

UNIVERSIDAD FASTA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

CARRERA: CONTADOR PÚBLICO NACIONAL

CÁTEDRA: SEMINARIO DE GRADUACIÓN

ALUMNO: SUAREZ PABLO SEBASTIAN

ASESORAMIENTO:

TUTOR: CPN. DE POI WALTER

DEPARTAMENTO DE METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

TITULO: Los sistemas de incentivos al personal y su influencia en los resultados de las empresas gastronómicas. Estudio de caso: 2 Bares - Restaurantes de la ciudad de Villa Gesell, Argentina, Temporadas 2006 y 2007.

MES Y AÑO: OCTUBRE 2007

INDICE GENERAL

Elementos Introdutorios

Agradecimientos	4
Protocolo	5
Diseño metodológico	7
Abstrac	10
Introducción	11

Desarrollo

Capitulo I	14
Enfoque Interdisciplinario sobre el funcionamiento del negocio	15
Capítulo II	19
Reclutamiento. Selección y Capacitación del Personal	20
Sección 1- Etapa de Reclutamiento	20
Sección 2- Etapa de Selección	23
Sección 3- Etapa de Capacitación	25
Capítulo III.	
Remuneración	28
Sección 1- Definición	29
Sección 2- Tipos de Remuneraciones	31
Capitulo IV	35
Sistema de Incentivos	36
Sección 1- Definición de Sistemas de Incentivos	36
Sección 2- Diferentes Tipos de Sistemas de Incentivo	37
Sección 3- Objetivos de la Administración de Remuneraciones e Incentivos	43
Capítulo V. Análisis Comparativo de los Casos de Estudio.	47
“La Vieja Jirafa” y “Chauen Bar”	
Sección 1- Breve Descripción de los casos.	48
Sección 2- Sistema de Incentivos Aplicado a “La Vieja Jirafa”	50
Sección 3- Ventas por Camareros de los Resto-Bars	52
Sección 4- Análisis de los Estados de Resultados de los Resto-Bars	56

Sección 5- Remuneración de la Actividad Hotelera-Gastronómica	59
Sección 6- Análisis e Interpretación de la Estrategia Gerencial	61
<u>Conclusiones</u>	63
<u>Conclusiones Generales</u>	64
1-Consideraciones Finales sobre el Personal de Ventas de “La Vieja Jirafa”	64
2-Consideraciones Finales sobre Sistemas de Incentivos.	66
<u>Conclusiones Finales</u>	67
1- Utilidad de Implementar Sistemas de Incentivos	67
2- Funcionamiento General del Negocio	68
<u>Bibliografía</u>	70
<u>Anexo</u>	72
Datos suministrados por “Chauen Bar”	76
Datos suministrados por “La Vieja Jirafa”	84
<u>Apéndice</u>	92

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

Cuadro N° 1	52
Cuadro N° 2	53
Cuadro N° 3	55
Cuadro N° 4	56
Cuadro N° 5	57
Cuadro N° 6	61
Cuadro N° 7	61
Grafico N° 1	54
Grafico N° 2	54
Grafico N° 3	55

AGRADECIMIENTOS

A lo largo de esta investigación recibí la colaboración de la Universidad Fasta, del Tutor el Contador Walter de Poi, Laura Cipriano del Departamento de Metodología de la Investigación, del CPN Diego Luna, del Estudio Contable Suárez- Corti, de los Propietarios y Empleados de La Vieja Jirafa y Chauen Bar, amigos y colegas a los cuales les estoy extremadamente agradecido.

Por último, quiero dedicar este trabajo a mi Familia por su apoyo incondicional. Sin ellos nada de esto hubiera sido posible.

PROTOCOLO

ÁREA TEMÁTICA: El presente trabajo se aborda desde la perspectiva Contable a través de un enfoque Gerencial.

TEMA:

Como influyen los sistemas de incentivos al personal en los resultados de las empresas gastronómicas. Estudio de caso: 2 bares -restaurantes de la ciudad de Villa Gesell, Argentina, Temporadas 2006 y 2007.

PROBLEMA:

El grado de compromiso que asume el personal de una organización en la concreción de los objetivos empresariales.

OBJETIVOS GENERALES:

- 1.- Identificar y analizar los sistemas de incentivos utilizados en relación a los Resultados Financieros.
- 2.- Identificar y analizar las estrategias y políticas que adoptan las empresas gastronómicas de la ciudad de Villa Gesell, en relación a la Administración del Personal de Ventas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1.- Identificar si existen sistemas de incentivos al personal en dos bares – restaurantes de la ciudad de Villa Gesell.
- 2.- Identificar cuales son las políticas vigentes de selección de personal de venta en dos bares- restaurantes de la ciudad de Villa Gesell.

3.- Identificar los criterios de capacitación y motivación de personal en dos bares- restaurantes de la ciudad de Villa Gesell.

4.- Evaluar el impacto de las políticas de personal en los Resultados Financieros en dos bares-restaurantes de la ciudad de Villa Gesell.

HIPÓTESIS:

La implementación de un sistema de incentivos al personal junto a un mayor grado de selección y capacitación, permitiría lograr mejores Resultados Financieros.

DISEÑO METODOLOGICO

a- Universo: El personal de ventas de dos bares- restaurantes en la ciudad de Villa Gesell durante el transcurso de las temporadas 2006 y 2007.

b- Unidad de análisis: Individual. Cada trabajador del resto-bar donde se implemento el sistema de incentivos al personal durante el transcurso de la temporada del 2007.

La investigación que se llevara a cabo será cuantitativa basada en el análisis de fuentes secundarias y primarias.

FUENTES PRIMARIAS	Resultados de Encuestas y Entrevistas.
FUENTES SECUNDARIAS	Procedimiento de selección y capacitación. Sistema de incentivos al personal de ventas. Ventas totales correspondientes del año 2006 y 2007. Ventas anuales por vendedor. Estado de Resultados anuales. Convenio Colectivo de Trabajo.

Instrumentos diseñados para el trabajo:

- 1-Encuestas
- 2-Entrevistas
- 3-Planilla de Relevamiento de datos
- 4- Cuadros comparativos

VARIABLES

A- Sistema de incentivos

Actitudinal	Predisposición del personal a la adopción de cambios en las políticas empresariales adoptadas.
Desempeño	Los incentivos financieros consisten en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica.
Calificación	Medición del desempeño laboral en base a la facturación individual.
Rendimiento	Relación entre el desempeño y los resultados.
Tipo de remuneración	La retribución mensual esta compuesta por una parte fija y una parte variable como porcentaje de las ventas.

B- Selección y capacitación del personal

Requisitos de ingreso	Perfil laboral.
Roles y funciones	Procedimientos.
Organización de las tareas	Interrelación de los grupos de trabajo.

C-Resultados Financieros

Facturación	Ventas totales de la empresa/s Ventas diarias por empleado
--------------------	---

ABSTRACT

El presente trabajo se plantea a efectos de evaluar la incidencia de la aplicación de Sistemas de Incentivos en la Remuneración del Personal de Ventas de las Empresas Gastronómicas.

Para ello se han tomado los datos suministrados por dos Empresas Gastronómicas de la Ciudad de Villa Gesell: “La Vieja Jirafa” y “Chauen Bar” durante las temporadas 2006 y 2007 y se han sometido a un análisis comparativo.

Con el principal objetivo de demostrar la Incidencia de la aplicación de Sistemas de Incentivos al Personal en el Funcionamiento General del Negocio logrando el Posicionamiento y el Liderazgo deseado.

INTRODUCCIÓN

La Ciudad de Villa Gesell es un Municipio Costero de la Provincia de Buenos Aires, y forma parte de lo que se conoce como Corredor Turístico Bonaerense, sobre la Costa Atlántica Argentina.

Su principal actividad económica y de generación de empleo es el turismo, que se desarrolla a partir de una fuerte oferta inmobiliaria, hotelera, comercial y un sin número de servicios orientados a la atención del turista. Su PBI es cercano a los 350 millones de pesos, los cuales, aproximadamente el 60 % corresponde al sector terciario (turismo) y el 40 % restante al secundario (Construcción, gas, electricidad y agua).¹

Este crecimiento de la actividad turística hace que las empresas gastronómicas deban contar con políticas de gerenciamiento eficaces, las cuales capten al personal más capacitado para satisfacer la demanda de servicios de resto-bar.

La implementación de sistemas de incentivos es una herramienta útil para motivar al personal de ventas, para captar al personal más calificado en un corto período de tiempo, satisfaciendo la demanda del cliente.

En el siguiente trabajo se analizarán comparativamente, datos suministrados por dos empresas gastronómicas de la Ciudad de Villa Gesell LA VIEJA JIRAFÁ Y CHAUEN BAR y otros relevados por el investigador, con el propósito de identificar y analizar los Sistemas de Incentivos utilizados en relación a los Resultados Financieros. En la Argentina la Normativa vigente

¹www.gesell.gov.ar/estadisticas

para el rubro de la actividad Hotelera- Gastronómica ², desde el año 2004, incorpora que **“las empresas podrán establecer sistemas voluntarios y adicionales de compensación a su personal, a través de la instrumentación de mecanismos de incentivos y/o premios y/o sistemas de pago variable, o de cualquier otra naturaleza, de acuerdo a las modalidades y realidad propia del servicio prestado...”** ³ debido a este nuevo adicional voluntario variable por objetivos del Convenio Colectivo de Trabajo, se considera que el presente análisis brindará un aporte, no generalizable, del impacto de los sistemas de incentivos al personal en el éxito general del negocio estableciendo indicadores significativos del desempeño de la fuerza laboral.

² Convenio Colectivo de Trabajo 389/04 (F.E.H.G.R.A.) (ex 125/90) y sus modificaciones de los años 1993/1994/1998, que establece en el Capítulo IV De Las Remuneraciones: el ordenamiento de los básicos convencionales y los adicionales remunerativos

³ *Ibíd.*

CAPITULO 1

ENFOQUE INTERDISCIPLINARIO SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DEL NEGOCIO

La organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es un asunto que abarca la organización como un todo, y repercute en todos sus niveles y sectores.

Dada la interrelación de las partes constitutivas de la organización, en la siguiente investigación se adoptará un enfoque moderno basado en la visión sistémica, pues los modelos orgánicos:

“Hacen énfasis en la eficacia y exigen que las personas se orienten más hacia las metas que se deben alcanzar y los objetivos que se deben conseguir para desarrollar las actividades con cierta libertad de elección, obedeciendo las normas generales de la organización (...) dan prioridad a los factores de motivación y privilegian el cambio, el mejoramiento continuo, pues se debe transformar constantemente para garantizar la competitividad organizacional”.⁴

Por esta razón, el lenguaje del pensamiento sistémico no es lineal sino circular, ya que se centra en el análisis detallado de las interdependencias ocultas. Se trata de salir del esquema de reinos, para pasar a entender cómo al ser todo parte del mismo sistema, tienen distintos grados de participación y responsabilidad, tanto en los problemas como en las soluciones. La idea

⁴ Chiavenato, Idalberto; **Gestión del talento humano**; Editorial McGraw Hill Interamerica; Bogotá, Colombia 2002, Pág. 140

subyacente aquí es que el análisis integral de la realidad permite diseñar mejores organizaciones.

Las empresas son consideradas sistemas complejos adaptativos, es decir, que responden a las perturbaciones y a los cambios del entorno, tendiendo a la permanente transformación estructural. Este sistema-empresa puede ser analizado como un todo o abierto en sus partes constitutivas. Pero siempre centrando el enfoque en la interacción de todas las partes y no en las acciones de las partes tomadas por separado.

La estructura es el modelo que los individuos crean para poder conducir una organización y está compuesta por todas las relaciones que se construyen para ello. La estructura tradicional es casi sinónimo de organigrama, con el correr de los años estas estructuras rígidas, centralizadas, rutinarias o descentralizadas, altamente burocráticas, lentamente se van transformando.

Actualmente en muchas empresas a nivel global, el profesional del área contable es también requerido para asumir la Gerencia de la empresa, por lo que necesita una profunda visión de las necesidades económicas combinándolas con la dirección de las personas en la organización. Esta función será tanto más efectiva si el profesional conoce profundamente el área de personal de la empresa. La selección, formación, comunicación, relaciones laborales y seguridad en el trabajo así como la dirección estratégica de la empresa, se han convertido en una función clave que permite identificar las necesidades específicas de la organización y ofrecer diagnósticos acertados y soluciones válidas.

