizados para llamar la atención del posible cliente.

- **Actividad 3: Instrucción del personal**

Se debe formar al personal en la forma y procedimiento en el que se debe recibir a un cliente, como se debe saludar y que se debe decir cuando un cliente llega al restaurante. Con esto, se persigue homogeneizar a través de un protocolo el recibimiento del cliente, de forma que todos los clientes se sientan igual de satisfechos con su llegada al restaurante sea cuál sea el empleado que lo reciba.

➤ **Etapa 2: Demanda de mesa o barra**

FRONT OFFICE

- **Actividad 1: Atender petición cliente**

Se trata de una actividad crítica ya que es primordial para que el cliente se sienta a gusto nada más llegar al local. Dicha atención debe ser casi inmediata a la llegada del cliente para que éste, se encuentre cómodo y satisfecho desde el principio de su estancia en el restaurante.

- **Actividad 2: Comprobar disponibilidad**

Una vez que se ha atendido al cliente, se debe comprobar la disponibilidad de mesa o barra dependiendo de lo que haya solicitado el cliente. En caso de

que todo este ocupado, se debe conocer el tiempo aproximado en el que va haber sitio para los clientes que aún no tienen mesa asignada y comunicarles el tiempo que deben esperar, ofreciéndoles algo en barra si se puede. Debido al espacio reducido del local, en este caso el tiempo de espera para comprobar la disponibilidad es muy reducido, en cuanto al tiempo de espera para recibir mesa el cliente dependerá de la ocupación del restaurante en ese momento.

BACK OFFICE

- **Actividad 1: Limpieza barra**

Diariamente se debe mantener en todo momento la barra limpia y ordenada para que el mostrador y las cartas expuestas queden a la vista del cliente tal y como se persigue.

- **Actividad 2: Diseño de los productos/barra**

También de forma diaria se debe decidir y diseñar los productos, generalmente los bocaditos propios de Cava Siglos, que se van a mostrar en la barra, de forma que sean llamativas para el cliente y se sientan inclinados a consumirlos.

➤ **Etapa 3: Ubicación del cliente en mesa o barra**

FRONT OFFICE

- **Actividad 1: Acompañar hasta la mesa**

Una vez que se tiene una mesa o un lugar libre en la barra se le acompaña al cliente hasta el lugar asignado para él. Cobra gran importancia la decoración y la presentación de las mesas y la barra.

- **Actividad 2: Entrega de la carta**

Una vez que el cliente se encuentra ubicado en la mesa o en la barra, los camareros deben intentar llevar lo antes posible la bebida a la mesa y si es posible a la vez, se le debe entregar ya la carta.

BACK OFFICE

- **Actividad 1: Creación carta**

Antes de poder presentar la carta a los clientes, se debe estudiar la composición y diseño de la misma, de forma que sea comprensible y visual para el cliente.

- **Actividad 2: Diseño menús/recomendaciones**

De la misma forma que se debe dedicar tiempo a la creación de las cartas, también se debe prestar especial atención a la composición y diseño de los menús, para que sean lo más completos posibles y a la vez rentables para el restaurante. De la misma forma, es importante establecer que recomendaciones se van hacer a los clientes, en cuanto a tapas, platos o vinos, ya sea de forma directa por parte de los empleados hacia los clientes o a través de las pizarras ubicadas en el exterior y en la barra.

- **Actividad 3: Limpieza**

Es una actividad primordial para mantener el restaurante en perfectas condiciones y ofrecer la máxima calidad a los clientes, así como a los empleados de Cava Siglos, que deben desempeñar sus funciones en un entorno de trabajo agradable.

- **Actividad 4: Instrucción personal**

Instruir a los empleados de Cava Siglos en el protocolo de atención al cliente que el restaurante quiera ofrecer. En esta actividad, entraría el enseñar el código mesa, es decir como se deben referir los empleados a los clientes y como deben actuar los empleados a la hora de ubicar a los clientes.

❖ **ACTO 2: PEDIDO DEL CLIENTE**

➤ **Etapa 1: Elección**

BACK OFFICE

- **Actividad 1: Imagen de lo que se quiere vender**

Para facilitar al cliente la elección de lo que va a consumir y conseguir venderle lo que sea más rentable para el restaurante, es primordial establecer

y conseguir una buena imagen de todo lo que este a la vista del cliente para llamar su atención y conseguir una confianza inicial a partir de lo que pueda observar.

- **Actividad 2: Estrategia de precios**

A la hora de establecer los precios, hay que tener en cuenta el margen que se quiere conseguir por cada menú, plato, tapa o bebida a la vez que hay que tener en cuenta a la competencia para conocer que es lo que esta pide y que es lo que ofrece a cambio. En el caso de Cava Siglos, se fija sobretodo en el margen que se desea obtener, ya que al diferenciarse tanto de la competencia, no se puede basar en ella generalmente para establecer sus precios.

- **Actividad 3: Planificación de las cartas**

Para poder ofrecer cierta variedad a los clientes es necesario planificar adecuadamente el contenido de la carta, de forma que sea lo más completa posible pero siempre rentable y posible de abastecer a los clientes, ya que si una carta tiene muchos platos pero no esta bien planificada puede suceder que varios platos de los que aparezcan en la carta, luego cuando sean demandados con los clientes no estén disponibles por falta de algún alimento que lo componga. Para ello, es muy útil la realización de escandallos.

- **Actividad 4: Planificación de los menús**

De la misma forma que se debe establecer una planificación adecuada de las cartas, se debe establecer de forma eficiente la composición de los menús. Generalmente, Cava Siglos, solo ofrece menús a la hora del almuerzo. En este caso, también es muy importante la realización de escandallos, para conseguir una adecuada planificación de los menús.

➤ **Etapa 2: Pedido**

FRONT OFFICE

- **Actividad 1: Atención frente a la demanda del cliente**

Cuando el cliente esta realizando el pedido de lo que desea, es muy importante atender que es lo que realmente quiere el cliente, para poder solventar las dudas que le puedan surgir, como por ejemplo la composición de algún plato. Pero sobretodo, es fundamental prestar atención a lo que el

cliente quiere para que éste se encuentre satisfecho con el servicio y se encuentre lo más cómodo posible.

- **Actividad 2: Recomendaciones**

Siguiendo en la línea con la anterior actividad, es imprescindible prestar atención a lo que quiere el cliente, para que el camarero pueda aconsejar o recomendar determinados platos o bebidas. Esto se da sobretodo, a la hora de la elección de los vinos y cavas, donde los camareros fomentan la venta de lo que el gerente de Cava Siglos establece como ES (éxito seguro), que son productos con los que se obtiene un elevado margen y se sabe que van a conseguir la satisfacción del cliente.

BACK OFFICE

- **Actividad 1: Gestión de pedidos**

Establecer una buena gestión de pedidos es indispensable para conseguir atender a todos los clientes en el menor tiempo posible, y minimizando lo máximo posible los tiempos de espera. En general, es necesario gestionar eficientemente los pedidos para poder gestionar el principio del servicio.

➤ **Etapa 3: Anotación**

FRONT OFFICE

- **Actividad 1: Tomar nota de lo que quiere el cliente**

A la vez que el cliente informa de que es lo que quiere tomar, el camarero debe tomar nota del pedido utilizando “el formato”. Éste consta de una libreta con tres copias, una para el camarero, otra para la comanda y una tercera para la cocina. De esta forma se sigue un control de lo que se va pidiendo. A la hora de tomar nota, también hay que tener en cuenta las posibles abreviaturas establecidas (de forma que todo el mundo las conoce y las sabe interpretar) para poder ganar rapidez en la anotación.

❖ ACTO 3: SERVICIO CLIENTE

➤ Etapa 1: Preparación comida

FRONT OFFICE

- **Actividad 1: Preparación comida**

En el caso de Cava Siglos, la cocina esta a la vista de los clientes, por lo que la preparación de la comida que generalmente en los restaurantes se trata de una actividad de back office, es este caso es de front office. A la hora de preparar los platos y bocaditos, se sigue un protocolo de preparación, contabilizando los tiempos de preparación para poder llevar a cabo una mejor gestión del tiempo.

BACK OFFICE

- **Actividad 1: Planificación de los alimentos necesarios**

Para poder servir a los clientes los productos que se ofertan en la carta, el primer paso indispensable, es planificar que alimentos se van a necesitar, con que frecuencia y en que cantidad.

- **Actividad 2: Previsión comidas**

Para ofrecer un buen servicio al cliente, Cava Siglos, realiza una previsión de las comidas que se pueden dar en los dos turnos principales de servicio (comidas y cenas), para gestionar bien los recursos con los que cuenta e intentar minimizar los tiempos de espera de los clientes y la insatisfacción de los clientes frente a la carencia de cualquier producto.

- **Actividad 3: Realización pedidos proveedores**

Una vez que se tiene claro que se va a necesitar, se debe realizar los pedidos a los distintos proveedores teniendo en cuenta el plazo de entrega de los productos por parte de estos, para poder cumplir con los objetivos de satisfacer a los clientes.

- **Actividad 4: Elaboración Bocaditos**

Cava Siglos se diferencia principalmente en la forma que tiene de ofertar las tapas, ya que no elabora las tradicionales, sino que se dedica a elaborar distintos tipos de bocaditos. Este tipo de tapas se suelen elaborar con

anticipación a la apertura del restaurante, de forma que cuando el local habrá al público en el mostrador de la barra se encuentren expuestos distintos tipos para que el cliente pueda elegir de forma visual. Por supuesto, a lo largo del día se van reponiendo o incluso se preparan en el momento que se pidan, sin embargo, no es una actividad que suele hacerse con el cliente presente como la elaboración de otros platos que es más larga, y por ello se trata de una actividad de back office.

➤ **Etapa 2: Entrega del pedido**

FRONT OFFICE

- **Actividad 1: Recogida comida de la cocina**

El camarero debe estar atento a la señal de cocina para saber cuando están listos los platos y poder recogerlos. Como ya se ha mencionado la cocina está a la vista y por lo tanto se trata de una actividad front office.

- **Actividad 2: Llevar la comida a la mesa**

En Cavas Siglos, existe un protocolo para entregar la comida al comensal. Este protocolo exige que el camarero una vez haya recogido los platos de la cocina los tenga que nombrar al entregarlos en la mesa, con el objetivo de centrar la atención del cliente en lo que ha pedido a la vez que se controla que se sirve lo que realmente se ha demandado, evitando o corrigiendo posibles errores.

BACK OFFICE

- **Actividad 1: Cooperación personal**

Para tener éxito en esta etapa y evitar posibles problemas en el servicio, es indispensable que haya cooperación entre el personal de cocina y los camareros para que la comunicación sea máxima y el funcionamiento del restaurante sea el óptimo.

- **Actividad 2: Instrucción Personal**

Otra actividad indispensable es la instrucción del personal para aprender el protocolo y la forma de recoger y servir las comidas en mesa. También es muy importante transmitirles a los empleados la necesidad de una buena comunicación y cooperación entre el personal para el correcto funcionamiento del restaurante.

➤ **Etapa 3: Comida**

FRONT OFFICE

- **Actividad 1: Constatar satisfacción**

Una vez que las mesas están servidas los camareros deben estar atentos a las necesidades que puedan surgirles a los clientes durante su consumo, así como estar atentos para ver cuando acaban y servirles el siguiente plato o preguntarles si desean algo más. Con todo ello se persigue conocer el grado de satisfacción de los clientes en cuanto a la prestación del servicio.

❖ **ACTO 4: FACTURACIÓN Y DESPEDIDA**

➤ **Etapa 1: Petición de la cuenta**

FRONT OFFICE

- **Actividad 1: Recoger cuenta de la caja**

En cuanto el cliente pide la cuenta, el camarero debe ir hasta el mostrador para recoger el ticket de la caja registradora. Hay que estar muy atento al cliente para saber cuando quiere la cuenta y dentro de lo posible minimizar el tiempo de espera.

BACK OFFICE

- **Actividad 1: Mantenimiento sistema facturación/pedido**

Para el correcto funcionamiento de la entrega de los tickets, se debe revisar continuamente y realizar las actividades de mantenimiento necesarias para mantener el sistema de facturación/pedido en condiciones óptimas.

- **Actividad 2: Preparación de la cuenta**

Desde el momento en que se sirve una mesa hasta que el cliente demanda la cuenta, el camarero debe ir anotando todo lo consumido para elaborar el ticket-factura y poder entregar la cuenta al cliente en cuanto lo demande.

➤ **Etapa 2: Entrega del ticket**

FRONT OFFICE

- **Actividad 1: Llevar el ticket**

Una vez que se recoge el ticket, se le debe entregar al cliente, cerciorándose de que todo este correctamente anotado y no se ha cometido errores. Junto a la entrega del ticket se entrega dos tarjetas una del local y otra de la tienda online.

BACK OFFICE

- **Actividad 1: Planificación de tickets cheque**

Los tickets restaurant y los chéque déjeuner, son cheques que funcionan como ayudas para las dietas de los empleados para las empresas. Cava Siglos esta inscrita a este tipo servicios, por lo que debe tener en cuenta el número de clientes que pueden acudir a su local utilizando este servicio.

➤ **Etapa 3: Cobro**

FRONT OFFICE

- **Actividad 1: Recibir tarjeta o efectivo**

Cuando el cliente va a pagar el camarero debe recibir el efectivo o la tarjeta para realizar el cobro, siguiendo siempre un protocolo de actuación frente al cliente. En caso de pagar con tarjeta se debe llevar el datafono a la mesa o dar cierta privacidad al cliente, para que introduzca su número privado.

- **Actividad 2: Devolver el cambio**

En el caso que el cliente efectuó el pago en efectivo se debe llevar el cambio al cliente.

BACK OFFICE

- **Actividad 1: Mantenimiento datafono**

Para una buena gestión del cobro es muy importante mantener el datafono en condiciones óptimas de uso para poder realizar cobros con tarjetas.

- **Actividad 2: Planificación efectivo caja**

También es imprescindible hacer una buena planificación de efectivo en caja, para poder realizar cobros en efectivo y poder garantizar el cambio a los clientes en sus pagos.

- **Actividad 3: Instrucción personal**

Para que el proceso de cobro sea el correcto los empleados deben formarse en cuanto al protocolo de actuación, así como a saber utilizar tanto la caja registradora como el datafono.

➤ **Etapa 4: Despedida**

FRONT OFFICE

- **Actividad 1: Despedir al cliente**

Antes de que el cliente abandone el local se debe despedir al cliente siguiendo un protocolo. Con ello se persigue por un lado conseguir que la satisfacción del cliente con respecto a la prestación del servicio sea la esperada hasta el último momento. Por otro lado, se espera poder fidelizar con ello al cliente y conseguir que recomiende a terceras personas el restaurante.

BACK OFFICE

- **Actividad 1: Instrucción personal**

Como en el resto de actividades es imprescindible formar adecuadamente al personal en el protocolo de despedida del cliente.

Tras haber detallado el mapa del servicio de restauración de Cava Siglos, en el anexo 1 mapa del servicio, se muestra de forma gráfica como se debe llevar a cabo todo el proceso de prestación del servicio de forma gráfica. En el mapa de servicios se pueden observar los diferentes actos y en cada uno de ellos las distintas etapas y actividades. En las actividades se muestra en ocasiones dos símbolos, un círculo amarillo que indica que esa actividad tiene un tiempo de espera y un triángulo verde que indica que esa actividad es crítica, debido a su dificultad o por ser una actividad clave en la prestación del servicio.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Otro aspecto importante a destacar es la organización que sigue el restaurante, ya que aunque se trate de una empresa pequeña, se pueden diferenciar los departamentos básicos de cualquier estructura de gestión, como se muestra a continuación:



Ilustración 25: Organigrama departamental de Cava Siglos (Fuente: elaboración propia a partir de los datos facilitados por Cava Siglos)

A continuación se explica y se detalla las funciones de cada uno de los departamentos así como quienes son los máximos responsables y las personas que forman parte de los mismos:

❖ DIRECCIÓN GENERAL

Es el departamento principal de la empresa, desde el cuál se debe coordinar y controlar las funciones de todos los demás departamentos. En él se encuentra el gerente, siendo el máximo responsable del restaurante.

❖ DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El departamento de Recursos Humanos se encarga de todo el proceso de captación, de la contratación e integración del personal, así como de todos los trámites relacionados con la gestión de los empleados.

A partir de los currículum que les llega a través de la propia página web, del servicio valenciano del empleo o facilitados a través de los proveedores se consigue la captación de posibles candidatos. A la hora de seleccionar a los trabajadores, se tienen en cuenta una serie de características personales como el dinamismo, la capacidad de trabajar en equipo, la flexibilidad, la disponibilidad para aprender entre otras.

Una vez que se ha escogido a un empleado se le pone a prueba durante un día, generalmente durante un viernes o un sábado debido al aumento de la clientela en esos días, si pasa esa prueba es finalmente contratado.

A partir de su contratación el empleado entra a formar parte de la empresa y con ello empieza su proceso de integración, en el que la formación en todo lo necesario para prestar el servicio de forma correcta es clave para su desempeño.

Debido al reducido tamaño de la empresa de nuevo el máximo encargado es el gerente, a cuyas ordenes esta el encargado que también pertenece a este departamento.

❖ DEPARTAMENTO COMERCIAL Y MARKETING

Es el departamento en el que se establecen todas las relaciones comerciales y las diferentes campañas de promoción y publicidad para dar a conocer el restaurante y conseguir una proyección del mismo. De nuevo el máximo responsable es el gerente.

❖ DEPARTAMENTO FINANCIERO Y CONTABLE

En este departamento se elabora la contabilidad y todas las actividades relacionadas con la administración del restaurante y la situación económica-financiera del mismo. A este departamento pertenece el jefe de compras y el máximo responsable es el gerente.

❖ DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

Este departamento es clave en la actividad del restaurante, ya que se encarga de todo lo relacionado con la administración y la gestión de la cocina, así como todo lo concerniente al servicio prestado por los camareros.

Una de las funciones de este departamento es la realización de la carta que se revisa y renueva cada seis meses. Hay que destacar del diseño de la carta la forma de diferenciar los vinos y licores según los distintos tipos y denominaciones de origen.

Su máximo responsable es el encargado y de él dependen el jefe de cocina, el cocinero, la ayuda de cocina y los camareros.

En el anexo 2 fichas de departamentos se exponen con más detalle las características y necesidades de cada departamento.

5.4.3. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

En este apartado, analizo los recursos humanos de la empresa, explicando con más detalle cada uno de los puestos que existen en el restaurante, para poder terminar de comprender mejor la organización del mismo.

La empresa cuenta con cuatro personas fijas más el gerente y con dos personas más eventuales para refuerzo en épocas de picos de actividad. Tiene una estructura muy sencilla debido a su tamaño, como se observa en el siguiente organigrama:

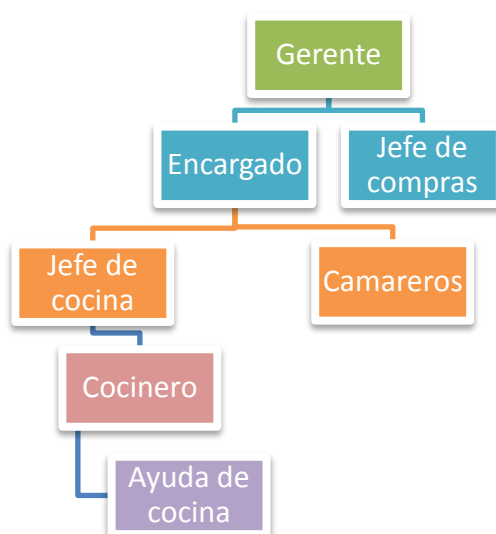


Ilustración 26: Organigrama puestos de trabajo de Cava Siglos (Fuente: elaboración propia a partir de los datos facilitados por Cava Siglos)

Como se puede observar en la empresa se encuentran identificados todos los puestos propios de un restaurante, sin embargo hay que señalar que muchos de estos puestos son ocupados por la misma persona. De esta forma el gerente hace también las funciones de encargado y jefe de compras. Y en el caso del jefe de cocina, el mismo es el cocinero.

DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Es muy importante realizar las descripciones de los puestos de trabajo ya que a partir de ellas se facilita la tarea de selección del personal, el desarrollo de competencias de los trabajadores, el control del personal e incluso, en alguna ocasión sirven para establecer el salario del empleado.

Una vez identificados todos los puestos, se va a proceder a realizar una pequeña descripción de los mismos:

❖ GERENTE

La persona que esta al frente de este puesto es el máximo responsable del restaurante. Debe administrar y organizar todo lo relacionado con el restaurante, es decir, llevar la contabilidad, enviar informes a los socios sobre los resultados obtenidos, establecer los precios así como las campañas de promoción y publicidad, entre otras. También es la persona máxima responsable de todo lo relacionado con el personal en cuanto a entrevistas, contratación y gestión de nominas de los empleados.

❖ ENCARGADO

Es la persona responsable de comunicar a los empleados todo lo establecido por el gerente, así como de organizar al personal, en cuanto a turnos y horarios. En caso de no encontrarse el gerente, es quien debe sustituirlo.

❖ JEFE DE COMPRAS

Es el encargado de realizar todas las compras necesarias para el restaurante. Es quien negocia con los proveedores, encargándose por tanto, de la gestión de los suministros en general.

❖ JEFE DE COCINA

La persona que ocupa este puesto es el responsable de la cocina, siendo el máximo mando en esta área del restaurante. Establece que es lo que se necesita comprar y está en contacto directo tanto con el encargado como con el jefe de compras a la hora de diseñar los menús.

❖ COCINERO

Esta a las ordenes del jefe de cocina, siendo el encargado de preparar todos los platos y tapas que ofrezca Cava Siglos.

❖ AYUDA DE COCINA

Debe ayudar al cocinero en la preparación de los alimentos, estando también a las órdenes del cocinero.

❖ CAMARERO

Esta a cargo del encargado y es el responsable de atender y servir a los clientes en todo lo que requieran. Debe de conocer en profundidad que es lo que quiere ofrecer y que es lo que persigue la dirección de Cava Siglos, para poder

trasmitírselo a los clientes. Es él que más tiempo está en contacto con los clientes y por lo tanto, sobre él recae una gran responsabilidad en cuanto a conseguir la satisfacción del cliente.

Las fichas de los puestos que se pueden encontrar en el anexo 3, contienen en mayor detalle las funciones, objetivos y requerimientos de cada uno de los puestos.

PLANIFICACIÓN DE HORARIOS DE TRABAJO

En el subsector de la restauración debido a la naturaleza de la actividad donde se debe prestar un horario de atención continuado para cubrir la franja horaria del servicio es muy difícil planificar una buena distribución de las jornadas, ya que se tienen que tener en cuenta tanto las necesidades del personal como la legislación vigente.

Los horarios se establecen en paquetes de cuarenta horas semanales para cubrir todos los turnos. En la actualidad hay tres trabajadores incluidos el gerente a jornada completa, y dos trabajadores a media jornada. En el anexo 4 se puede ver un ejemplo de la distribución de los turnos de trabajo para una semana.

RETRIBUCIONES

Las retribuciones que percibe el personal de Cava Siglos, está determinado en función del cargo que desempeñan en la empresa y de su jornada laboral. La empresa ha absorbido la subida del IRPF por lo que no ha repercutido en el salario neto de los empleados.

A continuación se muestra la tabla con los salarios correspondientes:

Puesto	Jornada	Salario Bruto	Salario Neto
Gerente	Completa	2160,81 euros	1431,75 euros
Cocinero	Completa	1307,22 euros	1199,28 euros
Camarero	Completa	1385,33 euros	1119,61 euros
Ayuda de cocina	Media	661,65 euros	546,86 euros

Ilustración 27: Tabla salarial Cava Siglos (Elaboración propia a partir de datos facilitados por Cava Siglos)

El salario bruto esta compuesto por el salario base más una serie de complementos como puede ser paga extra prorrateada, complemento transporte, manutención, antigüedad, etc. El salario neto es el resultado de realizarles las deducciones pertinentes al salario bruto. Estos datos han sido facilitados por la empresa conforme se muestra, por lo que no puedo detallarlo más.

En la siguiente tabla se muestra los salarios base del convenio de hostelería a partir de los cuáles podemos situar a Cava Siglos en cuanto a nivel de retribuciones concedidas a sus empleados dentro del sector.

Puesto	Salario Base Mes (Jornada Completa)
Gerente	1.172,51 euros
Cocinero	1.105,32 euros
Camarero	1.105,32 euros
Ayuda de cocina	1.060,52 euros

Ilustración 28: Tabla salarial según convenio de hostelería (Fuente: elaboración propia a partir de datos de convenio hostelería B.O.P 2012)

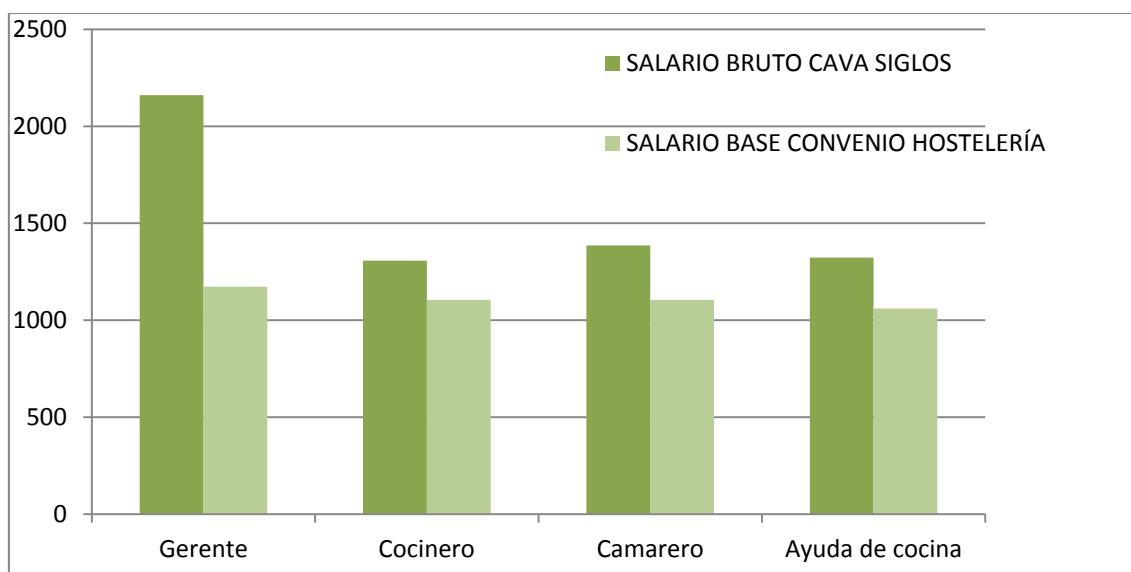


Ilustración 29: Gráfico comparativo de sueldos entre Cava Siglos y Convenio Hostelería en unidades monetarias (Fuente: elaboración propia a partir de datos de las tablas anteriores)

Como se observa en el gráfico los salarios cumplen con los mínimos establecidos en el convenio, superándolos considerablemente. En cuanto a el ayuda de cocina el salario representado en la columna de Cava Siglos es el que cobraría en caso de trabajar a jornada completa para que pueda ser comparativo con el del convenio que esta establecido tal y como se indica en jornada completa.