“La contabilidad de costos mide, analiza y presenta información financiera y no financiera relacionada con los costos de adquirir o utilizar recursos en una organización(...)La contabilidad de costos moderna adopta la perspectiva de que la recopilación de información de costos es una función de las decisiones administrativas que se toman(...)Los contadores administrativos necesitan comunicarle a la fuerza de ventas la razón por la cual la medición de las utilidades de los clientes es de importancia fundamental para la organización”⁵

El nuevo juego de los negocios que está comenzando a formarse requiere menos estructuras; pero para que este cambio sea viable, hace falta una previa aceptación cultural y un cambio en las políticas, pero también un fuerte cambio del modelo de liderazgo, lo que lleva, a su vez, a considerar el marco estratégico y la necesidad de adaptar los modelos mentales.⁶

El elemento más importante del comportamiento organizacional es el liderazgo. El liderazgo puede hacer cambiar o destruir las políticas, como también ayudar al proceso de cambio profundo en una organización.

La noción de liderazgo esta cambiando: de la idea de un líder que motivaba a los empleados para llegar a la meta que él proponía, teniendo siempre presente la necesidad del control, hacia un líder orientado a desarrollar nuevas habilidades en el grupo y a actuar como facilitador del cambio. El líder esta al servicio de las personas, busca el crecimiento de la gente, enseña, motiva y energiza.

⁵ Hongren, Charles; Foster, George; Srikant M, Datar; **Contabilidad de Costos. Un enfoque Gerencial**; Editorial Pearson Educación; 12 edición , México; 2007; Pág.2

⁶ Serra, Alberto; **El Nuevo Juego de los Negocios**; Editorial Norma; Buenos Aires; 2000; Páginas 274-278.

El modelo mental marca los límites del pensamiento. De acuerdo con el modelo mental de cada uno, surgirán distintas alternativas o cursos de acción. El pensamiento lineal y estático domina gran parte de los modelos mentales actuales, por tal motivo para generar el cambio se debe pasar a un modelo mental basado en el pensamiento holístico, dinámico y circular, que reconozca patrones de cambio a largo plazo y las estructuras subyacentes que generan esos patrones.

La cultura de una empresa tiene que ver con las costumbres, las creencias y los valores compartidos. Las organizaciones tienen su vida propia, su personalidad y, a partir de la integración de los individuos que la componen y su relación con el exterior, esa personalidad es única.

“El dueño de una empresa, un director, un gerente, no puede, solo, llevar a cabo la estrategia. Requiere el apoyo, los conocimientos y la energía de un grupo de gente que lo acompañe, con valores compartidos, con ideales comunes, más allá de las diferencias que inevitablemente existirán”⁷.

Las nuevas empresas deben montar los sistemas, prácticas, cultura y recompensas para animar al personal a ser emprendedor; la empresa debe tener una estructura formada por pequeños grupos autónomos de trabajo con el objetivo de tener las tareas hechas: la cultura corporativa es fundamental, promoviendo un cierto orgullo de pertenecer a la empresa.

⁷ Serra, Alberto; **El Nuevo Juego de los Negocios**; Editorial Norma; Buenos Aires; 2000; Páginas 268.

CAPITULO 2

RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

1- ETAPA DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

Definición de Reclutamiento

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la comunicación y divulgación de las oportunidades de empleo, y finaliza cuando se reciben los Curriculum Vitae. Se obtiene así un conjunto de solicitantes para el proceso de selección del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

Proceso de Reclutamiento.

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la petición de la dirección o de los propietarios de la empresa.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Canales de Reclutamiento.

Los canales más usuales los constituyen: la solicitud directa al empleador, los contactos de amistades y la respuesta a los avisos de la prensa.

La información proveniente de amigos y parientes es la más precisa y detallada. Le sigue en precisión la que se obtiene del solicitante que se

presenta personalmente para solicitar empleo. Por regla general, las personas que están en busca de un empleo utilizan más de un canal.

Candidatos Espontáneos:

Los candidatos espontáneos se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su Curriculum Vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año).

Recomendaciones de los empleados de la empresa:

Es probable que los empleados de la empresa recomienden candidatos potenciales al departamento de personal. Esta práctica tiene algunas ventajas:

1. Los candidatos que llegan a la empresa por ese canal ya poseen cierto conocimiento de la organización, los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares actitudes y hábitos de trabajo. Además, estos candidatos desearán esmerarse en su trabajo para corresponder al amigo que lo recomendó.

Anuncios en la prensa:

Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la empresa y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Cuando se intenta localizar candidatos muy especializados pueden insertarse anuncios en revistas y periódicos profesionales. Pueden llegar a un mayor número de personas.

Resulta importante redactar los avisos desde el punto de vista del candidato. Es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la empresa. Siempre es preferible ser breve y conciso. Los avisos deberían constar de:

-Las responsabilidades del empleo

-La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar

-Requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.⁸

⁸ Chiavenato, Idalberto; **Gestión del talento humano**; Editorial Mc Graw Hill Interamerica; Bogotá, Colombia 2002; páginas 85-103.

2-ETAPA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, que implica una serie de pasos que llevan cierto tiempo.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia cuando una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno o más de los solicitantes.⁹

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación.

La función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo. Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos, ni cumple los desafíos. Una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa.

El proceso de selección se emplea para luego proceder a la contratación de nuevo personal. Consta de tres elementos principales: la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto. Estos tres elementos determinan la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe la actividad.

⁹ Werther, William y Davis, Keith ; **Administración de personal y recursos humanos**, MC Graw Hill; México; 1991, Pág. 106

La adecuada selección de los nuevos integrantes de la organización, permitirá disponer de personas con los atributos para el puesto solicitado.¹⁰

¹⁰ *Ibíd.*

3-ETAPA DE CAPACITACION DEL PERSONAL

Es preciso entrenar a los empleados en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto. Aunque la capacitación (sinónimo de entrenamiento) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.

Beneficios de la capacitación para las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes – subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios de la capacitación para el personal

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

Instrucción directa sobre el puesto:

Se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar un puesto determinado. La instrucción es impartida por un capacitador, supervisor o compañero de trabajo. En la mayoría de los casos el interés del capacitador se centra en obtener un determinado producto y no en una buena técnica de capacitación.

Se distinguen varias etapas:

1. Se brinda a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él.
2. El capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar.
3. Se pide al individuo que imite el ejemplo. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.
4. Se pide a la persona que lleve a cabo la tarea sin supervisión.¹¹

¹¹ Werther, William y Davis, Keith ; **Administración de personal y recursos humanos**, MC Graw Hill; México; 1991, Pág. 150-163

CAPITULO 3

1-REMUNERACION

Las organizaciones desarrollan sistemas de compensación que producen efecto directo en la capacidad de atraer, mantener y motivar a los empleados. Por un lado, la compensación busca incentivar a las personas a los objetivos y a la rentabilidad de la organización. Sin embargo, por otro lado, la compensación afecta los costos laborales; por lo tanto las empresas deben analizar la relación entre costo- beneficio de sus sistemas de remuneración, generando retornos para la organización e incentivando al personal a contribuir en ella.

La remuneración es una retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo, es uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de toda comunidad.

Para las personas, el trabajo es un medio de alcanzar un objetivo intermedio, que es el salario. Según la teoría de las expectativas, el salario permite alcanzar muchos objetivos finales esperados por el individuo. En la práctica, el salario es la fuente de renta que da poder adquisitivo a cada persona.

El poder adquisitivo define el estándar de vida de cada persona. El poder adquisitivo define el estándar de vida de cada persona y la satisfacción de su jerarquía de necesidades personales. El pago que el empleado recibe de la organización es el más importante elemento de su poder adquisitivo. El volumen de dinero que una persona gana también sirve como indicador de poder y de prestigio, lo cual influye en sus sentimientos de autoestima. En síntesis, la remuneración afecta a las personas desde el punto de vista económico, sociológico y psicológico.

Para la organización, el salario representa un costo y una inversión. Costo, porque el salario se refleja en el costo del producto o del servicio final; inversión, porque representa la aplicación de dinero en un factor de producción –el trabajo- como medio de agregar valor y obtener retorno mayor a corto o mediano plazo.

Existen varias políticas y procedimientos de remuneración.¹² La elaboración del Plan de Remuneración requiere cuidado, pues provoca fuerte impacto en las personas y en el desempeño de la organización por sus efectos y consecuencias. El diseño del sistema de remuneración presenta dos retos principales: por un lado, debe capacitar a la fuerza laboral para alcanzar los objetivos estratégicos y, por el otro, se debe moldear a las características únicas de la organización y del ambiente externo que la rodea.

¹² Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. Editorial McGraw Hill Interamerica. Bogotá, Colombia 2002, Pág. 235

2-TIPOS DE REMUNERACIONES

La remuneración total del empleado, consta de tres componentes principales, como se observa en la siguiente figura:

REMUNERACIÓN TOTAL		
<u>Remuneración Básica</u>	<u>Incentivos Salariales</u>	<u>Beneficios</u>
Salario Mensual -O salario por hora	- Bonos Comisiones Participación	Seguro de vida Seguro de Salud Restaurante o Comedor

La consolidación del sistema capitalista convirtió al principal componente de la remuneración total, a la remuneración básica o pago fijo, en la mayoría de las organizaciones. La remuneración básica está representada por el salario, ya sea mensual o por hora, en dinero recibido por el trabajador por la venta de su fuerza de trabajo. El segundo componente de la remuneración total son los incentivos salariales: programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño. El tercer componente de la remuneración total son los beneficios, considerados remuneración indirecta a través de programas (vacaciones, seguros, aseguradora de riesgos de trabajo, obra social, transporte y restaurante subsidiados, etc.).

Desde la década de 1980 las empresas estadounidenses y Europeas dejaron de lado la remuneración fija y empezaron una tendencia que esta

ganando adeptos, remunerar a las personas en base a su desempeño para conseguir las metas y resultados establecidos. Un alto porcentaje de empresas a nivel mundial utiliza sistemas de remuneración variable en varios países.

La introducción de una parte variable en los salarios esta encaminada a estimular determinados comportamientos en los miembros de la organización. Esta parte variable se vincula al valor del empleado para la organización, expresada mediante el resultado de la evaluación del personal y su rendimiento; con ella se trata de premiar tanto el resultado logrado en el trabajo como su potencial, atributos y características personales, especial dedicación, etc. No obstante, hoy en día, en la parte variable de los salarios predominan las recompensas vinculadas al rendimiento logrado en el trabajo.

“En una era de competitividad, la remuneración fija dejo de ser suficiente para motivar e incentivar a las personas y obtener el comportamiento proactivo, emprendedor y eficaz (...) Las organizaciones están aplicando nuevas formas de remuneración que permiten obtener retornos en términos de desempeño excelente y consecución de objetivos y resultados organizacionales”¹³

La actual tendencia a flexibilizar el paquete retributivo se debe a que de ello se derivan, fundamentalmente, ventajas tanto para la empresa como para los trabajadores, si bien también presenta algunos inconvenientes.

¹³ Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. Editorial McGraw Hill Interamerica. Bogotá, Colombia 2002, Pág. 261

Ventajas para la empresa	Inconvenientes para la empresa
<ul style="list-style-type: none"> • El salario debe permitir vincular estrechamente la remuneración con la contribución del trabajador constituyendo, a corto plazo, un factor motivador para mejorar, haciendo al sujeto responsable de los resultados de sus actuaciones y disminuyendo así los riesgos de desviaciones del objeto principal. • Disminuye el riesgo económico de la empresa al convertir costes fijos en variables, pues parte del salario fijo se hace variable con la retribución flexible. • Permite orientar la actuación de los trabajadores al logro de objetivos específicos mediante el establecimiento de incentivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Supone un trabajo adicional de administración y control, sobre todo si se opta por sistemas que consideren muchos factores. • El coste total de un sistema basado en fijo más variable suele ser superior al coste de la alternativa basada exclusivamente en el fijo, pero si el sistema funciona bien, la mayor eficiencia compensará con creces los mayores costes. • Si el sistema no está bien ajustado existe el riesgo de que los ingresos se disparen y se produzcan diferencias injustificadas entre distintos empleados.

Para el trabajador, la principal ventaja es que permite a los mejores empleados mayor reconocimiento e ingresos que los que obtendrían con un sistema fijo. Por el contrario, el principal inconveniente radica en la menor seguridad en los ingresos a percibir.

CAPITULO 4

SISTEMAS DE INCENTIVOS

1-Definición de Sistemas de Incentivos

El movimiento de la administración científica inició el auge de los sistemas de incentivos financieros al proporcionar estándares objetivos de desempeño mediante los cuales pudiera medirse y retribuirse la productividad del empleado. Frederick W. Taylor tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar una mayor esfuerzo si se les pagaba un incentivos financiero basado en el número de unidades que producían.

Entre los sistemas que el mundo empresarial ha ido estableciendo a lo largo de su historia para mejorar la productividad y aumentar el rendimiento de sus trabajadores, ocupan un lugar primordial los complementos por mayor trabajo realizado, es decir, las primas y los incentivos.

Un incentivo es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción.

En la práctica existen en el mundo variados sistemas de incentivos, siendo estos: pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.), a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.

2-Los diferentes sistemas de incentivos.

Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o un suplemento para un enfoque más tradicional de sueldos y salarios.¹⁴

1. Incentivos sobre unidades de producción: los incentivos concedidos con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. Puede intentarse también la variante de que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que consiga. Prácticamente en todos los casos (por lo menos en el nivel de obreros y técnicos) las legislaciones prescriben que estos sistemas de incentivos deben combinarse con un sistema de retribuciones fijas, junto con todas las prestaciones de ley. El pago de un incentivo por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad, debido al efecto que tienen las presiones de grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño. Un problema de gran relevancia es la medición de la productividad. Son muchas las labores en las que el individuo efectúa tareas difícilmente mensurables como unidades de producción.
2. Bonos sobre producción: son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de producción. Generalmente se emplean junto con un ingreso básico fijo. Una variante de este sistema incentiva al empleado por sus ahorros de tiempo. Una variante adicional combina los incentivos sobre unidades de producción con los bonos de producción, mejorando la compensación que reciban los trabajadores por hora, más un

¹⁴ William B. Werther JR. Y Keith Davis, **Administración de personal y Recursos humanos**, por editado por Mc Graw-Hill interamericana de México S.A., paginas 290 a293, 305 a321.

incentivo por cada unidad producida. En algunos casos, el empleado puede recibir una compensación más alta una vez que alcanza determinado número de unidades.

3. Comisiones: en los puestos de ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que venda.
4. Curvas de madurez: en los casos en que un empleado con calificación profesional y/o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago, suele encontrar que sólo un ascenso o una posición directiva es el cambio para continuar progresando. Dado que por su especialización el empleado no puede razonablemente esperar una promoción a un nivel más alto, en la práctica encuentra bloqueado el camino al progreso. Además, se corre el peligro de incurrir en ascensos que sólo llevan al empleado a su nivel de incompetencia (principio de Peter). A fin de proporcionar un incentivo a este tipo de personal algunas compañías han desarrollado *curvas de madurez*, que constituyen ajustes en los niveles superiores de cada categoría de puestos. Los empleados se clasifican de acuerdo con su productividad y su experiencia. Los sobresalientes se clasifican en el nivel superior, los de desempeño bueno pero no sobresaliente un poco más abajo, y así sucesivamente. Mediante esta técnica los profesionales de alto nivel de desempeño continúan recibiendo incentivos que mantienen sus esfuerzos justificados en tanto no sientan la necesidad de buscar una función de más alta jerarquía en otra organización.
5. Aumentos por méritos: constituyen aumentos en el nivel de la compensación concedidos a cada persona de acuerdo a una evaluación de su desempeño. Estos aumentos se deciden por parte del supervisor inmediato del empleado, junto con los otros supervisores. A pesar de que

los aumentos por méritos estimulan el desempeño superior al promedio, en pocas ocasiones están vinculados a un estándar específico y pueden estar sometidos a factores subjetivos. Uno de los mayores problemas estriba en su administración. Cuando la distribución de los aumentos se distorsiona debido a otros factores, el desempeño meritorio no recibe reconocimiento. Esto puede conducir a una serie de elementos que disminuyen el incentivo de lograr un desempeño notable.

6. Compensación por conocimientos especializados: constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa. Este incentivo no se basa en lo que hace el empleado, sino en lo que puede hacer. Evalúa la importancia de un empleado para la organización. Al contar con personal que consigue un nivel de calificación más alto se acrecienta la calidad de los productos de la empresa, al tiempo que se reduce la necesidad de contratar más personal.
7. Incentivos no financieros: por lo general, los incentivos equivalen a un pago en metálico. Sin embargo, pueden concederse en otras especies (programas de reconocimiento de méritos, placas conmemoratorias, objetos deportivos o decorativos, certificados, días especiales de vacaciones). Estos incentivos son comunes en los departamentos de ventas, ya que sirven para alentar los esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico. Los cambios en el puesto o en el entorno laboral pueden servir como incentivo para un mejor desempeño. Es posible mantener alta la moral del personal y reducir la tasa de rotación mediante determinados beneficios adicionales. Los esfuerzos y programas que se lleven a cabo para diseñar los puestos y para rediseñarlos, como la rotación de puestos,

la adición de tareas y el enriquecimiento del puesto pueden considerarse como incentivos que contribuyen a un mejor desempeño. Entre otros incentivos también se cuentan el aumento en el nivel de responsabilidad, la autonomía y mejoras en la calidad de la vida laboral del empleado.

8. Incentivos a ejecutivos: la mayor parte de las compañías sigue la práctica de vincular estos incentivos a las utilidades anuales que obtenga la organización, en el caso de los incentivos a corto plazo. Esta orientación de conceder la compensación en un término relativamente corto puede llevar a reducciones en la calidad de la producción y en los presupuestos de los departamentos de investigación y desarrollo, o en las áreas de publicidad, de obtención de nuevos equipos, de desarrollo del personal y otros programas a largo plazo. Los incentivos necesitan lograr un balance entre los resultados a corto plazo y los objetivos a largo plazo. Al mismo tiempo, el incentivo debe corresponder a las necesidades de los ejecutivos. Los ejecutivos jóvenes probablemente prefieran incentivos en metálico, mientras que los de mayor edad tienden a pensar en términos de su retiro. En algunos casos se da la opción de adquirir acciones de la organización, que equivale al derecho a comprar acciones a un precio determinado.

Existen otras formas de incentivos, incluyendo las que permiten a los ejecutivos diseñar su propio paquete de compensaciones. El elemento común a la mayor parte de los paquetes de compensación a ejecutivos consiste en su relación con el desempeño en la organización. Cuando estos sistemas no vinculan la compensación a los logros dejan de ser planes de incentivos. Muchas compañías han optado por relacionar los incentivos de tipo ejecutivo con las ganancias que produce la organización a los tenedores de sus acciones.

Mediante el pago de incentivos se valora si las personas emplearon correctamente las herramientas y las libertades que se les dio. Los programas de recompensas e incentivos requieren la aceptación de los empleados para lograr las metas, buscando el equilibrio entre la motivación individual y grupal de las personas que integran la fuerza laboral.¹⁵

Los autores Davis y Newstrom diseñaron un programa completo de pagos, en el cual se complementan varios sistemas de recompensas económicas, a saber:

“Los análisis de puesto y estudios de sueldos y salarios clasifican los puestos, al comparar uno con otro de acuerdo con sus niveles de responsabilidad. La evaluación del desempeño y los incentivos clasifican a los empleados en su desempeño y les otorgan más recompensas. La participación de utilidades clasifica a la organización en términos de desempeño económico general y recompensa a los empleados como socio de ella. Estos tres sistemas juntos son el fundamento de incentivos para un sistema de paga completo (...) Cada uno de estos elementos contribuyen con algo a la recompensa económica del empleado”.¹⁶

Los sistemas se complementan porque cada uno refleja un conjunto de factores diferentes en la situación total. El sueldo base y el pago basado en la habilidad motiva a los empleados para progresar a puestos de mayor responsabilidad y capacidad. El sueldo de acuerdo con el desempeño es un

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Keith, Davis y Newstrom, John. **El Comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional**; México; Editorial Mc. Graw-Hill Interamericana (1999);Pág. 191

incentivo para mejorar el desempeño en el puesto. La participación de utilidades motiva a trabajar en equipo para mejorar el rendimiento de la organización.

Los sistemas de incentivos ofrecen diferentes cantidades de pago en relación con algún indicador del desempeño. Tienden a incrementar las expectativas del empleado en el sentido de que después del desempeño encontrarán recompensas. La evaluación del desempeño representa una base sistemática para la medición de las contribuciones del empleado y la distribución de las recompensas económicas.

3-Objetivos de la Administración de Remuneraciones e Incentivos

Para contribuir a la eficiencia organizacional se debe gestionar el capital humano, facilitando el desarrollo y la implementación de la estrategia de la organización. La administración de las remuneraciones y de los sistemas de incentivos es una tarea compleja, por lo tanto es necesario establecer parámetros, al mismo tiempo que se determinan los objetivos y las maneras de medirlos, para que de esta forma el personal conozca las reglas de juego de la empresa.

Adquisición del personal calificado. Los salarios deben ser lo suficientemente altos para atraer solicitantes.

Disminuir la tasa de rotación. Reteniendo a los empleados actuales e incentivando a los nuevos para que se integren a la empresa.

Garantizar la igualdad. La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.

Alentar el desempeño adecuado. El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.

Controlar costos. Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuando sus costos.

Cumplir con las disposiciones legales.

En su trabajo “Recompensas e Incentivos” Domínguez Julio Jorge¹⁷ destaca una serie de puntos sobre la utilización de los sistemas de incentivos para vendedores:

Razones de los planes de incentivos

- Tendencia de la administración estratégica de compensaciones
- Pago Variable: ligar la paga a alguna medida de desempeño de la persona, el grupo o la organización.
- Umbral: “es el nivel mínimo que debe alcanzar un empleado a efecto de calificar para un pago variable”.
- Predisponen a una filosofía de compromiso compartido (contribución de c/u al éxito de la Organización)

Ventajas de Planes de Incentivos

- Motivación a empleados
- Costos variables (vs. el salario base que es fijo)
- Se pagan sólo si se cumplen los objetivos
- Incentivar trabajo en equipo cuando se paga por resultados de equipo
- Distribución del éxito entre quienes lo generaron

Requerimientos para un plan exitoso

- Los incentivos económicos están ligados a un comportamiento valorado (no se incentivan los estándares sujetos a paga “normal)

¹⁷Domínguez, Julio Jorge; “**Recompensas e Incentivos**” en CEMA.Edu.ar/^^Mazzanti/articulos7recompensas e incentivos.ppt 1

- Los empleados piensan que el programa es justo (relación equitativa entre lo que aportan y lo que reciben)
- Las metas (Productividad/Calidad) son un reto pero alcanzables (“vale la pena esforzarme porque se que si me esfuerzo puedo llegar”)
- Las fórmulas para determinar los salarios son sencillas y fáciles de entender. (“Entiendo cómo y por qué me recompensan”)

Indicadores de desempeño

- Se establecen en función de qué desea la organización:
- Ser líder en calidad: satisfacción de clientes, cero error, oportunidad del servicio, etc.
- Producir a bajo costo: reducción de costos o aumento de productividad

Las empresas abonan incentivos para recompensar el rendimiento de sus trabajadores basándose en tres suposiciones:

1. Los empleados individuales y los equipos de trabajo se diferencian por la cuantía y calidad de su contribución a la empresa.
2. Los resultados globales de la organización dependen, en gran medida, del rendimiento de los individuos y de los grupos de la empresa.
3. Para atraer, retener y motivar a los mejores trabajadores y ser justo con el resto de empleados de la empresa, se debe recompensar a todos los empleados de la organización en función de su rendimiento.¹⁸

Para que se logren los objetivos propuestos por la empresa, es necesario que los incentivos reúnan los siguientes requisitos:

¹⁸ *Ibíd.*

1. La prima ha de resultar beneficiosa tanto para el empresario como para el trabajador.
2. El sistema ha de ser fácilmente comprendido por los trabajadores.

La evaluación del rendimiento de los recursos humanos en la empresa debe medir la consecución de los objetivos o metas asignados a cada persona o grupo, o bien la corrección en la realización de la tarea asignada. Al ser un sistema de control de la actividad humana en las organizaciones, debe ser coherente con los sistemas formales de planificación y con la propia estructura organizativa.