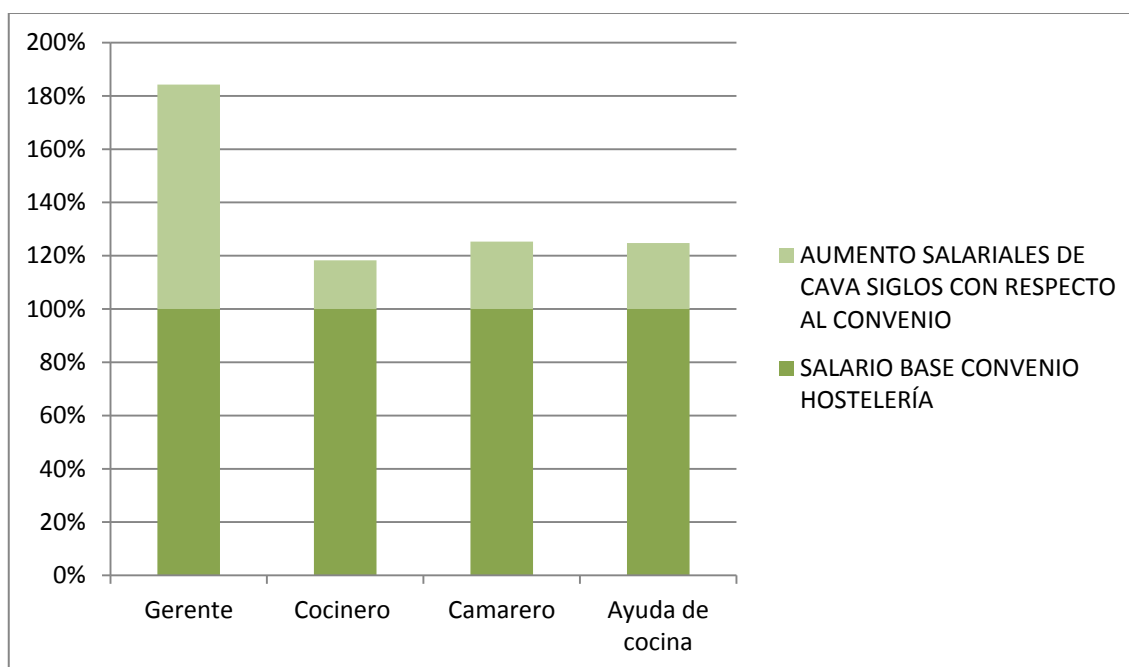


Ilustración 30: Gráfico comparativos de sueldos entre Cava Siglos y Convenio Hostelería en datos porcentuales (Fuente: elaboración propia a partir de datos de tablas anteriores)

El aumento porcentual de cada uno de los sueldos varía en función del puesto de trabajo. El gerente, cobra un 84,28% por encima del salario base establecido, el cocinero un 18,27%, el camarero un 25,33% y el ayuda de cocina un 24,77%. Con ello, se me más claro aún los aumentos de sueldo con respecto a lo establecido en el convenio de hostelería, ya que se puede ver que los porcentajes son bastante elevados, teniendo en cuenta la situación económica actual.

ACCIONES FORMATIVAS

Las acciones formativas corren a cargo del encargado, todo lo relacionado con el protocolo de servir mesas, controlar la TPV y en general cualquier cosa que vea que puede ser mejorado o que la forma de hacerlo no es exactamente la correcta, procede a corregir a los empleados y a instruirlos en la forma adecuada de llevarlo a cabo.

En el caso de los nuevos empleados, el encargado les enseña todo lo necesario para el desempeño del trabajo, estando constantemente cerca del empleado durante su primer mes de trabajo.

Entre las acciones formativas se pueden destacar, el procedimiento de apertura de una botella de vino, como servir una copa o como realizar un tiro de cerveza desde el dispensador de la barra.

ACCIONES DE MOTIVACIÓN PERSONAL

En un principio cuando el número de empleados era mayor, se celebraban reuniones de grupo, en las que se preguntaba a los empleados como había ido la semana, para identificar posibles problemas y dar con las soluciones. En estas reuniones los empleados además tenían la oportunidad de realizar sugerencias para mejorar el funcionamiento del restaurante.

En la actualidad, al haber menos empleados estas reuniones se realizan de forma individual y con una frecuencia mucho más informal.

SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO

A la hora de analizar la situación de los Recursos Humanos de Cava Siglos, es muy importante conocer el grado de satisfacción de sus empleados, ya que me sirve para saber qué medidas pueden ser más útiles a la hora de promocionar las funciones del departamento de Recursos Humanos.

Para ello he realizado una encuesta con 19 preguntas cerradas y una abierta para observaciones o comentarios, a los empleados de Cava Siglo para conocer un poco la situación actual de clima laboral. En ella se les pregunta por su percepción de la empresa, como se ven respecto a ella, como ven a su jefe, que grado de relación mantienen con él, cuál es su opinión sobre las condiciones del local, si están satisfechos con su remuneración y como se sienten con respecto a sus compañeros. En el anexo 5. Encuesta Clima Laboral, se pueden contemplar todas las preguntas.

Los resultados presentan limitaciones, ya que debido al reducido número de empleados, no he creído conveniente ni representativo, sacar porcentajes de respuesta, optando en cambio, por un análisis más cualitativo a partir de las respuestas de la encuesta, con apoyo de las observaciones que he realizado de forma personal.

Tras analizar los resultados de la encuesta se ha obtenido que a todos los empleados les gusta la empresa en la que trabajan, se sienten orgullosos de pertenecer a ella, porque se encuentran integrados y entienden la misión y visión de la empresa, pero no son conscientes del todo con respecto a su aportación a la empresa. Todos consideran que su sueldo es el adecuado en cuanto al trabajo que realizan en la organización, menos uno de ellos que piensa que su sueldo no es el adecuado de acuerdo a las funciones que lleva a cabo. También hay que mencionar que todos los empleados piensan que el local posee las condiciones óptimas para trabajar en él.

Por lo que respecta a su jefe, todos en mayor o menor medida están de acuerdo con el trato que reciben de él, entienden que es lo que les pide, sienten que los escucha y que pueden confiar en él en el caso de tener tanto un problema laboral,

como personal, ya que tan sólo uno de los trabajadores no estaba muy seguro en cuanto a la respuesta de su jefe en caso de tener que tratar con él una situación de índole personal.

En cuanto al nivel de compañerismo el resultado es óptimo, ya que todos los empleados piensan que pueden confiar y sentirse respaldados en el ámbito laboral por el resto de sus compañeros. Si los conflictos que surgen son personales la confianza entre compañeros desciende.

Tras haber expuesto los resultados de la encuesta, se desprende de ella que en general hay un buen clima laboral, pero que se debe mejorar la motivación de los empleados y la confianza entre los empleados para conseguir que haya una mayor comunicación entre ellos y además tratar con ello, de aumentar la seguridad de cada uno de ellos para que sean capaces de saber cuál es el valor que tienen para la empresa.

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS DE CAVA SIGLOS

Una vez analizados las características y funciones relacionadas con los Recursos Humanos de la empresa, lo primero que puedo decir es que las acciones en esta materia en cuanto a gestión y medidas adoptadas están en línea con las que se llevan a cabo en el sector de la hostelería. Sin embargo, hay que decir que algunas de ella, como la descripción de los puestos o la percepción de la necesidad de acciones de motivación es superior a lo que suele ser en las empresas de reducido tamaño.

En el primer caso, tener una buena descripción de los puestos de trabajo, facilita mucho la selección y contratación de personal adecuado al puesto que vaya a desempeñar, incluso en puestos de trabajo tan básicos como los que aquí se desarrollan, ya que se tiende a creer que sólo es necesario detallar los puestos más complejos o los de más responsabilidad, siendo esto completamente falso, pues es necesario y muy aconsejable tener en cuenta las características de todos los puestos que haya en una empresa.

Por lo que respecta a la motivación hay que reconocer el esfuerzo del gerente en mantener un buen clima, acercándose a sus empleados, lo cual se ha corroborado con la encuesta realizada. Sin embargo, queda de manifiesto que dichas acciones se deben establecer y formalizar con mayor claridad para su mejor desempeño.

En el ámbito de la formación hay que indicar que los empleados obtienen toda la formación necesaria por parte de la empresa para poder desempeñar su trabajo correctamente, sin embargo esta formación es informal puesto que se la imparte el gerente.

En cuanto a las retribuciones, estas se encuentran por encima del salario base establecido en el convenio de hostelería, por lo que también aprecia en este sentido un reconocimiento económico que aunque no es el más importante tal vez, sirve de cierta forma a mantener la motivación y las ganas de servir trabajando, pues a todo empleado le gusta tener un buen sueldo y los de Cava Siglos se pueden considerar como tales.

Todas aquellos campos de mejora que identificado, son la base para establecer mi propuesta de plan de acciones, este caso se trata de un Plan de Marketing.

Cabe destacar que he tenido limitaciones en cuanto datos obtenidos, ya que hubiera estado bien comparar estas cifras con la media del sector, pero a pesar de mi esfuerzo, no he sido capaz de lograr datos sectoriales en esta materia.

5.4.4. PLAN DE MARKETING PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Una vez estudiado las características del sector y las de la propia empresa, voy a establecer el plan de marketing para el departamento de recursos humanos de Cava Siglos, a partir del plan teórico expuesto en el apartado 5.3.

De esta forma, en primer lugar se hace un estudio de los recursos humanos similar a la investigación comercial que se lleva a cabo en un plan de marketing convencional, para después tras establecer los objetivos que se pretenden conseguir estudiar las cuatro variables del marketing.

El plan de marketing esta pensado y diseñado, teniendo en cuenta que debido al reducido tamaño de la empresa y a la propia estructura de la misma, las funciones del departamento de recursos humanos los lleva a cabo íntegramente el propio gerente del restaurante.

A continuación se establece el plan con detalle:

❖ ESTUDIO DE LOS RECURSOS HUMANOS

El primer paso es realizar tanto un análisis externo como un análisis interno. Tras haber realizado tanto el análisis del sector, como el análisis de los recursos humanos de la empresa y haber identificado las características propias de la misma, destacando la encuesta de Clima Laboral que realice dentro del estudio de los recursos internos a los empleados de Cava Siglos, se puede decir que aunque este estudio ya se ha llevado a cabo de forma inicial, sería necesario revisarlo periódicamente a fin de validar los resultados obtenidos.

Para ello, es recomendable rehacer el estudio una vez al año y repetir la encuesta de Clima Laboral cada 6 meses para que se corrobore si la situación sigue igual, o

en caso de que no sea así se pueda saber que ha mejorado o que ha empeorado. Considero que en las sucesivas veces esto sea realizado por una empresa externa.

❖ OBJETIVOS

El objetivo general que persigue éste plan realizado para Cava Siglos, es conseguir que las funciones que lleva a cabo el gerente en materia de recursos humanos sean compartidas y entendidas por todos los empleados del restaurante, teniendo siempre presente que el cliente es el propio empleado. A su vez se espera conseguir una serie de objetivos específicos como son:

➤ **Conciliar la vida familiar con la profesional**

Es necesario conocer las necesidades de los distintos empleados que conforman la empresa para poder adaptarse a ellas y conseguir que los empleados puedan conciliar adecuadamente tanto su faceta personal como la profesional.

➤ **Gestionar el conocimiento de los empleados**

Saber reconocer y administrar el conocimiento que tengan los empleados sobre el negocio, de forma que los empleados puedan mostrar lo mejor de ellos y eso influya de manera positiva a la situación de la empresa.

➤ **Conseguir que los empleados se sientan plenamente desarrollados a nivel profesional**

Para que los empleados quieran y participen en las acciones establecidas en el plan es necesario que ellos se sientan plenamente reconocidos en su trabajo y que sepan que están y reciben de acuerdo a lo que ellos aportan a la empresa. Debido a la naturaleza de la empresa y el tamaño reducido de la misma, no parece muy viable establecer planes de carrera para cada uno de los empleados, pero si se puede conseguir que los empleados se sientan identificados con el trabajo que llevan a cabo a través de la motivación, la autonomía en la medida de lo posible y el reconocimiento de méritos.

➤ **Integración positiva de nuevos empleados**

Establecer una relación buena y coordinada entre los empleados actuales y los que se puedan incorporar en un futuro, para no desequilibrar el clima laboral existente y hacer más fácil la incorporación a los nuevos empleados y la aceptación a los actuales.