Un alto porcentaje de empresas a nivel mundial utiliza sistemas de remuneración variable en varios países. En palabras de Adalberto Chiavenato:

“En la actualidad, la mayor parte de las organizaciones exitosas se dirigen con rapidez hacia programas de remuneración flexibles y variables, capaces de motivar, incentivar y despertar el entusiasmo de las personas. Los programas de incentivos están en alza”¹⁹

Algunos países han insistido en que los incrementos de salarios deben basarse en un aumento de “productividad”. Poco a poco esta insistencia ha desaparecido llevando a considerar otros sistemas alternativos de incentivos que se autofinancien. En la práctica es cada empresa la que busca su solución teniendo en cuenta las leyes laborales existentes en su país.

¹⁹ Chiavenato, Idalberto. **Gestión del talento humano**. Editorial McGraw Hill Interamerica. Bogotá, Colombia 2002, Pág. 259

CAPITULO 5

1-BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS CASOS:

En la parte céntrica de la Ciudad de Villa Gesell, Av. 3 entre los paseos 104 y 106, se ubican una gran variedad de Resto-Bar que abarcan distintos segmentos del mercado, destinados a ofrecer comidas rápidas y bebidas.

La mayoría de los resto-bar del centro de la Ciudad cuentan con una plantilla de 4 a 6 empleados en promedio, una capacidad promedio estimada entre 40 y 80 personas sentadas y entre 30 y 60 personas paradas o en la barra y cuentan en su carta con un promedio de 20 a 40 cócteles entre los cuales hay Brandy, Vodka, Whisky, Cognac, Ron, Licores, de 5 a 10 Cervezas, una mediana gama de bebidas sin alcohol, variados tipos de café y entre 20 y 40 platos de cocina.

Los dos Resto-Bars estudiados²⁰ están en la zona del centro de la ciudad de Villa Gesell, formando parte del corredor nocturno de los turistas, en lo que se refiere al ambiente que prevalece en ambas empresas es de un muy buen gusto ,con decoración sobria e iluminación apropiada.

La Vieja Jirafa²¹ se ubica en la Avenida 3 N° 276 abrió sus puertas el 20 de Enero de 1961, comenzó siendo un bar de copas y encuentro para los turistas y vecinos geselinos. En el año 2002 se convirtió en un resto-bar con una capacidad para 100 personas distribuidos en 32 mesas atendidas por un plantel de 4 camarera/os hasta el año 2006.

A partir del año 2007, los propietarios diseñaron un Sistema de Incentivos a los Camareros/as, partiendo de la idea de que tanto el personal de

²⁰ El trabajo de campo se realizó en la temporada 2006-2007, en dos Empresas gastronómicas de la Ciudad de Villa Gesell “La Vieja Jirafa” y “Chauen Bar”. Se encuestó y se entrevistó al 100% del personal de ventas de “La Vieja Jirafa”. El trabajo de campo fue enriquecido con una observación no participante.

²¹ Ver Página 91

ventas como los clientes son la base del negocio, por lo tanto la aplicación del sistema de incentivos les permitiría lograr por un lado, que los vendedores entiendan que se espera de ellos, como serán beneficiados y conozcan como ha evolucionado su desempeño en el tiempo, por el otro una mayor satisfacción del cliente y un incremento en las ventas.

Chauen Bar²² se ubica en el Paseo 104 N° 362 inauguró su local el 27 de Diciembre de 2001, en sus comienzos fue un bar de copas y tapas españolas hasta el año 2005 que fue adquirido por los propietarios de La vieja jirafa y se convirtió en un resto-bar, con una capacidad para 60 personas sentadas, distribuidas en sus 20 mesas, y 60 paradas o en su gran barra, atendidas por una plantilla de 5 camareras/os. Aquí no se aplica el Sistema de Incentivos al Personal en el año 2007 por lo tanto se compara como competencia.

²² Ver Página 83

2- SISTEMA DE INCENTIVO APLICADO AL RESTO- BAR “LA VIEJA JIRAFÁ”

El contexto global actual, tanto a nivel local como nacional, marca cambios tanto en las formas de competir como en las preferencias de los consumidores.

“En los mercados globalizados la tendencia es que exista un número mayor de competidores disputando el espacio con mucho mayor dinamismo”.²³

Diferentes factores transforman el modo en que se hacen los negocios, pequeñas empresas redefinen sus negocios tratando de evolucionar y liderar, partiendo de la innovación y la creación.

Los propietarios de “La Vieja Jirafa” mantienen un estilo informal, no jerárquico, propio de las redes y alejado de las pirámides organizacionales. Un liderazgo moderno y claro. La creación y aplicación del Sistema de Incentivos al personal forma parte de una estrategia de la empresa, destinada simultáneamente a integrar a las personas a la organización y a lograr el posicionamiento deseado.

El sistema de incentivos al personal esta basado en dos parámetros bien establecidos que el vendedor debe conocer para mejorar su rendimiento; ellos son las ventas individuales y el desempeño, este último se mide en base a los siguientes aspectos:

- Higiene personal y limpieza del sector de venta.
- Cortesía y amabilidad con los clientes.
- Organización de las tareas y funcionamiento de grupo

²³ Serra, Roberto; El Nuevo Juego de los Negocios; ED. Norma; Argentina; 2000; Pág. 7

Cada camarero/ra realiza su Caja Personal diariamente con el Encargado de Ventas, en una Planilla de Facturación Individual, en la cual éste controla la Rendición de Caja y evalúa el desempeño en base a los aspectos enunciados precedentemente como: Bajo, Medio y Alto. Sí el camarero/ra obtiene más de tres veces al mes una calificación Baja, pierde el incentivo por desempeño ese mes.

El sistema de incentivos para camareros/as se basa fundamentalmente en una **Comisión** del 3.5 % de las ventas de cada camarero/ra, en su Planilla de Facturación Individual. La cual se computa de la siguiente manera, un 2% como incentivo directo a las ventas que obtenga cada camarero/ra individualmente y un 1.5% sobre las ventas como incentivo al desempeño, si se cumplen los aspectos enunciados precedentemente.

Para llevar a cabo la estrategia la gerencia de la empresa, generó el clima apropiado, propiciando un cambio en lo modelos mentales, enseñando gradual y naturalmente, facilitando la comprensión del sistema por los empleados, buscando generar entusiasmo y energía en las personas, logrando equipos de trabajo sólidos y acordes a los nuevos tiempos.

3- VENTAS POR CAMAREROS DE LOS RESTO-BARS ANALIZADOS

Chauen bar es una comercio típico de veraneo, que abre sus puertas para las fiestas del 1º de enero y finaliza con una fiesta de “close party” el 28 de febrero.

CHAUEN BAR

CAMARERO/AS

AÑO	MESES	1	2	3	4	5	TOTAL
2006	ENERO	25560	26084	30436	21238	18097	121415
	FEBRERO	15278	15986	14948	4469	12667	63348
	TOTAL	40838	42070	45384	25707	30764	184763
2007	ENERO	20954	30854	22773	25132	32028	131741
	FEBRERO	14486	13639	9933	16318	16397	70773
	TOTAL	35440	44493	32706	41450	48425	202514

Cuadro N° 1. Elaboración Propia.

En el cuadro N° 1 de Ventas Mensuales por camareros/as, observamos la suma de la Planilla de Facturación Individual de los cinco camareros/as, durante los meses de temporada, en las dos temporadas analizadas.²⁴

Se obtuvo en el año 2006 entre los cinco camareros/as, una facturación total de \$ 184.763, de los cuales se facturo en enero \$ 121.415 y en febrero \$ 63.348.²⁵

En el año 2007, también con cinco camareros, la facturación total es de \$ 202.514, correspondiendo \$ 131.741 a enero y \$ 70.773 a febrero.

²⁴ Ver Anexo Pág. 81

²⁵ Estos datos suministrados por las empresas gastronómicas no tienen en cuenta los índices de inflación del periodo.

La Vieja Jirafa es un resto-bar ubicado en una arteria central de la ciudad, a pocos metros de la peatonal, por lo tanto puede extender su actividad comercial veraniega durante los meses de Diciembre hasta Marzo.

LA VIEJA JIRAFa

CAMAREROS/AS

AÑOS	MESES	1	2	3	4	5	6	TOTAL
2006	DICIEMBRE							49871
	ENERO	30913	40179	15557	36598			123247
	FEBRERO	22955	26919	11405	20405			81684
	MARZO							52889
	TOTAL	53868	67098	26962	57003			307691
2007	DICIEMBRE							59104
	ENERO	40627	29739	31084	31597	34588	12428	180063
	FEBRERO	26472	23524	15451	23153	21161	19955	129716
	MARZO							63950
	TOTAL	67099	53263	46535	54750	55749	32383	432833

Cuadro N° 2. Elaboración Propia

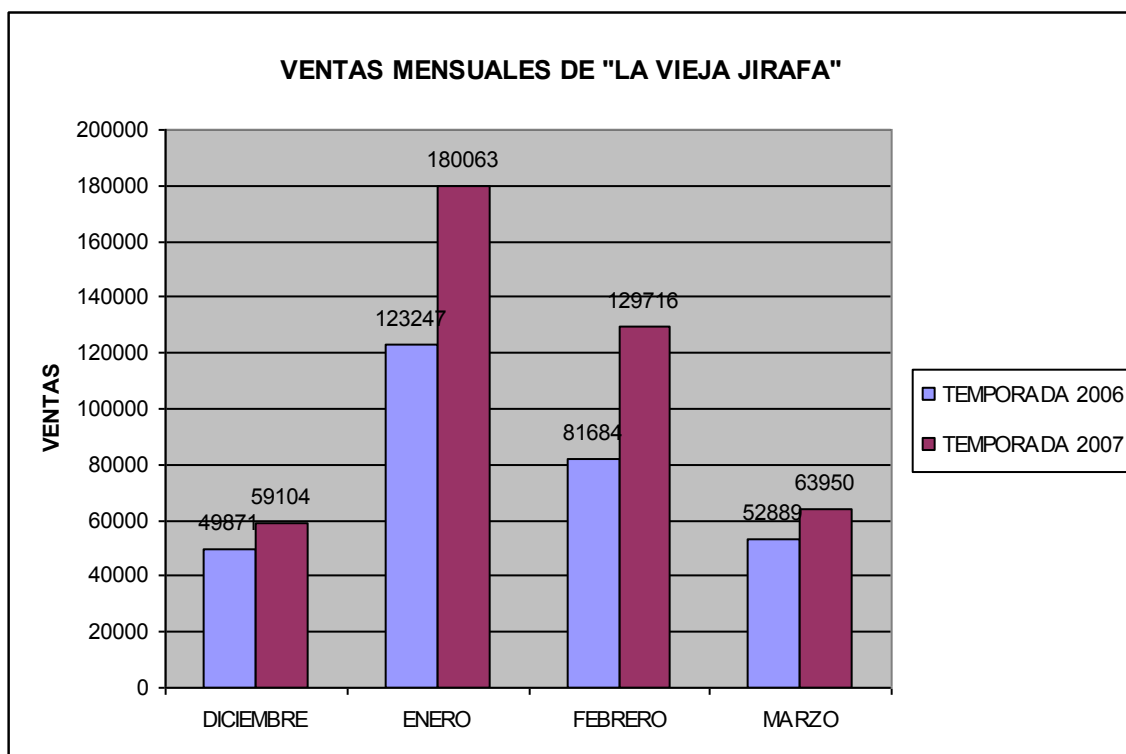
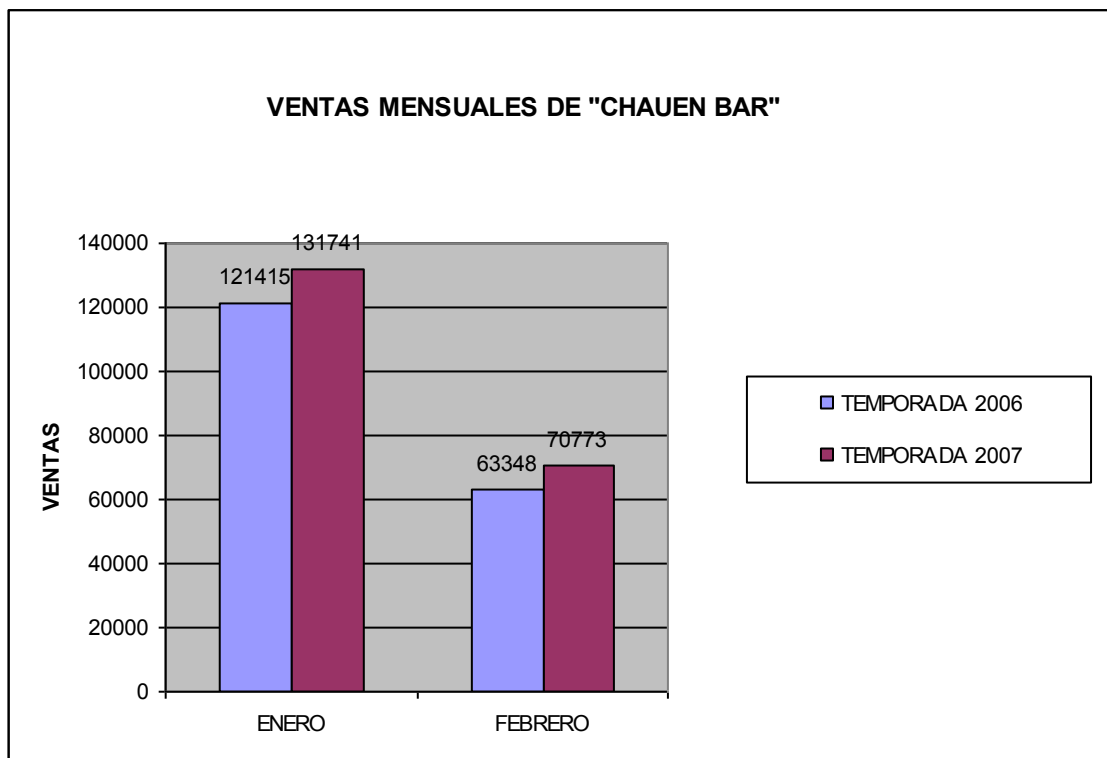
En el cuadro N° 2 de Ventas Mensuales por camareros/as, observamos la suma de la Planilla de Facturación Individual de los cuatro camareros en la temporada 2006 y las ventas de la temporada 2007 en la cual se implementó el Sistema de Incentivos al Personal de Ventas.²⁶