❖ PRODUCTO

El producto que se ofrece en este plan son todas las funciones que lleva a cabo el gerente en materia de recursos humanos, para de esta forma intentar hacer llegar a los empleados la importancia y el mérito de dichas funciones dentro del funcionamiento diario y rendimiento de Cava Siglos.

❖ PRECIO

En este caso se trata de lo que el empleado esta dispuesto a entregar por lo que va a recibir. Es decir, conseguir que el empleado vea en estas acciones algo más que una responsabilidad más de su trabajo. Por lo tanto hay que tener tanto en cuenta las retribuciones financieras como las no financieras.

Dentro de las acciones que propongo dentro de la promoción hay una relacionada con el aumento de las retribuciones por objetivos relacionados con ventas.

❖ PROMOCIÓN

Para llevar a cabo el plan y conseguir los objetivos marcados voy a establecer la propuesta de una serie de acciones que detallo a continuación:

➤ Reuniones de Motivación

Una vez al mes concertar una reunión donde se siga el siguiente procedimiento:

- En primer lugar el gerente se debe dirigir a los empleados animándolos a que comenten y den su opinión sobre el funcionamiento y el rendimiento del restaurante durante el mes.
- A continuación los empleados dirigidos por el gerente deberán proponer medidas y acciones tanto de mejora del servicio como para corregir incidencias que hayan identificado. Hay que dejar claro y resaltar en todo momento que para la empresa es muy importante la opinión de sus empleados para aumentar la motivación de los empleados. Es necesario tener en cuenta el grado de autoestima de cada uno de ellos, ya que es indispensable que el propio empleado confíe y tenga seguridad en si mismo para poder desempeñar mejor su trabajo. Por ello hay que saber identificar el estado de ánimo de los empleados para en la medida de lo posible ayudarlos en caso necesario.
- Otra de las cosas que el gerente debe comunicar en estas reuniones es la situación actual del negocio, explicar y exponer que es lo que se debe conseguir durante el siguiente mes, dejando claro que es lo que se espera de cada uno de los empleados. También es necesario que si

algo que se había establecido o prometido con anterioridad no se ha podido cumplir se explique la razón. Es necesario que todo lo que se establezca en la reunión se cumpla o se haga lo máximo posible para conseguirlo.

- La reunión deberá acabar con un lema o frase corta que identifique un poco lo que se pretende conseguir, en línea con la visión del restaurante y que pueda servir de motivación en el día a día de los trabajadores, sobretodo en momento de crisis. Pueden ser frases como “Todos vamos a por lo mismo”, “A por el objetivo”, “Nosotros podemos”, “Lo sabemos”... la frase se debe decidir en las reuniones entre los empleados y el gerente y pueden variar de un mes a otro en función de la motivación o lo que se pretenda conseguir en ese momento.

Estas reuniones deben ser el canal de los trabajadores donde exponer sus dudas, así como su incomodidad o disgusto con alguna situación en concreto. La duración de estas reuniones de un mes a otro será variable en función de su desarrollo, pero en ningún caso su duración debe ser inferior a media hora.

➤ **Reuniones de refuerzo**

Se trata de pequeñas reuniones de no más de diez o quince minutos que se deben hacer una vez a la semana y que deben servir como sistema de control, para verificar que todo lo establecido en la reunión mensual de motivación se está cumpliendo y no hay ningún problema o duda.

➤ **Establecer un lema identificativo**

Además de las frases cortas que se establezcan en las reuniones de motivación hay que establecer un lema que a diferencia de las otras no se cambie de un mes a otro, sino que permanezca de forma continuada y que siempre se tenga presente. Otra diferencia, es que este lema debe ser establecido por el gerente y lo debe dar a conocer a los empleados. Un posible lema podría ser “En Cava Siglos todos los años buscamos lo mismo”, “Cava Siglos somos todos”, etc.

➤ **Pizarra con frases cortas o palabras clave**

Otra medida es colocar una pizarra similar a las que ya tienen el local para dar a conocer a los clientes lo que ofrece el restaurante, en una zona visible para que todos los empleados puedan acceder a ella y la puedan leer. El lema identificativo debe encabezar la pizarra y el resto se destinará a frases o palabras clave escritas por los empleados. Estas frases pueden ser reflexiones

de las reuniones, impresiones del día a día o simplemente ideas o motivaciones que se les ocurra a los trabajadores.

➤ **Realizar obsequios en los cumpleaños**

Una forma de hacer que los empleados sean conscientes de que la empresa piensa en ellos sería realizar un regalo al empleado por su cumpleaños. Se debe establecer un presupuesto fijo que será el mismo para todos los regalos. En la situación actual y teniendo en cuenta el número de empleados, este presupuesto podría estar entre los 30 euros hasta los 60 euros.

➤ **Vales de cena o comida a los empleados**

Otra consideración con los empleados consistiría en entregar dos veces al año un vale canjeable en el restaurante por una comida o cena para dos personas, es decir el empleado y un acompañante. Cada vale tendrá un valor de 25 euros.

➤ **Comidas en otros restaurantes**

Hacer comidas en otros restaurantes o bares y hacer que sirvan de investigación comercial sobre lo que se ofrece en ese restaurante y en general la prestación del servicio, para estudiar si es posible aportar alguna mejora en Cava Siglos. Se tiene que tratar de una investigación conjunta entre el gerente y los empleados, donde estos perciban que se confía en la experiencia y preparación de los empleados. De nuevo hay que establecer una frecuencia de celebración y un presupuesto. Se debe hacer por lo menos una al año y no más de cuatro, con un presupuesto total no mayor de 100 euros.

➤ **Empleado invisible**

Se trata de un juego similar al del amigo invisible pero sin regalo. Se colocan tantas cajas como personal presente en la empresa, incluido el gerente, identificando en cada una de ellas el nombre de la persona correspondiente. En este momento se deberían colocar 5 cajas, una con el nombre del gerente y el resto cada una de ellas con el nombre de un empleado. A continuación y en un periodo máximo de una semana, cada uno de los empleados debe depositar en el resto de las cajas (excepto en la suya propia) una frase destinada a cada uno del resto de sus compañeros, incluido el gerente. Cuando finalice el periodo establecido, cada empleado debe abrir su caja y leer en voz alta las frases destinadas a él, intentando identificar a la persona que la ha escrito. El objetivo del ejercicio es tratar de conocerse mejor unos a otros, ya que se si se hace de una forma correcta puede resultar un momento muy emotivo y motivador. Todas las frases deben ser redactadas

con respeto, pueden ser tanto, frases afectuosas, de motivación o de felicitación, pero en ningún caso pueden servir de forma peyorativa o para faltar el respeto a ningún compañero. La fecha posible de celebración de este ejercicio podría ser por Navidad.

➤ **Incentivos por ventas**

Esta media persigue implicar a los empleados en la actividad de la empresa. De esta forma se premiará aquellos empleados que se preocupen por atraer clientes y hacer caja. Por cada dos copas de los vinos recomendados que se vendan el empleado obtendrá un punto, en el caso de las copas de licor y cocteles que se vendan a partir de las 23:00 el empleado obtendrá una punto, al igual que por cada botella de vino que se venda. Por cada persona que el empleado aporte a los cursos de formación que ofrece el restaurante, se le asignará dos puntos.

Los puntos obtenidos por el empleado se traducirán en una paga extra a final de año. A continuación se expone la tabla que muestra la el importe de la paga extra en función de los puntos, estableciéndose una puntuación máxima de 240 puntos.

PUNTOS	PAGA EXTRA
60-90	70 euros
90-120	100 euros
120-150	130 euros
150-180	160 euros
180-210	200 euros
210-240	250 euros

Ilustración 31: Relación puntos y paga extra (Fuente: elaboración propia)

➤ **Cursos de protocolo de servir mesas**

Como ya he indicado todo lo relacionado con la formación corre a cuenta del propio gerente, siendo este quién imparte todo lo necesario para que los empleados lleven a cabo el servicio de forma óptima. Sin embargo, creo que realizar cursos de formación impartidos por profesionales, es una forma de fidelizar al empleado, ya que es una forma de hacer que ellos sean más conscientes de que la empresa esta invirtiendo en aumentar su formación, porque son importantes para ella y porque esperan que formen parte de ella de forma permanente, en definitiva es una forma de mostrar que se “apuesta” por ellos dentro de la empresa.

En este caso se trata del curso “Hospitalidad. El arte de servir la mesa y la atención al cliente”, impartido por el Centre de turismo de Valencia, centro adjunto a la Conselleria de Turismo, Cultura y Deporte de la Generalitat Valenciana. Es un curso dirigido a personas en activo y de tipo gratuito.

❖ IMPLEMENTACIÓN

La distribución comercial se va a llevar a cabo de forma oral y el encargado de llevarla a cabo será generalmente el propio gerente del restaurante.

5.4.5 ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO DE LAS MEDIDAS PROPUESTAS

Debido al objetivo del trabajo y de los datos de los que dispongo, no se va a realizar un análisis económico-financiero convencional, sino que se va a estudiar un análisis de viabilidad de las acciones propuestas en el Plan de Marketing para el Departamento de Recursos Humanos de Cava Siglos.

En primer lugar, hay que establecer los ingresos que van a proporcionar dichas medidas. En este caso, he establecido que como consecuencia del plan se va a producir un aumento de la facturación actual en un 3%, es decir unos ingresos de 9.170,72€.

La razón de este porcentaje es en primer lugar, que hay que tener en cuenta que se parte de una buena base en cuanto a gestión de Recursos Humanos, como se desprende de todo lo que he expuesto, por lo que mi propuesta se basa en mejoras y por lo tanto el impacto aunque importante, no es tan llamativo como en el caso de que se trataran de medidas novedosas o que se tradujeran en importantes cambios en la gestión del personal. También hay que tener en cuenta que debido a la crisis, el consumo fuera del hogar ha disminuido. En el caso de la restauración el consumo ha disminuido en 2008, 2009 y 2010 un 6,9%, 8,9% y un 9,8% (Ministerio Medio ambiente y Medio Rural y Marino, 2011) respectivamente, por lo que la tendencia es que este consumo siga descendiendo y con ello la facturación de Cava Siglos. Es por todo esto que no he tomado un porcentaje de aumento más elevado.

Además hay que tener en cuenta que en realidad aunque este hablando de un aumento de un 3%, me refiero a una mejora del 3% en la facturación de forma que si la facturación disminuye tal y como es la previsión de la empresa, lo haga un 3% menos de lo esperado, no obstante, este porcentaje lo voy a tomar como aumento de facturación para poder establecer unos ingresos y poder elaborar un plan de viabilidad tal y como se muestra más adelante.

Una vez calculados los ingresos, se debe calcular el coste de cada una de las medidas propuestas, teniendo en cuenta que en este caso si voy a suponer lo máximo posible, para acercarme lo más posible a la realidad. De esta forma, voy a detallar a continuación como he supuesto el gasto de cada una de ellas.

- Las reuniones de motivación y el establecimiento del lema van a tener un coste cero, puesto que no se incurre ningún gasto a la hora de llevar a cabo dichas acciones.
- La medida de la pizarra destinada a frases o palabras clave, va a tener el coste que supone la compra de la propia pizarra con marco de madera para armonizar con el resto del local y una superficie de 80x60 cm valorada en 45 euros, más 10 euros que es el precio de una caja de tizas de colores de cien unidades.
- Para establecer el gasto incurrido en la realización de obsequios a los empleados por su cumpleaños se va a establecer que se destinará el máximo presupuesto que son 60 euros teniendo en cuenta que son cuatro empleados.
- En los vales de comida o cena hay que tener en cuenta que se trata de dos vales de 25 euros por empleado que se les da dos veces al año.
- La medida de celebrar una comida en otro restaurante, va a valorarse teniendo en cuenta que se utilice el presupuesto máximo de 100 euros para llevarla a cabo y que se van hacer cuatro al año, que es el número tope establecido en el plan.
- Para la realización del juego del empleado invisible, es necesario la adquisición de cuatro cajas de cartón a 0,50 euros cada una, así como la utilización de papel y bolígrafos valorados en 2 euros.
- En cuanto a los incentivos por ventas para elaborar este análisis se va a suponer que los cuatro empleados consiguen al año el máximo de puntos reconocidos valorados en un aumento de 250 euros.
- Finalmente, el curso de formación va a tener un coste cero porque se trata de un curso gratuito, sin coste para la empresa.

De esta forma el beneficio obtenido en el primer año es el que se observa en la siguiente tabla:

AÑO 1				
	FACTURACIÓN	AUMENTO	TOTAL FACTURACIÓN	INGRESOS
	305.690,82 €	3%	314.861,54 €	9.170,72 €
MEDIDAS	GASTO		BENEFICIO	7.071,72 €
Reuniones motivación	- €		RENT. Bº SOBRE INGRESOS	77,1%
Reuniones refuerzo	- €		REPERCUSION. GTO SOBRE Bº	29,7%
Establecimiento del lema	- €			
Pizarra de frases cortas o palabras clave	55,00 €			
Realizar obsequios de cumpleaños	240,00 €			
Vales de comida o cena	400,00 €			
Comida en otros restaurantes	400,00 €			
Empleado invisible	4,00 €			
Incentivos por ventas	1.000,00 €			
Curso de formación	- €			
TOTAL GASTOS	2.099,00 €			

Ilustración 32: Análisis viabilidad del Plan de Marketing para el departamento de Recursos Humanos
(Fuente: Elaboración Propia)

En el segundo año, hay que tener en cuenta que hay gastos en los que no se va a volver a incurrir como puede ser la compra de la pizarra o las cajas ya que se pueden volver a reutilizar, y por lo tanto solo se tendrá en cuenta el gasto de tizas, papel y bolígrafo. En el caso de los cursos de formación he vuelto a establecer que no tienen costes, ya que me refiero a otro curso que pueda ser de interés para Cava Siglso, pero que sea de nuevo impartido por el centro de turismo de Valencia, que son gratuitos y sin coste para la empresa. Por otra parte, hay que tener en cuenta la necesidad de verificar el estudio del entorno y realizar la encuesta para conocer la satisfacción del empleado, lo cual he establecido que a partir del segundo año lo lleve a cabo una empresa externa, dedicando para ello un presupuesto de 3.000 euros.

Por lo tanto el análisis para el segundo año es el siguiente:

AÑO 2				
	FACTURACION	AUMENTO	TOTAL FACTURACIÓN	INGRESOS
	314.861,54 €	3%	324.307,39 €	9.445,85 €
MEDIDAS	GASTO		BENEFICIO	4.393,85 €
Estudio entorno y satisfacción empleado	3.000,00 €		RENT. Bº SOBRE INGRESOS	46,5%
Reuniones motivación	- €		REPERCUSION. GTO SOBRE Bº	115,0%
Reuniones refuerzo	- €			
Establecimiento del lema	- €			
Pizarra de frases cortas o palabras clave	10,00 €			
Realizar obsequios de cumpleaños	240,00 €			
Vales de comida o cena	400,00 €			
Comida en otros restaurantes	400,00 €			
Empleado invisible	2,00 €			
Incentivos por ventas	1.000,00 €			
Cursos de formación	- €			
TOTAL GASTOS	5.052,00 €			

Ilustración 33: Análisis de viabilidad para el segundo año del Plan de Marketing para el Departamento de Recursos Humanos (Fuente elaboración propia)

Como se puede observar en el primer año la rentabilidad de los beneficios sobre los ingresos es mayor que en el segundo, y por otra parte el peso de los gastos sobre los beneficios es un muy superior en el segundo con respecto al primer año, tanto que los gastos sobrepasan a los beneficios en el año dos en un 15%. Esto se debe, al gasto que supone el estudio realizado por la empresa externa. No obstante, es viable puesto que no se obtienen pérdidas en ningún momento. Hay que destacar además, que a igualdad de condiciones en el quinto año los beneficios superan los gastos. También, hay que tener en cuenta que cuando la situación económica mejore el aumento en el beneficio será mayor y por lo tanto los beneficios, ya que los gastos se mantendrán a partir del segundo año constantes, excepto si se produce un aumento o disminución en el precio de los servicios de la empresa externa. No obstante, se observa que en los dos años es viable, puesto que no se incurre en ninguna pérdida.

He elaborado el plan de viabilidad para dos años porque creo que a partir del segundo año y según los resultados del estudio del entorno y de la realización de la encuesta de clima laboral, habría que repasar las acciones del plan de marketing, ya que el entorno cambia, pueden haber necesidades ya cubiertas o aparecer nuevas por lo que el plan debería de volver a establecerse para adaptarse a la nueva situación.

6. CONCLUSIONES

A lo largo del trabajo he ido analizado todo lo necesario para poder establecer las bases de las acciones propuestas en el Plan de Marketing para el departamento de Recursos Humanos. Como resultado de ello, por una parte he conseguido averiguar que es lo que hay ya desarrollado en materia de Recursos Humanos y en el campo del Marketing a la vez que he identificado una serie de posibles mejoras en la gestión de personal llevada a cabo por la empresa objeto de estudio así como la posibilidad de introducir novedades que ayuden a fomentar la función del gerente, tal y como persigue mi plan.

En este trabajo, he tenido una serie de limitaciones por una parte debido al tamaño de la empresa y por otra parte debido a que he carecido de datos sobre el sector, al no ser encontrados.

Tras haber realizado este trabajo he podido ver que en general Cava Siglos, sigue la tendencia del sector hostelero en general y en particular la del sector de restauración, en cuanto a los principales datos económicos obtenidos. En materia de gestión de Recursos Humanos también sigue la tendencia del sector, pero en algunas aspectos como en el establecimiento de descripción de puestos de trabajo, en acciones de motivación o en el aspecto de las retribuciones Cava Siglos esta en general por encima de las empresas de sus características.

De esta forma la siguiente tabla muestra un resumen del Plan de Marketing propuesto por mí, para fomentar el departamento de Recursos Humanos:

MEDIDAS	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Análisis entorno y encuesta clima laboral	Estudio: Anual Encuesta: Semestral	Empresa Externa	0€ (primer año) 3.000€ (años posteriores)
Reuniones de motivación	Mensual	Gerente	0€
Reuniones de refuerzo	Semanal	Gerente	0€
Establecimiento del lema	----	Gerente y Empleados	0€
Pizarra con frases cortas o palabras clave	Mínimo: Semanal Máximo: Diaria	Gerente y Empleados	55€ (primer año) 45€ (años posteriores)
Realización de obsequios a los empleados por su cumpleaños	En la fecha de los cumpleaños de cada uno de los trabajadores	Gerente	Mínimo:120€ Máximo:240€
Vales de comidas o cenas para los empleados	Semestral	Gerente	400€
Realización de comidas en otros restaurantes para hacer investigación comercial conjunta	Mínimo: Anual Máximo: Trimestral	Gerente	Mínimo:100€ Máximo:400€
Juego del empleado invisible	Anual	Gerente y empleados	4€ (primer año) 2€ (segundo año)
Establecimiento de incentivos por ventas	Anual	Gerente	Mínimo: 280€ Máximo: 1.000€

Ilustración 34: Tabla resumen del plan de acciones establecido en el Plan de Marketing para el departamento de Recursos Humanos de Cava Siglos (Fuente: elaboración propia)

	2007	2008	2009	2010
Ticket medio por visita	13,41 €	14,29 €	13,42 €	11,84 €

Ilustración 35: Gasto medio por comensal en el sector de la hostelería (Fuente: elaboración a partir de datos del Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, 2011)

	2010	2011
Gasto medio mensual por comensal	12,73 €	12,35 €

Ilustración 36: Gasto medio por comensal en Cava Siglos (Fuente: Cava Siglos)

Como se puede observar en la hostelería el consumo medio por comensal ha ido disminuyendo continuamente desde 2008. En el caso de Cava Siglos el gasto por comensal también ha descendido de 2011 con respecto a 2010, por lo que se comprueba que el restaurante sigue la tendencia del sector. De esta forma el procedimiento de control para saber si se ha cumplido con lo establecido en el plan con respecto al porcentaje estimado de aumento, es estudiar la facturación o el consumo medio por comensal del sector de la hostelería y si Cava Siglos, ha disminuido un 3% menos que el sector, se puede decir que se ha cumplido en cuanto a mejora en el resultado económico.

Finalmente, cabe mencionar que en cualquier caso, pasado el segundo año de aplicación del plan, este debe ser revisado y según los resultados obtenidos en el estudio del entorno, de la encuesta del clima laboral y en definitiva de la situación que es viva en ese momento, se deberá establecer lo necesario para que se adapte a las necesidades reales del momento.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Barranco Saiz, Francisco Javier (2000). *Marketing interno y gestión de Recursos Humanos*. Madrid. Primera Edición. Editorial Pirámide.
- Boletín Oficial del Estado (B.O.E) (25/02/2000). *Real Decreto 202/2000, de 11 de Febrero, por el que se establecen las normas relativas a los manipuladores de alimentos*. <http://www.boe.es/boe/dias/2000/02/25/pdfs/A08294-08297.pdf> (19/07/2012).
- Boletín Oficial del Estado (B.O.E) (31/12/2010). *Ley 42/2010, de 30 de Diciembre, por la que se modifica la ley 28/2005, de 26 de Diciembre, de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco*. <http://www.boe.es/boe/dias/2010/12/31/pdfs/BOE-A-2010-20138.pdf> (18/07/2012)
- Boletín Oficial del Estado (B.O.E). (14/07/2012). *Real Decreto-ley 20/2012 de 13 de Julio, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad*. <http://www.boe.es/boe/dias/2012/07/14/pdfs/BOE-A-2012-9364.pdf> (18/07/2012).
- Boletín Oficial de Provincia (B.O.P) (28/04/1981). *Ordenanza de usos y actividades*. <http://www.coditecva.org/sites/default/files/ORDENANZA%20DE%20USOS%20Y%20ACTIVIDADES.pdf> (18/07/2012)
- Boletín Oficial de Provincia (B.O.P) (01/07/1993). *Ordenanza municipal reguladora de los servicios de consumo del Ayuntamiento de Valencia*. [http://www.valencia.es/ayuntamiento/OMIDC.nsf/0/5F12CC72964932B4C12574C7003D05C1/\\$FILE/OrdenanzaServiciosConsumo.pdf?OpenElement&lang=1](http://www.valencia.es/ayuntamiento/OMIDC.nsf/0/5F12CC72964932B4C12574C7003D05C1/$FILE/OrdenanzaServiciosConsumo.pdf?OpenElement&lang=1) (18/07/2012).
- Boletín Oficial de Provincia (B.O.P) (26/06/2008). Modificada por sentencia nº 39/2011(21/01/2011). *Ordenanza municipal de protección contra la contaminación acústica*. [http://www.valencia.es/twav/ordenanzas.nsf/vCategorias/7B8E45BA3C142047C12572F10024EB51/\\$file/O_acustica_20110520.pdf?openElement&lang=1&nivel=5_1](http://www.valencia.es/twav/ordenanzas.nsf/vCategorias/7B8E45BA3C142047C12572F10024EB51/$file/O_acustica_20110520.pdf?openElement&lang=1&nivel=5_1) (18/07/2012).

- Boletín Oficial Provincia (B.O.P.) (27/09/2012). *Corrección de errores al anuncio de la Conselleria de Educación, Formación y Empleo sobre acta de la mesa negociadora del convenio colectivo del trabajo del sector de hostelería de la provincia de Valencia.*
<http://www.convenioscolectivosdetrabajo.com/IMG/pdf/VHosteleriaV.pdf>
(28/10/2012).
- Cava Siglos. Datos facilitados por el Gerente del Restaurante Ismael Tena y sacados de la página web. <http://www.cavasiglos.com/> (2/10/2012)
- Centro de Turismo de Valencia. (Generalitat Valenciana. Conselleria de Turismo, Cultura y Deporte). *Hospitalidad. El arte de Servir la mesa y la atención al cliente.*
<http://www.cdt.gva.es/opencms/opencms/centresdeturisme/es/contents/cursos/cursos.jsp?lang=es&curso=FC13612¢ro=1> (25/08/2012)
- Clarke, Diana y Hernández Fernández, Carlos (2010). *La Nevera Vacía: Gestión de personas en tiempo de incertidumbre.* Editorial Fundación CONFEMETAL.
- Cortina, Adela (2005). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial.* Madrid. Séptima Edición. Editorial Trotta.
- Diario Oficial de la Comunidad Valenciana (DOCV) (10/12/2010). *Ley 14/2010, de 3 de Diciembre, de la Generalitat, de Espectáculos Públicos, Actividades Recreativas y Establecimientos Públicos.*
http://www.docv.gva.es/datos/2010/12/10/pdf/2010_13297.pdf (19/07/2011).
- ECOL-Educación Continúa Online. Gestión empresarial (2007). *Capítulo 12: Organización empresarial. Organigramas* <http://www.emagister.com/curso-gestion-empresarial/organizacion-empresarial-organigramas> (10/11/2011).
- Edel Navarro, Rubén; García Santillán, Arturo y Guzmán Corona, Fernando (2007). *Clima y Compromiso Organizacional.*
http://issuu.com/econoboy_conde/docs/arturo7 (24/11/2011).
- El mundo.es (11/07/2012). *La subida del IVA supondrá un gasto de 415 euros más por familia al año.*
<http://www.elmundo.es/elmundo/2012/07/11/economia/1342005323.html>
(18/07/2012)

- Figuerola, Manuel; Rubio, José María; Gallego, Emilio; Gerra, José Luis y Navarro, Juan (2010). FUNDACIÓN HOSTELERÍA DE ESPAÑA. *Los sectores de la hostelería 2010*.
<http://www.fehr.es/documentos/publicaciones/descargas/des-61.pdf>
- Fundación Turismo Valencia (2011). *Plan Estratégico 2012-2015 y Plan de Actuaciones 2012. Calidad, Sostenibilidad, Rentabilidad*.
<http://www.turisvalencia.es/es/turismo-valencia-convention-bureau/plan-actuaciones>
- García-Cabrera, Antonia Mercedes; Álamo-Vera, Francisca Rosa y García-Barba Hernández, Fernando (2011). *Antecedentes de la resistencia al cambio: Factores individuales y contextuales*. Cuaderno de Economía y Dirección de la empresa 14 págs. (231-246).
- Global-rates.com. *Tablas IPC España, Alemania, Francia e Italia* <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc> (18/07/2012)
- Impuesto.com (25/04/2012). *Las tablas IRPF 2012: Como interpretarlas*.
<http://impuestosrenta.com/tablas-irpf-2012/> (18/07/2012)
- Instituto Nacional de Estadística (16/07/2012). *Notas de prensa. Indicadores de Actividad del Sector Servicios (IASS). Base 2005. Mayo 2012. Datos provisionales*.
<http://www.ine.es/daco/daco42/iass/iass0512.pdf> (25/07/12)
- Lovelock, Christopher; Reynoso, Javier, D'Andrea Guillermo y Huetes, Luis (2004). *Administración de Servicios. Estrategias de Marketing de Operaciones y Recursos Humanos*. Primera Edición. México. Editorial Pearson Educación.
- Ministerio Medio ambiente y Medio Rural y Marino (2011). *Estudio consumo alimentario extradoméstico en España: Hábitos del Consumidor*.
http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/OTO%C3%91O_INVIERNO_2011_tcm7-207355.pdf (09/10/2012)
- Miquel, Salvador; Mollá, Alejandro y Bigné, J. Enrique (2002). *Introducción al Marketing*. Madrid. Primera Edición. Editorial McGraw-Hill.