Se obtuvo en el año 2006 entre los cuatro camareros/as, una facturación total de \$ 307.691, de los cuales se facturo en diciembre \$ 49.871, enero \$ 123.247, febrero \$ 81.684 y en marzo 52.889.²⁷

²⁶ Ver Página 89

²⁷ Estos datos suministrados por las empresas gastronómicas no tienen en cuenta los índices de inflación del periodo.

En el año 2007, el sistema de incentivos aplicado únicamente en los meses de enero y febrero vinculado directamente con el desempeño y las ventas de los camareros/as, logró una facturación total de \$ 432.833, correspondientes a los meses de diciembre \$ 59.104, enero \$ 180.063, febrero \$ 129716 y marzo \$ 63950.



Comparación de ventas totales de los dos resto-bars, en las temporadas 2006 y 2007, analizando la variación porcentual de las ventas, por la incidencia del sistema de incentivos aplicado durante los meses de Enero y Febrero, en La Vieja Jirafa.

CHAUEN BAR

LA VIEJA JIRAFa

MESES	TEMPORADA 06	TEMPORADA 07	VARIAC.	TEMPORADA 06	TEMPORADA 07	VARIAC.
DICIEMBRE				49871	59104	18,51%
ENERO	121415	131741	8,50%	123247	180063	46,09%
FEBRERO	63348	70773	11,72%	81684	129716	58,80%
MARZO				52889	63950	20,91%
TOTAL	184763	202514	9,60%	307691	432833	40,67

No se aplicó el sistema de incentivos al personal en Diciembre y Marzo.

Cuadro N° 3 Elaboración propia

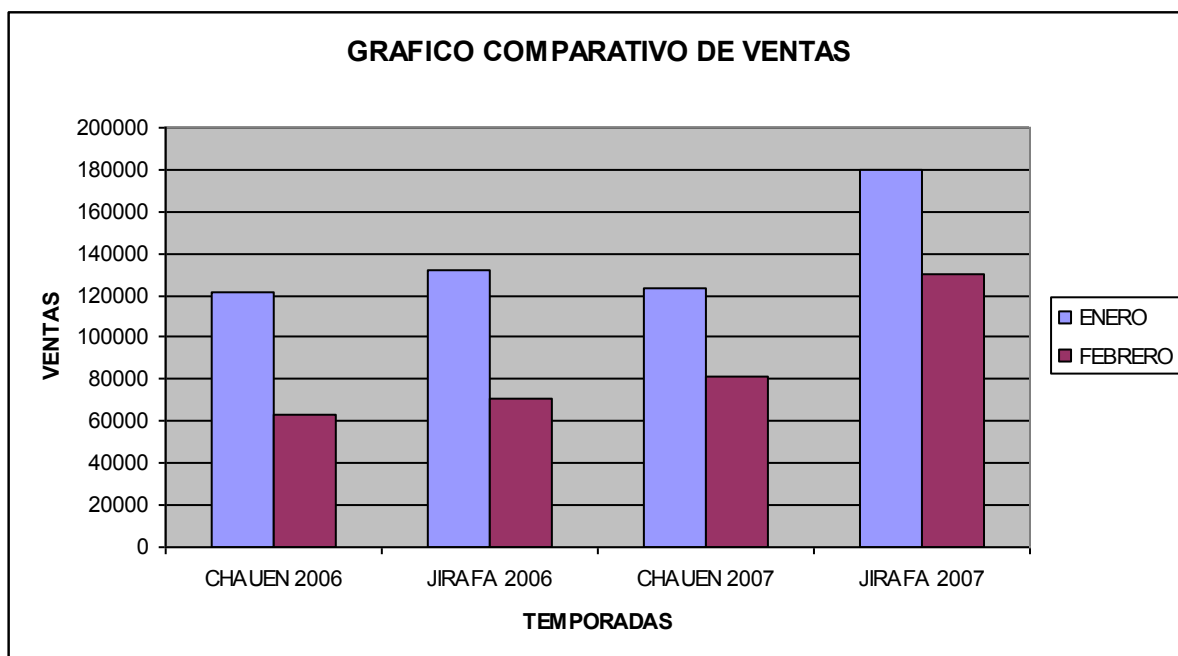


Grafico N° 3. Elaboración Propia

4-ANALISIS DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS DE LOS RESTO-BARS

CHAUEN BAR

AÑO	2007	VERTICAL		2006	VERTICAL
VENTAS	202514	100%		184763	100%
CMV	56705	28%		49890	27%
UTILIDAD BRUTA	145809	72%		134873	73%
SUELDOS	30258	14%		25554	13%
SERVICIOS	12045	6%		11851	6%
GASTOS COMERCIALES	14063	7%		13710	7%
IMPUESTOS	28246	15%		27395	15%
ALQUILER	14300	7%		13000	7%
RESULTADO DEL EJERCICIO	46897	23%		43363	25%

Cuadro N° 4 Elaboración Propia

En el cuadro N° 4, se realizó un Análisis Vertical en los Estados de Resultados de las temporadas 2006 y 2007 de Chauen Bar²⁸. Se tomó a las ventas como base y se las relacionó con todas las demás cuentas.

Surge del análisis vertical que:

- El Costo de la Mercadería Vendida era de un 27% de las ventas en el 2006, alcanzando el 28% de las ventas del 2007.
- Los Sueldos al personal tuvieron un aumento del 1%, pasando del 13% al 14% de sus ventas respectivas.
- Los Servicios, Gastos Comerciales, Impuestos y Alquileres no varían sus porcentajes con respecto a las ventas.
- El Resultado del Ejercicio en la temporada 2006 sufrió una disminución del 2%, pasando del 25% al 23% de sus respectivas ventas anuales.

²⁸ Ver Anexo Pág. 82

En la temporada 2006, por cada \$ 100 vendidos obtenía una ganancia de \$ 25 y el 2007, se obtiene \$23.

LA VIEJA JIRAFÁ

AÑO	2007	VERTICAL	2006	VERTICAL
VENTAS	432833	100%	307691	100%
CMV	116847	27%	92310	30%
UTILIDAD BRUTA	315986	73%	215381	70%
SUELDOS	35970	9%	28460	9%
CAMAREROS	41890	10%	21650	7%
SERVICIOS	14325	3%	13072	4%
GASTOS COMERCIALES	14280	3%	12950	4%
IMPUESTOS	51746	12%	42354	14%
ALQUILER	25800	6%	21500	8%
RESULTADO DEL EJERCICIO	131975	30%	75395	24%

Cuadro N° 5. Elaboración Propia

En el cuadro N° 5, se realizó un Análisis Vertical en los Estados de Resultados de las temporadas 2006 y 2007 de La Vieja Jirafa²⁹. Se tomó a las ventas como base y se la relacionó con todas las demás cuentas.

Surge del análisis vertical que:

- El Costo de la Mercadería Vendida era de un 30% de las ventas en el año 2006 disminuyendo al 27% de las ventas del 2007, disminuyendo su costo variable unitario por cada peso vendido.
- Los sueldos del personal que no realiza ventas, mantiene un 9% de las ventas, de sus respectivos años.

²⁹ Ver Página 90

- Los sueldos pagados a los camareros/as en la temporada 2006, ocupan un 7% de las ventas de ese año, pero debido a la influencia del sistema de incentivos aplicado a los sueldos de los camareros/as se elevó, llegando al 10% de las ventas de la temporada 2007.
- Los servicios, gastos comerciales, el alquiler y algunos impuestos que forman parte de los costos estructurales en las empresas comerciales, al aumentar las ventas, su porcentaje sobre éstas disminuyó. En los gastos y servicios del 4% al 3%, el alquiler del 8% al 6% y los impuestos del 14% al 12%.
- El Resultado del Ejercicio en la temporada 2006 se incremento en un 6%, pasando del 24% al 30%, de las ventas de sus respectivos años. En el año 2006, por cada \$ 100 vendidos se obtenía una ganancia de \$ 24 y en el año 2007, se obtiene \$ 30.

5- LA REMUNERACIÓN DE LA ACTIVIDAD HOTELERA-GASTRONÓMICA

La remuneración integral del trabajador de la actividad hotelera gastronómica se compone de 1) Salario Básico Convencional, y 2) Adicionales que pudieran corresponder en virtud del desempeño efectivo de funciones que se encontrarán alcanzadas por los mismos.

1) Los salarios Básicos Convencionales mensuales brutos para los distintos niveles profesionales están establecidos en el artículo Décimo Primero: Condiciones Salariales, del Convenio Colectivo de Trabajo 389/04 (F.E.H.G.R.A.) (ex 125/90) y sus modificaciones de los años 1993/1994/1998.

2) El Convenio Colectivo de Trabajo enuncia los Adicionales Convenidos que integran la remuneración del trabajador, a todos los efectos legales y provisionales. Los salarios básicos sirven de base para cálculo de los Adicionales que se establecen en valores porcentuales de los mismos.

Tales Adicionales son los que a continuación se enumeran:

- Adicional por antigüedad.
- Adicional por alimentación.
- Adicional por asistencia perfecta.
- Adicional por complemento de servicio.
- Adicional por zona fría.
- Viáticos y gastos de traslado.
- Adicionales voluntarios variables por objetivos.
- Alojamiento del personal.
- Prohibición de recibir propinas y comisiones.

En los dos resto-bars analizados se utilizó la Remuneración Básica o Pago Fijo durante el año 2006, según el correspondiente Convenio Colectivo de Trabajo vigente, estipulado en \$ 914 por mes. Para el año 2007 Chauen Bar siguió con la Remuneración Básica ³⁰ o Pago Fijo para todo su personal, incluidos los 5 Camareros/as, que desempeñan la función de ventas en el salón.

Por el contrario, La vieja jirafa implementó un Sistema de Incentivos para los Camareros/as, éste negocio incorporó dos camareros/as a los cuatro que conformaban su plantel de ventas, llegando de esta manera a los seis camareros/as e incluyó en el salón a dos Comis. Estos comis auxiliares de los camareros/as, se encargan de limpiar las mesas, recoger la vajilla y restos para depositarlos en la cocina y asisten a los camareros/as a servir en las mesas que indique.