- Navarro Juan, Bravo Inés y Jerez Cati (2008). FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE HOSTELERÍA (FEHR). *Situación de la Gestión de los Recursos Humanos en las empresas de Hostelería. Productividad y calidad del trabajo a través de la organización y gestión de personas.*
<http://www.fehr.es/documentos/publicaciones/descargas/des-10.pdf>
- Oltra Climent, Francisco (2008). *Dirección de Recursos Humanos*. Valencia. Primera Edición. Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
- Pizarro Navarro, Isabel; Real, Juan Carlos y de la Rosa, M. Dolores (2011). *La incidencia del Capital Humano y la cultura emprendedora en la innovación*. Cuaderno de Economía y Dirección de la empresa 14 págs. (139-150).
- Punjaisri, Khanyapuss; Wilson , Alan and Evanschitzky, Heiner (2009). *Internal Branding to influence employees' brand promise delivery: a case study in Thailand*. Journal of Service Management Vol.20 No 5, págs.(561-579)
- Real Academia Española: *Definición de motivación.*
<http://lema.rae.es/drae/?val=MOTIVACI%C3%93N>
- Ribes Giner, Gabriela; Herrero Blasco, Aurelio y Perelló Marín, Rosario (2011). *Los Recursos Humanos en la empresa*. Valencia. Primera Edición. Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
- Sérvulo Gonzalez, Jesús (29/02/2012). *La subida del IRPF empieza a bajar el sueldo a 17 millones de contribuyentes.*
http://economia.elpais.com/economia/2012/02/28/actualidad/1330461694_753982.html (18/07/2012).
- S. Pitarch/EFE Valencia (12/01/2011). *Los hosteleros cifran en un 15% la pérdida de clientes por la ley antitabaco* <http://www.levante-emv.com/comunitat-valenciana/2011/01/12/hosteleros-cifran-15-perdida-clientes/772980.html> (18/07/2012)

❖ OTRO MATERIAL DE APOYO

- Fernández, Enrique de Miguel (2005). *Introducción a la gestión (Management)*. Valencia. Primera Edición. Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
- Gasalla, Jose María (2011). *La nueva dirección de personas. La Dirección por Confianza (DpC)*. Madrid. Decimosegunda Edición. Editorial Pirámide.
- Hoffman, K.Douglas y Bateson, Jhon E.G (2002). *Fundamentos de Marketing de Servicios. Conceptos, estrategias y casos*. México. Segunda Edición. Editorial Thomson.
- Jordá Rodríguez, Aurora; Boza García, Andrés; Herrero Blasco, Aurelio y Grau Gadea, Gonzalo (2009). *La economía de la información para la administración de Empresas*. Valencia. Primera Edición. Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
- Lawler III, Edward E. (2005). *From human resource management to organizational effectiveness*. Human Resource Management, Vol. 44 N°2, págs. 165-169
- Lozano Aguilar, José Felix (2004). *Códigos éticos para el mundo empresarial*. Madrid. Primera Edición. Editorial Trotta.
- Quijano, Santiago (2006). *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las organizaciones*. Barcelona. Primera Edición. Editorial Icaria.
- Rivera, Luis Miguel (2010). *Decisiones de Marketing. Cliente y Empresa*. Valencia. Primera Edición. Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
- Zavattaro, Staci. M (2011). *An Autoethnographic Tale of Image-Generation Tactics on Employees*. Employ Respons Rights J. 23 págs. 1-16

ANEXO 1: MAPA DEL SERVICIO

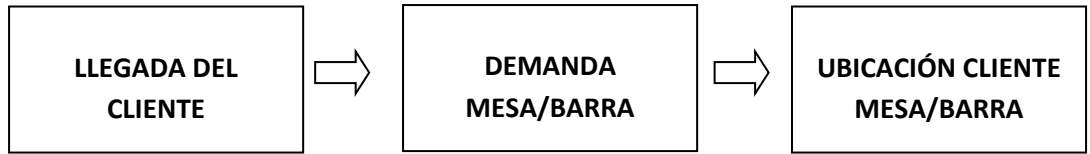
▲(Situación crítica) ● (Tiempo de espera)

ACTO 1: RECEPCIÓN DEL CLIENTE

- Protocolo: Recibimiento

- Tiempo de espera
- Protocolo: disponibilidad de mesas

- Protocolo de atención.
- Código Mesa.

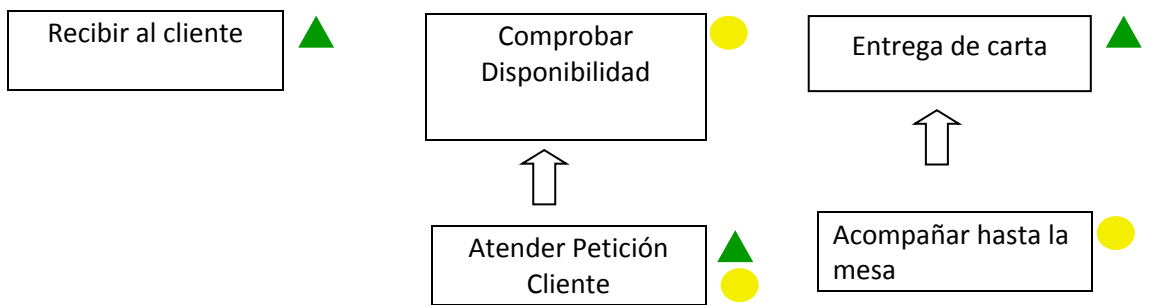


- Ubicación restaurante.
- Exterior local.
- Interior local.
- Aspecto del personal

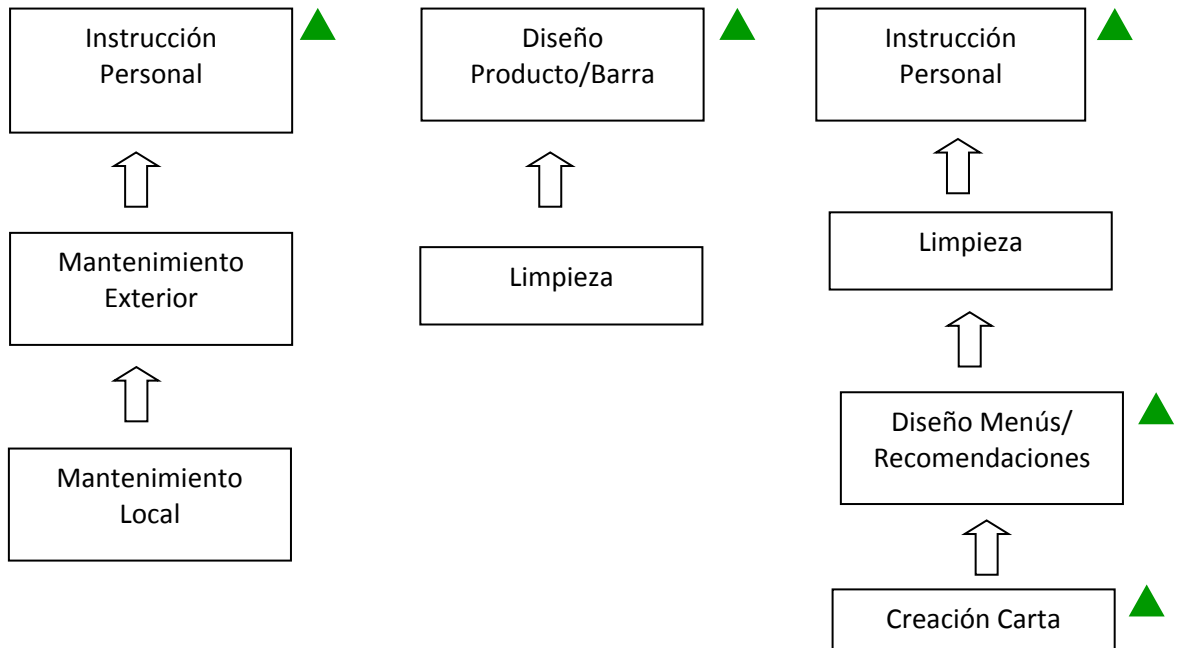
- Actitud del Empleado.
- Imagen de la barra.
- Imagen de los productos expuestos.

- Mobiliario.
- Aspecto y composición carta.
- Se intenta llevar enseguida al cliente la bebida y si puede ser también la carta.

FRONT OFFICE



BACK OFFICE



ACTO 2: PEDIDO DEL CLIENTE

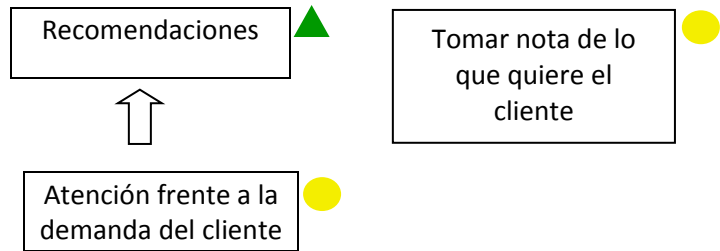
- Tiempo de espera.
- Protocolo para recomendar.
- Listas para anotar (formato)



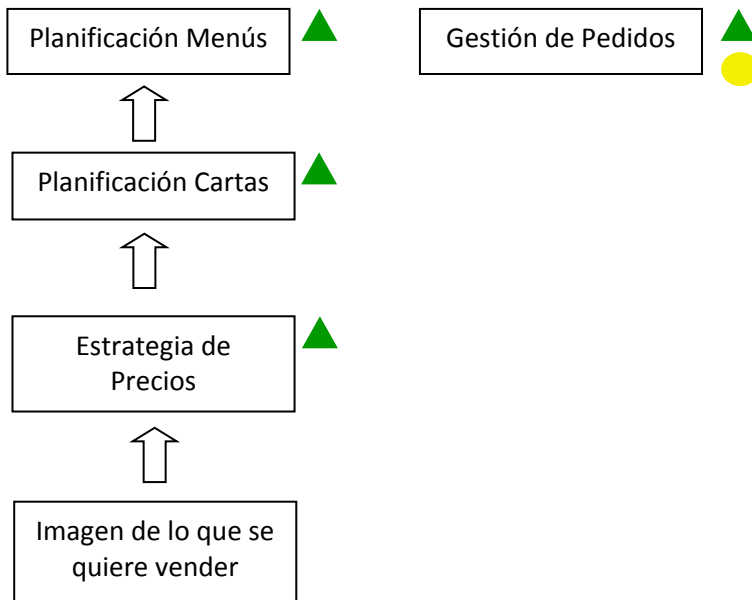
- Contenido carta.
- Precio de los productos.
- Contenido y Aspecto de los Menús.

- Libreta con 3 copias.
- Rapidez.
- Idiomas.

FRONT



BACK

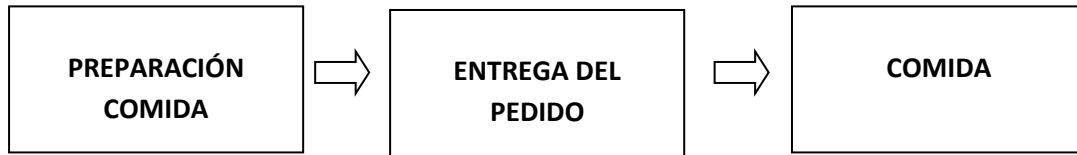


ACTO 3: SERVICIO CLIENTE

- Tiempo de espera.
- Protocolo de preparación.

- Presentación comida
- Protocolo de entrega
- Tiempo de espera

- Guion para ir a mesas a controlar progreso, servir otros platos.



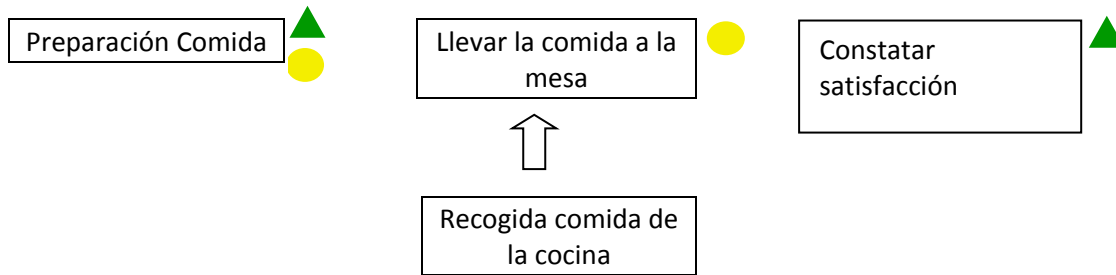
- Cocina.
- Personal Cocina.

- Vajilla
- Cubiertos
- Cristalería

- Mobiliario
- Calidad de los alimentos
- Sabor

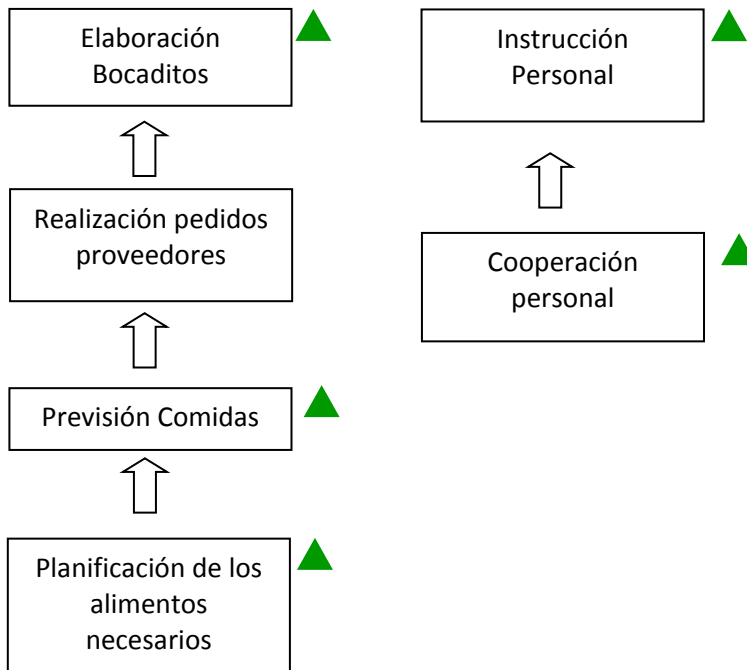
O
F
F
I
C
E

F
R
O
N
T

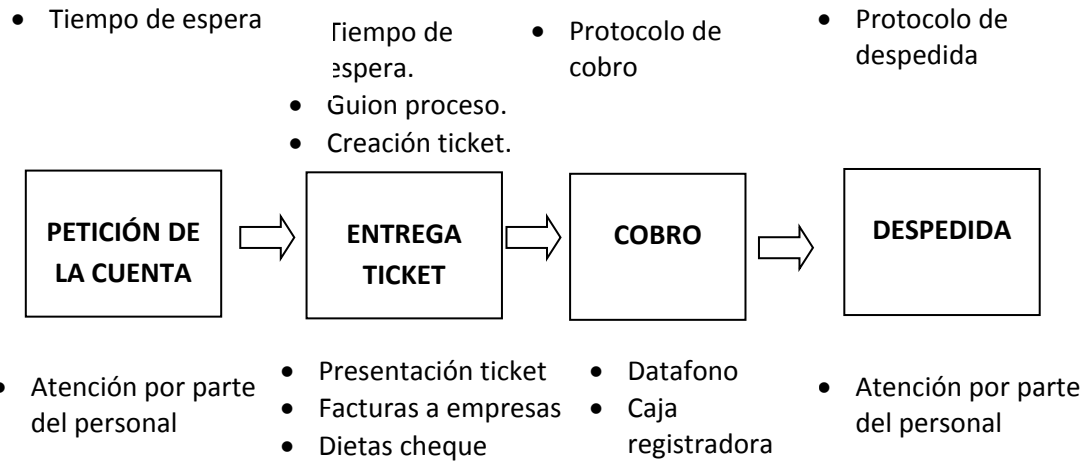


O
F
I
C
E

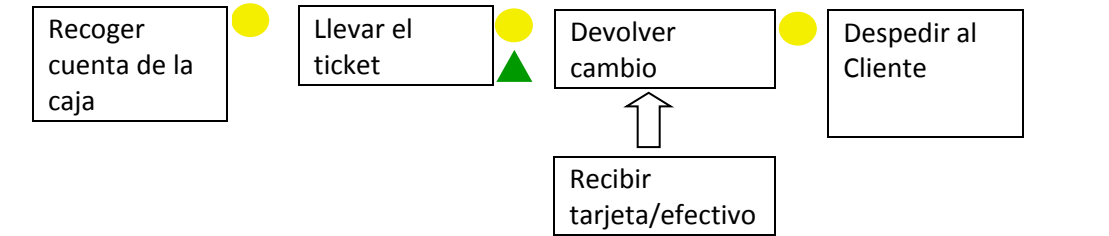
B
A
C
K



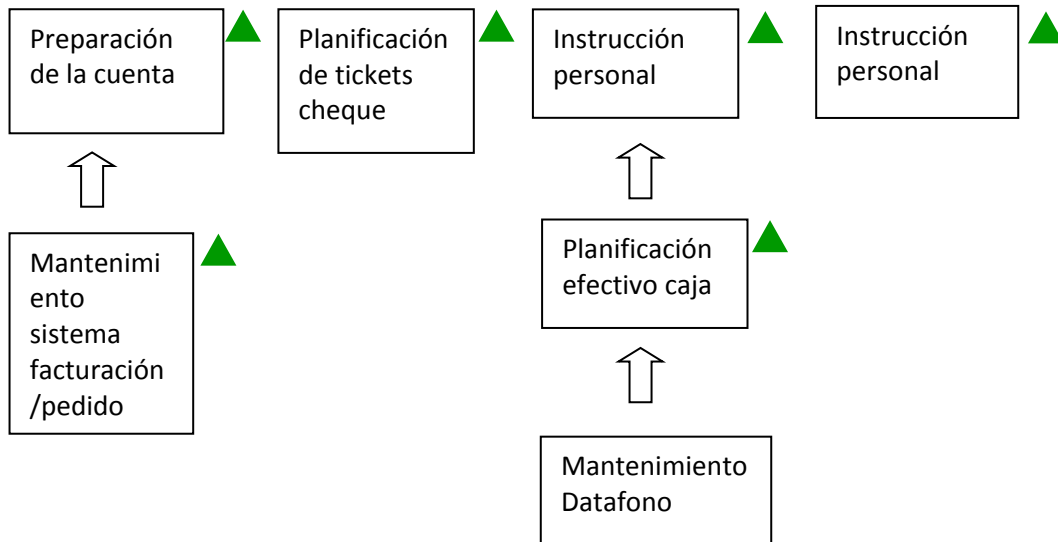
ACTO 4: FACTURACIÓN Y DESPEDIDA



FRONT OFFICE



BACK OFFICE



ANEXO 2: FICHAS DE DEPARTAMENTOS

DENOMINACIÓN DEL DEPARTAMENTO					
Dirección General					
OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO					
Coordinar y controlar todos los departamentos relacionados con la actividad y los servicios que se ofrecen en la empresa.					
FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO					
<ul style="list-style-type: none"> - Mandar informes a los socios sobre resultados. - Estar al corriente de todo lo que pasa en cada uno de los departamentos. - Tener relación directa con el resto de departamentos. - Coordinar todos los departamentos. 					
NATURALEZA Y ENTORNO DEL DEPARTAMENTO					
Es el departamento que esta a la cúspide de la jerarquía departamental. Por debajo de él de forma inmediata se encuentran del resto de departamentos, el departamento de recursos humanos, el departamento comercial y de marketing, el departamento financiero y contable y el departamento de operaciones.					
COMPETENCIAS DEL DEPARTAMENTO					
	GRADO				
COMPETENCIAS	1	2	3	4	5
Orientación de resultados					X
Orientación al servicio				X	
Habilidades de comunicación					X
Fomentar el trabajo en equipo y cooperación					X
Manejo de programas informáticos administrativos			X		
Tramitación administrativa			X		
Tratamiento de imagen				X	
Gestión de proveedores	X				
Capacidad para la resolución de problemas					X

DENOMINACIÓN DEL DEPARTAMENTO					
Departamento de Recursos Humanos					
OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO					
Administrar y gestionar todo lo relacionado con los empleados del restaurante.					
FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO					
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar las entrevistas, contratación y nómina de los empleados - Integrar a los empleados. - Atender las necesidades e inquietudes de los empleados. - Ayudar a los empleados a hacer frente a los cambios que pueda experimentar la empresa. - Gestionar y tratar las posibles bajas y despidos. 					
NATURALEZA Y ENTORNO DEL DEPARTAMENTO					
Se encuentra precedido de forma inmediata por el departamento de dirección general. Esta a la misma posición que el resto de departamentos: el departamento comercial y de marketing; el departamento financiero y contable y el departamento de operaciones.					
COMPETENCIAS DEL DEPARTAMENTO					
	GRADO				
COMPETENCIAS	1	2	3	4	5
Orientación de resultados				X	
Orientación al servicio				X	
Habilidades de comunicación					X
Fomentar el trabajo en equipo y cooperación					X
Manejo de programas informáticos administrativos			X		
Tramitación administrativa				X	
Tratamiento de imagen				X	
Gestión de proveedores	X				
Capacidad para la resolución de problemas					X

DENOMINACIÓN DEL DEPARTAMENTO

Departamento comercial y marketing

OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO

Se encarga de las relaciones comerciales de la empresa, así como de realizar las actividades de marketing necesarias para la promoción y difusión del restaurante.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO

- Establecer las relaciones comerciales necesarias para poder tener los mejores proveedores.
- Establecer planes de marketing.
- Encargarse de las campañas de promoción y publicidad.
- Encargarse de todo lo relacionado con la página web y redes sociales.
- Contactar con las bodegas y los profesores para llevar a cabo las catas y los cursos de formación.

NATURALEZA Y ENTORNO DEL DEPARTAMENTO

Se encuentra precedido de forma inmediata por el departamento de dirección general. Esta a la misma posición que el resto de departamentos: el departamento de recursos humanos; el departamento financiero y contable y el departamento de operaciones.

COMPETENCIAS DEL DEPARTAMENTO

COMPETENCIAS	GRADO				
	1	2	3	4	5
Orientación de resultados					X
Orientación al servicio					X
Habilidades de comunicación					X
Fomentar el trabajo en equipo y cooperación				X	
Manejo de programas informáticos administrativos					X
Tramitación administrativa			X		
Tratamiento de imagen					X
Gestión de proveedores	X				
Capacidad para la resolución de problemas				X	

DENOMINACIÓN DEL DEPARTAMENTO

Departamento Financiero y Contable

OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO

Llevar a cabo todo lo relacionado con la situación económica-financiera de la empresa.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO

- Llevar la contabilidad y elaborar los presupuestos asignados para cada departamento.
- Realizar los pedidos a los diferentes proveedores, así como gestionar todo lo relacionado con los proveedores y los suministros.
- Realizar planificación financiera y económica del restaurante.
- Efectuar el control de efectivo en caja.

NATURALEZA Y ENTORNO DEL DEPARTAMENTO

Se encuentra precedido de forma inmediata por el departamento de dirección general. Esta a la misma posición que el resto de departamentos: el departamento de recursos humanos; el departamento comercial y de marketing y el departamento de operaciones.

COMPETENCIAS DEL DEPARTAMENTO

COMPETENCIAS	GRADO				
	1	2	3	4	5
Orientación de resultados					X
Orientación al servicio			X		
Habilidades de comunicación		X			
Fomentar el trabajo en equipo y cooperación		X			
Manejo de programas informáticos administrativos					X
Tramitación administrativa					X
Tratamiento de imagen	X				
Gestión de proveedores				X	
Capacidad para la resolución de problemas					X

DENOMINACIÓN DEL DEPARTAMENTO

Departamento de operaciones

OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO

Gestionar y administrar todo lo relacionado con la cocina y los camareros. Departamento clave en la actividad de la empresa.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO

- Establecer e informar los turnos de los empleados, teniendo en cuenta los períodos de vacaciones.
- Gestionar la cocina y establecer las necesidades de esta
- Encargarse de que el servicio que se presta cumpla con las exigencias del cliente, en cuanto a los servicios prestados por los camareros y la cocina.
- Encargarse de la limpieza y el mantenimiento del local.

NATURALEZA Y ENTORNO DEL DEPARTAMENTO

Se encuentra precedido de forma inmediata por el departamento de dirección general. Esta a la misma posición que el resto de departamentos: el departamento de recursos humanos; el departamento comercial y de marketing y el departamento financiero.