Los Comis al igual que el resto del personal, continuaron con sus remuneraciones básicas según el C.C.T., pero para el personal de ventas, se diseñó un Sistema de Incentivos a los Camareros/as, por el cual continuaron percibiendo su remuneración básica y además una remuneración variable, que depende de las ventas individuales y del desempeño personal.

³⁰ Según C.C.T. 389/04 (F.E.H.G.R.A.) (Ex 125/90) se estipula que el sueldo básico para la categoría analizada de S \$ 914 más \$ 208, haciendo un total de \$1122, actualización a Febrero de 2007.

6- ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ESTRATEGIA GERENCIAL

Si bien las Resoluciones Técnicas³¹ no exigen el ajuste por inflación de los Balances, para la realización del análisis de tendencia desde un enfoque gerencial, se hizo necesario expresar los valores en moneda homogénea, ajustados a Marzo de 2007.

A continuación se relacionan cuentas de los Estados de Resultados, ajustados por inflación, con el análisis de tendencia comparando cuentas iguales de distintos ejercicios.

CHAUEN BAR sin sistema de incentivos

	AÑO 2006	AÑO 2007	Variación "\$"	Tendencia
VENTAS	197843	204876	7033	0,04
SUELDOS FIJOS	27079	30445	3366	0,12
UTILIDAD NETA	45951	47278	1327	0,03

Cuadro N° 6. Ídem.

LA VIEJA JIRAFÁ con sistema de incentivos

	AÑO 2006	AÑO 2007	Variación "\$"	Tendencia
VENTAS	329861	437375	107514	0,33
SUELDOS CAMAREROS/AS	22942	42149	19207	0,84
SUELDOS FIJOS	30159	36193	6034	0,20
UTILIDAD NETA	79896	131975	52079	0,65

Cuadro N° 7. Ídem.

El cuadro N° 6 permite observar incrementos en estas cuentas de resultados: las ventas el 4 %, los sueldos ajustados según el C.C.T se

³¹ Resoluciones Técnicas de la F.A.C.P.C.E.

incrementaron un 12 %, y por último la Utilidad Neta solo un 3 %. Los leves incrementos en las cuentas de resultados de Chauen Bar, se deben en gran parte, a la ausencia de Estrategias Gerenciales.

El Cuadro N° 7 permite observar grandes variaciones en sus cuentas de Resultados: las ventas el 33 %, los sueldos de camareros un 84 % y los sueldos fijos un 20 %, siendo la utilidad neta del 65 %.

El análisis de tendencia en las cuentas analizadas, sobre el Estado de Resultados, muestra la incidencia del Sistema de Incentivos a los Camareros/as, en sus remuneraciones. El aumento de las remuneraciones esta atado a un incremento de las ventas junto con un mejor desempeño del personal, logrando los objetivos propuestos por la gerencia para la temporada 2007.

La estrategia de la empresa La Vieja Jirafa se baso de cuatro acciones concretas:

- 1- Acortar los canales de distribución reduciendo los costos indirectos para disminuir el costo unitario por cada peso vendido.
- 2- Administración en las Políticas de Stock y Compras
- 3- Seguir Manteniendo la calidad en la Prestación de Servicio.
- 4- Sistema de Incentivos al personal de Ventas.

Debido al Sistema de Incentivos y al manejo eficiente de los canales de distribución que permitió disminuir el costo de la mercadería vendida, significativamente o sensiblemente, los costos de mano de obra si bien se incrementan un 84% su incremento es poco sensible ante la Utilidad Neta.

CONCLUSIONES

Conclusiones Generales

1-Consideraciones Finales sobre el Personal de ventas de “La Vieja Jirafa”

En cuanto a los Procedimientos y a la Organización de Tareas , por un lado la incorporación de dos comis agilizó la tarea de los vendedores, ya que al retirar los platos de las mesas y llevarlos a la cocina permitió ahorrar tiempo y dinamizar el funcionamiento entre el salón y la cocina o zona de limpieza de utensilios, por el otro se fomentó la cooperación entre los trabajadores debido a la necesidad de trabajar juntos para que todos obtengan el incentivo, ya que el incentivo se cobraba individualmente pero sobre aspectos grupales.³²

El 83% de los camareros esta de acuerdo con la organización de las funciones del personal y la Interrelación de Grupos de Trabajo.³³

El 67% de los camareros esta de acuerdo con las condiciones actuales de trabajo pero un 50% modificaría e incrementaría de 2 a 3 la cantidad de uniformes de trabajo y consideran que su uso evita accidentes y permite que el cliente identifique a las personas de la empresa rápidamente.

La motivación recibida por parte de los empleados fue sólida, tenían la certeza de que si hay éxito en la empresa habría más remuneración, esto aumentó las expectativas de los empleados, esforzándose para brindar un muy buen servicio a los clientes, siendo corteses y amables, escuchando sus demandas y satisfaciendo sus necesidades.

³² Ver Apéndice N° 4 Pág. 95 La información fue relevada por el investigador en las entrevistas

³³ Ver Apéndices N° 1 y N° 2. Pág. 93-94 Los porcentajes del apéndice N°3 hacen referencia a los resultados de las Encuestas.

La coordinación del Sistema de Incentivos en todo el sistema de operación fue posible en gran parte por la correcta planificación previa, tanto reclutamiento, selección y capacitación³⁴, ninguno de los camareros esta en desacuerdo con los sistemas de selección y capacitación, por el contrario consideran que todos los años se tendrían que realizar nuevas capacitaciones.

En referencia a la cultura empresarial y a los canales de comunicación, el 67% del personal de ventas esta bastante de acuerdo en como son escuchados sus reclamos³⁵, que las cenas que comparten habitualmente con los lideres son momentos propicios para solucionar dudas y proponer ideas, pero el 33% sugirió que tendrían que existir otros canales para realizar reclamos que no sean verbales.

El personal de Ventas de La Vieja Jirafa considera que trabajar en una empresa reconocida tanto a nivel local como nacional, es útil para su Curriculum y les permite adquirir estrategias de venta y atención al cliente.

En la empresa analizada se invirtió tiempo, esfuerzo y dinero en desarrollar una cultura de trabajo, incorporando una innovación transformadora, promoviendo el equilibrio individual y grupal de las personas que integran la fuerza laboral.

³⁴ Ver.Anexo N° 1 Pagina 73

³⁵ Ver Apéndices N° 1 y N° 2. Pág. 93-94

2-Consideraciones Finales sobre Sistemas de Incentivos

El sistema de incentivos propuso un cambio significativo en la remuneración del sector de ventas en la empresa gastronómica “La Vieja Jirafa” al estar compuesta la remuneración por una parte fija y otra variable, esta última condicionada a parámetros claramente definidos sobre el desempeño y ventas, los camareros de la empresa analizada sintieron que su esfuerzo se vio representado en la remuneración.

La totalidad de los empleados consideró que el sistema de incentivos mejoró su sueldo y sostuvieron que la transparencia del sistema les permitía calcular su incidencia sobre su sueldo, poniendo mayor esfuerzo en los aspectos señalados por el Encargado de Ventas para de esta forma cobrar el incentivo y aumentar su salario.

Las recompensas de la Empresa reforzaron el desempeño del individuo, alentando el alto rendimiento y el dinamismo, disminuyendo los problemas ocasionados por un bajo rendimiento.

En cuanto a la aplicación del Sistema de incentivos los empleados tuvieron un alto compromiso en la concreción de los objetivos empresariales, esto se evidencia en el aumento de las ventas, tanto a nivel individual como del negocio.³⁶

El 100% de los camareros está de acuerdo con el sistema de incentivos propuesto pero un 50% sugirió pagar el incentivo semanalmente o por quincena, en lugar de esperar al mes calendario.

³⁶ Ver Cuadros N° 6 y N° 7 Página 61

Conclusiones Finales

1-Utilidad de implementar sistemas de incentivos.

Para que un sistema de incentivos funcione, prospere y su benéfico efecto se propague por toda la estructura de la empresa y se refleje en su cuenta de resultados y en la satisfacción de sus trabajadores, son capitales la precisión de los conceptos utilizados, la exactitud en los cálculos y la justicia en su aplicación.

El esfuerzo adicional de ventas se vio recompensado, los indicadores cuantitativos sobre el desempeño permitieron establecer los deseos de la organización, posibilitando la utilizando de un plan combinado de sueldo y comisiones y controlando los costos.

La aplicación del Sistema de Incentivos permitió disminuir la tasa de rotación de personal, problemática que ocurría con frecuencia años anteriores según lo expresaron los propietarios.

Es tarea vital para toda empresa establecer su propio sistema de incentivos, que debe ser eficaz y contemplar, además, como parte esencial la medición y evaluación de resultados. Es necesario determinar las características culturales de cada lugar, es necesario adaptar las teorías a la realidad de cada país y de las Empresas donde se realizan los proyectos. Logrando resultados sustentables y consiguiendo un comportamiento organizacional acorde a los nuevos tiempos.

2- Funcionamiento General del Negocio

Las buenas ideas no bastan para generar innovaciones rentables. Los múltiples y variados factores que inciden en el gerenciamiento de las empresas actuales, sobre todo cuando han alcanzado un determinado nivel de crecimiento, exigen para lograr el éxito esperado, un comportamiento armónico, solidario y de confianza recíproca entre los integrantes de la empresa.

Como se vio con anterioridad el comportamiento de la empresa depende del liderazgo para realizar las acciones planificadas. Luego de la reflexión y el aprendizaje se modificó el comportamiento del personal de ventas para adecuar, la dinámica operativa, a los cambios del entorno. La capacitación permitió que el personal se identificara con la empresa.

“Los principios para gobernar son las visiones guía, los valores sinceros y las creencias organizacionales, el líder debe personificar estos principios y ayudar a todos los miembros de la organización a lograr lo mismo”³⁷

El líder motivó al desarrollo de nuevas habilidades en el grupo, facilitando el cambio. Orientando hacia la concreción de los objetivos propuestos, de forma clara y coherente, trabajando duro junto al personal de ventas.

Para materializar la Estrategia Gerencial se debió centrar el enfoque en la interacción y complementariedad de todas las partes de la Empresa, el

³⁷ Serra, Alberto; **El Nuevo Juego de los Negocios**; Editorial Norma; Buenos Aires; 2000; Página 280.

dinamismo y la competitividad al interior de la empresa permitieron alcanzar el posicionamiento estratégico y realizar un salto cuántico al exterior de la misma.

El turista demanda más y mejores servicios, solo a partir del conocimiento de sus necesidades y demandas, se pueden aplicar estrategias de negocios novedosas en la búsqueda de calidad de servicios. Es deseable que este tipo de iniciativas sienten precedente en un futuro cercano, y se apliquen a otras Empresas Gastronómicas

BIBLIOGRAFÍA

- Cabanelas, José; **Dirección de empresas. Bases en un entorno abierto y dinámico**; Editorial Pirámide. Madrid 1997. Capitulo 12: Comportamiento organizacional. Páginas 388-397 y 411-412.
- Carl Mc Daniel- Roer Gates; **Investigación de mercados contemporánea**; Editorial Internacional Thomson; México 1999.
- Catálogo de Prácticas Sustentables en la Gestión Municipal- 1ª ed.; Buenos Aires: Argentina Secretaría de Turismo de la Nación, 2007.
- Chiavenato, Idalberto; **Introducción a la Teoría general de la administración**; Editorial Mc Graw Hill; Colombia. 1999. Capitulo 6: Implicancias de la teoría de las relaciones humanas. Páginas 196-205. Capitulo 9: teoría del comportamiento paginas 315-318 y 336-339.
- Chiavenato, Idalberto; **Gestión del talento humano**; Editorial Mc Graw Hill Interamerica; Bogotá; Colombia 2002.
- Drucker, Peter; **La gerencia de empresas**; octava edición; Editorial Sudamericana; Buenos Aires; 1993.
- Drucker, Peter; **La gerencia en tiempos difíciles**; Sexta edición; Editorial El Ateneo; Buenos Aires; 1991.
- Gimenez, Carlos M. y colaboradores; **Costos para empresarios**; ediciones Macchi; Buenos Aires; 1995; paginas: 135- 154,825-833
- Herzberg, Frederick; “Una vez más: ¿Cómo motiva UD. A su personal?; en: **Enciclopedia de Administración de Empresas**; Buenos Aires; Editorial Contabilidad Moderna; 1975; Tomo 1, Pág. 297.
- Hongren, Charles; Foster, George; Srikant M, Datar; **Contabilidad de Costos. Un enfoque Gerencial**; Editorial Pearson Educación; 12 edición , México; 2007;
- Keith, Davis y Newstrom, John; **El Comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional**; México; Editorial McGraw-Hill Interamericana (1999).
- Knight, Kenneth; “Las Encuestas del personal: Consejos prácticos”; en: **Enciclopedia de Administración de Empresas**; Buenos Aires; Editorial Contabilidad Moderna; 1975; Tomo IX, Paginas 13-23
- Koontz Harold- Weihrich Heinz; **Administración una perspectiva global.**; Décima edición; Editorial Mc Graw Hill; México; 1995.
- Roblim, Stephn; **Comportamiento organizacional**; Pearson Educación S.A., Macucapan, México, 1985, paginas 166-224.

- Sánchez Archete, Alfonso; **“Metepéc monografía municipal”**; Instituto Mexiquense de Cultura. México.1999.
- Sánchez García Alfonso; **“Toluca monografía municipal”**; Instituto Mexiquense de Cultura; México; 1999.
- Serra, Roberto; El Nuevo Juego de los Negocios; Ed. Norma; Argentina; 2000.
- Solana Ricardo; **Administración de las organizaciones en el umbral del tercer milenio**; Editorial Interoceánica. Buenos Aires 1996.
- Stein Guido; **El arte de gobernar según Meter Drucker**; Editorial gestión 2000; Barcelona; 1999.
- Storner James, Freeman, Gilbert, Junior; **Administración**; México; Editorial Pretice Hall; 1996; Edicion 6° .
- Werther,William y Davis, Keith ; **Administración de personal y recursos humanos**, MC Graw Hill; México; 1991
- Convenio Colectivo de Trabajo 389/04 (F.E.H.G.R.A.) (ex 125/90) y sus modificaciones de los años 1993/1994/1998.
- www.bumeran.com.contenidos.compensacionessueldosvariables.htm
- Billikopf Encina, Gregorio; “Pago de incentivos a los empleados en Lecherías”,en:
www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-aboral/7diary/7leche01.htm
- Porcile, Macarena y Saa Novoa, Antonio; “Sistemas de Pago en explotaciones frutícolas resultados y consideraciones” en:
www.agrogestión.com
- Napoli, Javier y Fernando, Gimena; “Sistema de Incentivos el caso de un frigorífico”, en: www.cema.edu.ar
- www.gesell.gov.ar.estadisticas

1- Reclutamiento Selección y capacitación del personal de ventas de la Vieja Jirafa.

Perfil laboral:

Personal de ambos sexos, entre 20 y 35 años de edad, con buena presencia física. Estudios secundarios completos. Nacionalidad Argentina.

Cronograma:

- Noviembre 1-15: Avisos clasificados en medios gráficos locales y nacionales.
- Noviembre 1- 15 Entrega del Curriculum Vitae con foto, por correo o personalmente.
- Noviembre 16-20 Confirmación de referencias y datos.
- Noviembre 20-25 Convocatoria a entrevistas.
- Noviembre 25-29 Pre-selección: Durante el período de tres días los aspirantes al puesto de camareros/as realizarán una prueba basada en la realización de las tareas específicas del puesto solicitado. Este período también se utilizará por parte de la empresa para brindar la primera etapa de capacitación.
- Noviembre 30: Reunión con los dueños de la empresa. Designaciones a los cargos en los diferentes turnos y los correspondientes días francos para cada empleado. Se explica el funcionamiento del sistema de incentivos. Procedimientos: Manuales.

- Diciembre 1-5 Segunda etapa de la capacitación en servicio. Aplicación correcta de los procedimientos y la organización de las tareas. En los horarios de menor afluencia de público.

2-Sistema de incentivos aplicado al personal de ventas de “La Vieja Jirafa”

El sistema de incentivos al personal esta basado en dos parámetros bien establecidos que el vendedor debe conocer para mejorar su rendimiento; ellos son las ventas individuales y el desempeño, este último se mide en base a los siguientes aspectos:

- Higiene personal y limpieza del sector de venta.
- Cortesía y amabilidad con los clientes.
- Organización de las tareas y funcionamiento de grupo

Cada vendedor realiza su caja personal diariamente con el Encargado de Ventas en una Planilla de Facturación por Camarero/ra Mensual, en la cual éste controla la Rendición de Caja y evalúa el desempeño en base a los aspectos enunciados precedentemente como: Bajo, Medio y Alto. Sí obtiene más de tres veces al mes una calificación Baja, pierde el incentivo por desempeño.

El sistema de incentivos para vendedores ha de basarse fundamentalmente en una **Comisión** del 3.5 % de las ventas mensuales de cada camarero/ra en su Planilla de Facturación. La cual se computa de la siguiente manera, un 2% como incentivo directo a las ventas que obtenga cada camarero/ra individualmente y un 1.5% sobre las ventas como incentivo al desempeño en los aspectos enunciados precedentemente.

DATOS SUMINISTRADOS POR “CHAUEN BAR”

"CHAUEN BAR"
FACTURACION DIARIA CAMARERO/A

MES: ENERO
AÑO: 2006

DIA	VALERIA	BACHI	MARCELA	FRANCISCO	LEANDRO	TOTAL
1	574	554			252	1380
2	680	481	805		496	2462
3	766	634	596		448	2444
4	569	534	700	417	704	2924
5	633	585	1000	769	684	3671
6	956	1068	1130	928		4082
7	1064	1135	1150	1171		4520
8	614	742	923	759		3038
9	692	821	710	591		2814
10	845	709	1164	871	605	4194
11	677	620	897	581	589	3364
12	737	1246	1055	600	691	4329
13	936	770	1292	746	1032	4776
14	596	560	1171	544	640	3511
15	1025	934	990	755	700	4404
16	630	877	866	840	584	3797
17	862	1014	990	667	765	4298
18	1015	784	1096	775	973	4643
19	1103	866	1357	879	1041	5246
20	1300	1199	1294	1063	702	5558
21	1144	1529	1611	1341	952	6577
22	800	1193	1117	1032	1047	5189
23	801	1006	1031	729	1143	4710
24	1015	705	1367	927	529	4543
25	1340	845	1205	1108		4498
26	997	794	881	911		3583
27	870	1135	1044	760	927	4736
28	1010	1062	1270	761	1010	5113
29	603	577	682		584	2446
30	706	503	600		365	2174
31		602	442	713	634	2391
TOTAL	25560	26084	30436	21238	18097	121415
PROM.	852,0	841,4	981,8	816,8	723,9	843,2

"CHAUEN BAR"
FACTURACION DIARIA CAMARERO/A

MES: FEBRERO
AÑO: 2006

DIA	VALERIA	BACHI	MARCELA	FRANCISCO	LEANDRO	TOTAL
1	404	637		733	591	2365
2	795	640	778	763	620	3596
3	803	700	708	709	689	3609
4	855	819		883	861	3418
5	488	349	587	760	374	2558
6		1062	891	621	644	3218
7	428	690	568		667	2353
8	563	885	913		647	3008
9	1287	645	990		781	3703
10	789	740	857		547	2933
11	855	1135	1023		497	3510
12	672	408	487		316	1883
13	548	597	545		688	2378
14	520	853	650		58	2081
15	312	456	871		463	2102
16	1100	469	844		418	2831
17	1030	821	518		498	2867
18	810	812	1055		570	3247
19	532	556	387		398	1873
20	221	324	281		256	1082
21	441	502	444		472	1859
22	342	268	301		172	1083
23	442	424	371		505	1742
24	226	528	187		378	1319
25	696	576	432		341	2045
26	119	54	105		103	381
27		36	155		113	304
28						0
29						
30						
31						
TOTAL	15278	15986	14948	4469	12667	63348
PROM.	611,1	592,1	597,9	744,8	469,1	603,0

"CHAUEN BAR"
FACTURACION DIARIA CAMARERO/A

MES: ENERO
AÑO: 2007

DIA	ELIANA	BACHI	BARBI	NICO/FER	MARA	TOTAL
1	203	277	106	266	342	1194
2	618	312	724	387	677	2718
3	573	692	666	663	795	3389
4	694	872	532	851	723	3672
5	532	998	871	903	1040	4344
6	613	1020	800	1021	966	4420
7	520	778	897	617	875	3687
8	532	709	446	661	615	2963
9	665	893	896	724	844	4022
10	673	1198	868	1083	1052	4874
11	496	647	754	842	746	3485
12	630	1067	925	608	1012	4242
13	993	1540	786	1023	1497	5839
14	780	451	531	544	1234	3540
15	485	921	396	653	803	3258
16	496	737	743	783	845	3604
17	788	985	886	777	1015	4451
18	878	1258	427	866	1298	4727
19	1301	1204	1053	1046	1684	6288
20	1125	1830	1265	1307	1549	7076
21	114	1496	1135	1056	1354	5155
22	596	1263	757	857	1189	4662
23	1089	1148	1050	1208	1023	5518
24	827	1243	854	709	1369	5002
25	885	1434	404	740	1349	4812
26	874	1611	1289	867	1474	6115
27	731	1547	981	1060	1571	5890
28	751	686	431	983	966	3817
29	838	702	376	662	940	3518
30	335	883	500	859	635	3212
31	319	452	424	506	546	2247
TOTAL	20954	30854	22773	25132	32028	131741
PROM.	675,9	995,3	734,6	810,7	1033,2	849,9

"CHAUEN BAR"
FACTURACION DIARIA CAMARERO/A

MES: FEBRERO
AÑO: 2007

DIA	ELIANA	BACHI	BARBI	FERNANDO	CARLOS	TOTAL
1	601	613	450	562		2226
2	735		944	570	864	3113
3	567		976	774	919	3236
4	586	677	401	930	973	3567
5	589	902	427	815	542	3275
6	441	716	868	900	647	3572
7	701	802	656		844	3003
8	1136		1140	1268	872	4416
9	562	980	734	929	1124	4329
10	862	993	960	828	1430	5073
11	507	465		444	789	2205
12	312	376	326	306	157	1477
13	334	275	553	244	847	2253
14	329	627	994	563	515	3028
15	386	81		82	289	838
16	705	705		918	885	3213
17	354	1121		684	516	2675
18	420		215	28	99	762
19	110	290	289	321	375	1385
20	483	496		626	351	1956
21	344	621		598	429	1992
22	572	818		761	673	2824
23	742			642	573	1957
24	690	1336		1272	409	3707
25	550			471	348	1369
26	517	462		596	674	2249
27	351	283		186	253	1073
28						0
29						0
30						0
31						0
TOTAL	14486	13639	9933	16318	16397	70773
PROM.	536,5	620,0	662,2	627,6	607,3	611,6

"CHAUEN BAR"
VENTAS POR TEMPORADA

DIA	AÑO 2006		AÑO 2007	
	ENERO	FEBRE	ENERO	FEBRE
1	1380	2365	1194	2226
2	2462	3596	2718	3113
3	2444	3609	3389	3236
4	2924	3418	3672	3567
5	3671	2558	4344	3275
6	4082	3218	4420	3572
7	4520	2353	3687	3003
8	3038	3008	2963	4416
9	2814	3703	4022	4329
10	4194	2933	4874	5073
11	3364	3510	3485	2205
12	4329	1883	4242	1477
13	4776	2378	5839	2253
14	3511	2081	3540	3028
15	4404	2102	3258	838
16	3797	2831	3604	3213
17	4298	2867	4451	2675
18	4643	3247	4727	762
19	5246	1873	6288	1385
20	5558	1082	7076	1956
21	6577	1859	5155	1992
22	5189	1083	4662	2824
23	4710	1742	5518	1957
24	4543	1319	5002	3707
25	4498	2045	4812	1369
26	3583	381	6115	2249
27	4736	304	5890	1073
28	5113		3817	
29	2446		3518	
30	2174		3212	
31	2391		2247	
TOTAL	121415	63348	131741	70773

ESTADOS DE RESULTADOS "CHAUEN BAR"