COMPETENCIAS DEL DEPARTAMENTO

COMPETENCIAS	GRADO				
	1	2	3	4	5
Orientación de resultados					X
Orientación al servicio					X
Habilidades de comunicación					X
Fomentar el trabajo en equipo y cooperación					X
Manejo de programas informáticos administrativos				X	
Tramitación administrativa			X		
Tratamiento de imagen					X
Gestión de proveedores					X
Capacidad para la resolución de problemas					X

ANEXO 3: FICHAS DE LOS PUESTOS

DENOMINACIÓN DEL PUESTO					
Gerente					
OBJETIVOS DEL PUESTO					
Administrar y organizar todo lo relacionado con la actividad y los servicios que se ofrecen en la empresa.					
FUNCIONES DEL PUESTO					
<ul style="list-style-type: none"> - Llevar la contabilidad y todo lo relacionado con la administración del restaurante - Mandar informes a los socios sobre resultados - Realizar las entrevistas, contratación y nómina de los empleados - Encargarse de las campañas de promoción y publicidad - Establecer los precios de los servicios ofertados - Contactar con las bodegas y los profesores para llevar a cabo las catas y los cursos de formación. 					
NATURALEZA Y ENTORNO DEL PUESTO					
<p>Es quién esta a la cabeza en la jerarquía de la estructura empresarial. Por debajo de él de forma inmediata se encuentra el encargado y el jefe de compras.</p> <p>Debe estar casi de continuo en el restaurante para supervisar todo, cuando no este su puesto lo ocupa el encargado, sobretodo en cuanto a funciones organizativas.</p>					
CUALIFICACIÓN					
<ul style="list-style-type: none"> - Formación: Carrera o Título Superior de la rama de la administración y organización (ADE, Economía, Empresariales, etc) - Idiomas: Nivel alto de Inglés. Opcional, Francés, Alemán e Italiano. - Experiencia: Más de 10 años en el sector de la hostería. 					
COMPETENCIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO					
	GRADO				
COMPETENCIAS	1	2	3	4	5
Orientación de resultados					X
Orientación al servicio				X	
Habilidades de comunicación					X
Comunicación en lengua extranjera					X
Trabajo en equipo y cooperación			X		
Manejo de programas informáticos administrativos					X
Tramitación administrativa					X
Tratamiento de imagen					X
Gestión de proveedores			X		
Capacidad para la resolución de problemas					X
Autonomía en el puesto					X

DENOMINACIÓN DEL PUESTO					
Encargado					
OBJETIVOS DEL PUESTO					
Organizar al personal y supervisar lo establecido por el gerente					
FUNCIONES DEL PUESTO					
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer horarios y turnos de los empleados - Cumplir con los objetivos marcados por el gerente - Sustituir al gerente en su ausencia - Ejercer de camarero en momentos de refuerzo o durante la formación de personal nuevo. 					
NATURALEZA Y ENTORNO DEL PUESTO					
Depende directamente del gerente, esta al mismo nivel que el jefe de compras y por debajo de él de forma inmediata está el Jefe de Cocina, los camareros y el coctelero.					
CUALIFICACIÓN					
<ul style="list-style-type: none"> - Formación: Carrera o Título Superior de la rama de la administración y organización (ADE, Economía, Empresariales, etc) - Idiomas: Nivel alto de Inglés. Opcional, Francés, Alemán e Italiano. - Experiencia: Más de 6 años en el sector de la hostería. 					
COMPETENCIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO					
	GRADO				
COMPETENCIAS	1	2	3	4	5
Orientación de resultados				X	
Orientación al servicio					X
Habilidades de comunicación					X
Comunicación en lengua extranjera					X
Trabajo en equipo y cooperación					X
Manejo de programas informáticos administrativos				X	
Tramitación administrativa				X	
Tratamiento de imagen					X
Gestión de proveedores				X	
Capacidad para la resolución de problemas					X
Autonomía en el puesto				X	

DENOMINACIÓN DEL PUESTO					
Jefe de compras					
OBJETIVOS DEL PUESTO					
Encargarse de todas las compras que sean necesarias para el suministro del restaurante.					
FUNCIONES DEL PUESTO					
<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con los objetivos marcados por el gerente - Realizar los pedidos correspondientes a los diferentes proveedores - Gestión de los proveedores - Gestión de suministros 					
NATURALEZA Y ENTORNO DEL PUESTO					
Depende directamente del gerente y esta al mismo nivel que el encargado. No hay nadie que dependa de él.					
CUALIFICACIÓN					
<ul style="list-style-type: none"> - Formación: No se necesita de ninguna formación concreta, pero si de nociones de compra/venta. - Idiomas: Nivel alto de Inglés. Opcional, Francés, Alemán e Italiano. - Experiencia: Más de 6 años en el sector de la hostería. 					
COMPETENCIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO					
	GRADO				
COMPETENCIAS	1	2	3	4	5
Orientación de resultados					X
Orientación al servicio			X		
Habilidades de comunicación					X
Comunicación en lengua extranjera					X
Trabajo en equipo y cooperación			X		
Manejo de programas informáticos administrativos					X
Tramitación administrativa				X	
Tratamiento de imagen			X		
Gestión de proveedores					X
Capacidad para la resolución de problemas					X
Autonomía en el puesto				X	

DENOMINACIÓN DEL PUESTO					
Jefe de Cocina					
OBJETIVOS DEL PUESTO					
Encargarse de la organización y gestión de la cocina.					
FUNCIONES DEL PUESTO					
<ul style="list-style-type: none"> - Seguir los objetivos marcados por el encargado - Realizar las previsiones de necesidad de materia prima - Realizar los escandallos de los menús y la composición de la carta junto al encargado y al jefe de compras - Establecer las funciones del cocinero 					
NATURALEZA Y ENTORNO DEL PUESTO					
Depende directamente del gerente pero debe estar en contacto directo con él jefe de compras. Está al mismo nivel que el camarero. De él depende directamente el jefe de cocina.					
CUALIFICACIÓN					
<ul style="list-style-type: none"> - Formación: Cocinero - Idiomas: Nivel intermedio de inglés - Experiencia: Más de 3 años en el sector de la hostería. 					
COMPETENCIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO					
	GRADO				
COMPETENCIAS	1	2	3	4	5
Orientación de resultados					X
Orientación al servicio					X
Habilidades de comunicación				X	
Comunicación en lengua extranjera			X		
Trabajo en equipo y cooperación				X	
Manejo de programas informáticos administrativos		X			
Tramitación administrativa			X		
Tratamiento de imagen				X	
Gestión de proveedores	X				
Capacidad para la resolución de problemas					X
Autonomía en el puesto			X		

DENOMINACIÓN DEL PUESTO					
Cocinero					
OBJETIVOS DEL PUESTO					
Llevar a cabo la preparación de los menús y los platos ofrecidos en la carta.					
FUNCIONES DEL PUESTO					
<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con los objetivos marcados por el jefe de cocina - Realizar las comidas y menús según lo dispuesto - Informar al jefe de cocina de cualquier problema o anomalía 					
NATURALEZA Y ENTORNO DEL PUESTO					
Depende directamente del jefe de cocina. No hay nadie a su nivel y de él depende directamente el ayudante de cocina.					
CUALIFICACIÓN					
<ul style="list-style-type: none"> - Formación: Cocinero - Idiomas: no se requiere de ninguna formación en idiomas - Experiencia: Más de 1 año en el sector de la hostería. 					
COMPETENCIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO					
	GRADO				
COMPETENCIAS	1	2	3	4	5
Orientación de resultados			X		
Orientación al servicio			X		
Habilidades de comunicación			X		
Comunicación en lengua extranjera	X				
Trabajo en equipo y cooperación				X	
Manejo de programas informáticos administrativos	X				
Tramitación administrativa	X				
Tratamiento de imagen			X		
Gestión de proveedores	X				
Capacidad para la resolución de problemas			X		
Autonomía en el puesto			X		

DENOMINACIÓN DEL PUESTO					
Ayuda de cocina					
OBJETIVOS DEL PUESTO					
Realizar la función de pinche del cocinero.					
FUNCIONES DEL PUESTO					
<ul style="list-style-type: none"> - Seguir los objetivos marcados por el cocinero - Ayudar en todo lo necesario al cocinero - Servir de refuerzo en las labores del cocinero en momentos de pico de actividad. 					
NATURALEZA Y ENTORNO DEL PUESTO					
Depende directamente del cocinero. No hay nadie a su nivel y nadie depende de él.					
CUALIFICACIÓN					
<ul style="list-style-type: none"> - Formación: estudios relacionados con cocina. - Idiomas: no se requiere de ninguna formación en idiomas - Experiencia: 1 año o más en el sector de la hostería. 					
COMPETENCIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO					
	GRADO				
COMPETENCIAS	1	2	3	4	5
Orientación de resultados	X				
Orientación al servicio		X			
Habilidades de comunicación		X			
Comunicación en lengua extranjera	X				
Trabajo en equipo y cooperación			X		
Manejo de programas informáticos administrativos	X				
Tramitación administrativa	X				
Tratamiento de imagen		X			
Gestión de proveedores	X				
Capacidad para la resolución de problemas			X		
Autonomía en el puesto		X			

DENOMINACIÓN DEL PUESTO					
Camarero					
OBJETIVOS DEL PUESTO					
Servir a los clientes de la empresa					
FUNCIONES DEL PUESTO					
<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con los objetivos marcados por el encargado - Realizar servicio en mesa y barra - Realizar recomendaciones sobre vinos y platos a los clientes - Manejar la caja registradora/ TPV y cuadrar - Vender los vinos y productos que ofrece el restaurante 					
NATURALEZA Y ENTORNO DEL PUESTO					
Depende directamente del encargado y esta al mismo nivel que el jefe de compras y el coctelero. No hay nadie que dependa directamente de él.					
CUALIFICACIÓN					
<ul style="list-style-type: none"> - Formación: no se requiere de formación específica pero si de un perfil comercial, dinámico, flexible y con interés con todo lo relacionado con el mundo del vino. - Idiomas: Nivel alto de Inglés. Opcional: Francés, Alemán e Italiano. - Experiencia: Más de 1 años en el sector de la hostería. 					
COMPETENCIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO					
	GRADO				
COMPETENCIAS	1	2	3	4	5
Orientación de resultados				X	
Orientación al servicio					X
Habilidades de comunicación					X
Comunicación en lengua extranjera					X
Trabajo en equipo y cooperación					X
Manejo de programas informáticos administrativos				X	
Tramitación administrativa			X		
Tratamiento de imagen					X
Gestión de proveedores	X				
Capacidad para la resolución de problemas					X
Autonomía en el puesto				X	

ANEXO 4: DISTRIBUCIÓN DE LOS TURNOS

	DOMINGO	LUNES	MARTES	MÉRCULES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
8:00								
8:15								
8:30								
8:45								
9:00								
9:15								
9:30								
9:45								
10:00								
10:15								
10:30								
10:45								
11:00								
11:15								
11:30								
11:45								
12:00								
12:15								
12:30								
12:45								
13:00								
13:15								
13:30								
13:45								
14:00								
14:15								
14:30								
14:45								
15:00								
15:15								
15:30								
15:45								
16:00								
16:15								
16:30								
16:45								
17:00								
17:15								
17:30								
17:45								
18:00								
18:15								
18:30								
18:45								
19:00								
19:15								
19:30								
19:45								
20:00								
20:15								
20:30								
20:45								
21:00								
21:15								
21:30								
21:45								
22:00								
22:15								
22:30								
22:45								
23:00								
23:15								
23:30								
23:45								
24:00								

Maximo	DE 18 A 24	DE 18 A 24	DE 18 A 24	DE 18 A 24	DE 18 A 24	DE 11 A 24	
Erika					DE 12 A 18	DE 21 A 24:30	DE 11 A 24
Fatima							
Ismael		DE 10 A 13	DE 18 A 1	DE 11 A 14 DE 18 A 1:30	DE 10 A 16:30 DE 20 A 1:30	DE 20 A 1:30	
Mamod							
Nuevo	DE 18 A 24:30	DE 18 A 24:30			DE 16:30 A 1:30	DE 18 A 1:30	DE 16:30 A 24:30
Extra					DE 21 A 1:30	DE 11 A 18 DE 21 A 24:30	DE 11 A 16:30

ANEXO 5: ENCUESTA CLIMA LABORAL

ENCUESTA CLIMA LABORAL

Marca con una X la casilla correspondiente a la puntuación que merezca la pregunta según su criterio.

Significado de la puntuación

1= Total Acuerdo 2=Acuerdo 3=Intermedio 4=Desacuerdo 5=Total Desacuerdo N/A=No contesto

	1	2	3	4	5	N/A
1. ¿Le gusta la empresa en la que trabaja?						
2. ¿Está orgulloso de pertenecer a esta empresa?						
3. ¿Se siente integrado en la empresa?						
4. ¿Se siente identificado con el proyecto de la empresa?						
5. De acuerdo con el esfuerzo que usted está realizando y los resultados que consigue, ¿siente que su sueldo es adecuado?						
6. ¿Es consciente de lo que aporta a su empresa?						
7. ¿Tiene claro qué es lo que su jefe espera de su trabajo?						
8. ¿Siente que su jefe valora su aportación al negocio?						
9. ¿Siente que el local está bien acondicionado para trabajar?						
10. ¿Cree que el nivel de mantenimiento y limpieza es el adecuado?						
11. ¿Se encuentra motivado en su trabajo?						
12. ¿Cree que su jefe lo escucha cuando es necesario?						
13. ¿Percibe que puede recibir ayuda de su jefe si lo necesita?						
14. ¿Se siente libre de comentar con su jefe cualquier problema que surja en el trabajo?						
15. ¿Se siente libre de comentar con su jefe cualquier problema personal que crea que puede llegar a influir en su trabajo?						
16. ¿Percibe que puede recibir ayuda de sus compañeros si lo necesita?						
17. ¿Se siente libre de comentar con sus compañeros cualquier problema personal que crea que puede llegar a influir en su trabajo?						
18. ¿Siente que hay compañerismo con el resto de empleados?						
19. ¿Siente que puede confiar en sus compañeros de trabajo?						
20. OBERVACIONES O COMENTARIOS						