AÑO	2007	2006
VENTAS	202514	184763
CMV	56705	49890
UTILIDAD BRUTA	145809	134873
SUELDOS	30258	25554
SERVICIOS	12045	11851
GASTOS COMERCIALES	14063	13710
IMPUESTOS	28246	27395
ALQUILER	14300	13000
RDO. DEL EJERCICIO	46897	43363

7- Fotografía de Chauen Bar



DATOS SUMINISTRADOS POR “LA VIEJA JIRAFÁ”

"LA VIEJA JIRAFa"
FACTURACION DIARIA CAMARERO/A

MES: ENERO
AÑO: 2006

DIA	HUGO	PAOLA	DANA	CATA	TOTAL
1	877	748	513	1221	3359
2	842	803		904	2549
3	785	753		868	2406
4	1078	886		912	2876
5	600	972		1080	2652
6	1180	913	518	976	3587
7	1603	1815		1222	4640
8	1536	1049	675	1060	4320
9	891	1270	373	828	3362
10	1098	1141	692	797	3728
11		1635	1245	1278	4158
12	1321	1650	892	1263	5126
13	1272	1425	609	592	3898
14		1703	1437	1735	4875
15	1131	1548	454	1003	4136
16	1040	1057	455	1197	3749
17	874	1180	698	903	3655
18	1217	1315	649	1355	4536
19	1456	1544	585	1312	4897
20	1660	1629		1492	4781
21	1135	1556	1217	1791	5699
22	1111	1636	732	1537	5016
23	1172	1312	505	1366	4355
24	1337	1310	496	1314	4457
25	1023	1334	603	1066	4026
26	939	1486	237	1446	4108
27	1042	1630	493	1311	4476
28	948	1237	352	1349	3886
29		1375	707	1161	3243
30	1267	1338	179	1349	4133
31	478	929	241	910	2558
TOTAL	30913	40179	15557	36598	123247
PROM	1104,04	1296,10	622,28	1180,58	1050,75

**"LA VIEJA JIRAFa"
FACTURACION DIARIA CAMARERO/A**

**MES: FEBRERO
AÑO: 2006**

DIA	HUGO	PAOLA	DANA	CATA	TOTAL
1	846	1149		777	2772
2	874		871	1053	2798
3	902	1064	499	794	3259
4	1313	1162	546	1160	4181
5	979	1593	268	1027	3867
6	727	1167	492	791	3177
7	764	738	359	584	2445
8	927	1073	491	695	3186
9	1075	1076	240	762	3153
10	635	1114	472	1065	3286
11	1550	1550	564	781	4445
12	670	1029	694	488	2881
13	1081	688	261		2030
14	934	469	1089	999	3491
15	544	1242	63	438	2287
16	417	1012	536	675	2640
17	1165	1382	480	1034	4061
18	1113	1168	675	1288	4244
19	896	1277	362	593	3128
20	505	1109	615	570	2799
21	931	625	133	528	2217
22	408	793	605	464	2270
23	339	651		452	1442
24	907	1029		1042	2978
25	1008	1183	277	904	3372
26	614	598	328	711	2251
27	507	640	227	461	1835
28	324	338	258	269	1189
29					0
30					0
31					0
TOTAL	22955	26919	11405	20405	81684
PROM	819,82	868,35	456,20	658,23	700,65

"LA VIEJA JIRAFa"
FACTURACION DIARIA CAMARERO/A

MES: ENERO
AÑO: 2007

DIA	PAOLA	ANDREA	MARTIN	FRANCO	LORENA	YANINA	TOTAL
1	465	518	580	654			2217
2	1031	714	658	621			3024
3	979	574	896	409			2858
4	695	482	639	715	769		3300
5	1304	963	958	936	1190		5351
6	1314	923	895	911	1174		5217
7	1546	570	677	996	1185		4974
8	979	846	1002	732	1138		4697
9	1300	747	1019	908	743		4717
10	1121	1034	936	738	1164		4993
11	1524	936	1094	896	780		5230
12	1354	556	1224	1178	1210		5522
13	1891	1402	1352	695	1728		7068
14	904	1066	1542	1254	1144		5910
15	1588	715	862	1053	994		5212
16	1021	725	865	844	1408		4863
17	1411	894	906	1193	1364		5768
18	1434	560	1228	1295	1274		5791
19	1715	1146	1342	1354	1430		6987
20	1806	1279	1411	1553	1871		7920
21	1497	1324	1315	1573	1527		7236
22	1358	1172	1315	1383	978	1791	7997
23	1714	804	986	1240	1287	1476	7507
24	1560	1284	1199	1354	1543	1523	8463
25	1727	991	985	1175	1621	1156	7655
26	1257	1092	1099	1090	1258	1307	7103
27	1852	1214	1428	1210	1075	1533	8312
28	1224	1132	716	1249	1427	1126	6874
29	1256	1358	665	1169	910	1083	6441
30	854	1586	819	611	1156	927	5953
31	946	1132	471	608	1240	506	4903
TOTAL	40627	29739	31084	31597	34588	12428	180063
PROM.	1370	908	985	996	1230	1130	1103

"LA VIEJA JIRAFÁ"
FACTURACION DIARIA CAMARERO/A

MES: FEBRERO
AÑO: 2007

DIA	PAOLA	MATI	PABLO M	FRANCO	LORENA	YANINA	JESSI	TOTAL
1		762	590	1008	998	568		3926
2		408	898	1184		741		3231
3		992	1461	800	810	976		5039
4	747	602	699			534		2582
5	680	581	812	1103	810	450		4436
6	1307	880	511	1227	1143	840		5908
7	1147	720	478	1063	1322	988		5718
8	950	358		899	835	1449		4491
9	1000	1139			1084			3223
10	1660	1280	576	1088	1227	1472		7303
11	1057	927		939		1132		4055
12	1395		821	1104	946	706		4972
13	1113		849	895	615	871	872	5215
14	998		889	928	1123	800	890	5628
15	575		440	1033	413	637	846	3944
16	1166		620	753	1032	1202	1049	5822
17	1052		445	964	1259	872		4592
18	1778			814	740	1053	1044	5429
19	1096		545	925	655	723	681	4625
20	545	588	398	818	737	968	788	4842
21	1042	1006	655	703	765		1003	5174
22	1410		551	659	797	528	816	4761
23	1499		586	942	1034	590	1534	6185
24	624		895	1029	836	999	864	5247
25	1037		535	718	1150	856	113	4409
26	1338	554	656	887	830		554	4819
27	695	447	291	670			676	2779
28	561	160	250				390	1361
29								0
30								0
31								0
TOTAL	26472	11404	15451	23153	21161	19955	12120	129716
PROM.	1059	713	644	926	920	868	808	848

"LA VIEJA JIRAFÁ"
VENTAS POR TEMPORADA

AÑO 2006

AÑO 2007

DIA	DICIE.	ENERO	FEBRE	MARZO		DICIE.	ENERO	FEBRE	MARZO
1	1352	3359	2772	1345		1547	2217	3926	1942
2	1939	2549	2798	2376		2358	3024	3231	2689
3	1252	2406	3259	1258		1652	2858	5039	2845
4	1576	2876	4181	1479		409	3300	2582	3659
5	256	2652	3867	1163		1088	5351	4436	2854
6	230	3587	3177	1952		1271	5217	5908	2259
7	1045	4640	2445	1483		984	4974	5718	2167
8	1756	4320	3186	1245		2456	4697	4491	1840
9	1261	3362	3153	2234		2456	4717	3223	2486
10	1953	3728	3286	2198		2589	4993	7303	2103
11	2210	4158	4445	1546		1246	5230	4055	2188
12	1026	5126	2881	2428		1463	5522	4972	2394
13	1512	3898	2030	1744		1634	7068	5215	2106
14	1129	4875	3491	1036		1920	5910	5628	2714
15	1780	4136	2287	1130		1954	5212	3944	2412
16	1234	3749	2640	1076		1542	4863	5822	3650
17	1246	3655	4061	2388		1358	5768	4592	1843
18	1937	4536	4244	1369		1997	5791	5429	1411
19	736	4897	3128	1334		2454	6987	4625	1600
20	1575	4781	2799	1224		2410	7920	4842	621
21	1865	5699	2217	1261		2487	7236	5174	654
22	1706	5016	2270	842		1820	7997	4761	1954
23	1236	4355	1442	2034		1984	7507	6185	1875
24	2395	4457	2978	2364		1258	8463	5247	2451
25	1974	4026	3372	1564		2486	7655	4409	2181
26	2902	4108	2251	1486		2123	7103	4819	1049
27	3014	4476	1835	1658		2954	8312	2779	863
28	2894	3886	1189	2578		2548	6874	1361	835
29	1359	3243		2315		2455	6441		897
30	2163	4133		2315		2216	5953		2542
31	1358	2558		2464		1985	4903		2866
TOTAL	49871	123247	81684	52889		59104	180063	129716	63950

ESTADO DE RESULTADOS "LA VIEJA JIRAFÁ"

AÑO	2007	2006
VENTAS	432833	307691
CMV	116847	92310
UTILIDAD BRUTA	315986	215381
SUELDOS	35970	28460
CAMAREROS	41890	21650
SERVICIOS	14325	13072
GASTOS COMERCIALES	14280	12950
IMPUESTOS	51746	42354
ALQUILER	25800	21500
RDO. DEL EJERCICIO	131975	75395

6- Fotografía de La Vieja Jirafa



APENDICE

1- Ficha técnica de la encuesta al personal

1- ¿Está de acuerdo con las condiciones actuales de trabajo?

a- De acuerdo b- Bastante de acuerdo c-Desacuerdo

2- ¿Está de acuerdo con el sistema de incentivos propuesto por la empresa?

a-De acuerdo b-Bastante de acuerdo c-Desacuerdo

3- ¿Está de acuerdo con los sistemas de selección y capacitación del personal?

a-De acuerdo b-Bastante de acuerdo c-Desacuerdo

4- A raíz de la implementación del sistema de incentivos, ¿considera que mejoró el rendimiento de la empresa?

a-Poco b-Medio c-Mucho

5- ¿Considera que las funciones del personal están bien organizadas?

a-De acuerdo b-Bastante de acuerdo c-Desacuerdo

6- ¿Considera que su sueldo mejoró con el sistema de incentivos?

a-Poco b-Medio c-Mucho

7- ¿Considera que sus reclamos son escuchados por la empresa?

a-Poco b-Medio c-Mucho

2- Resultados de las Encuestas

Encuesta N° 1				Encuesta N° 2				Encuesta N° 3			
Preg. N°	A	B	C	Preg. N°	A	B	C	Preg. N°	A	B	C
1	1			1	1			1		1	
2	1			2	1			2	1		
3	1			3		1		3		1	
4		1		4				4			1
5	1			5		1		5	1		
6	1			6	1			6	1		
7	1			7	1			7		1	
Encuesta N° 4				Encuesta N° 5				Encuesta N° 6			
Preg. N°	A	B	C	Preg. N°	A	B	C	Preg. N°	A	B	C
1		1		1	1			1	1		
2	1			2	1			2	1		
3	1			3	1			3		1	
4	1			4				4			
5	1			5	1			5	1		
6	1			6	1			6	1		
7		1		7		1		7		1	

3- Porcentajes del resultado de las encuestas

Pregunta	A	B	C	% A	% B	% C
1	4	2	0	0,67	0,33	0,00
2	6	0	0	1,00	0,00	0,00
3	3	3	0	0,50	0,50	0,00
4	1	1	1	0,17	0,17	0,17
5	5	1	0	0,83	0,17	0,00
6	6	0	0	1,00	0,00	0,00
7	2	4	0	0,33	0,67	0,00

4- Ficha Técnica de la Entrevista

Nombre:

Fecha de realización de la entrevista:

Lugar:

Tipo de entrevista:

Duración:

Número de sesiones:

Número de cintas grabadas:

Temas tratados:

- Cinta 1 Cara A

 Cara B

Breve descripción de las entrevistas

Documentación que se adjunta a las entrevistas

Autorización Sí

 No

Observaciones

5- Cuestionario de preguntas abiertas sobre situación laboral

- 1- ¿Cuáles son sus antecedentes? Hábleme de usted
- 2- ¿Cuál fue su modelo y su etapa de crecimiento y por qué?
- 3- ¿Qué ha sido lo más difícil que ha realizado?
- 4- ¿Cuál ha sido su logro más satisfactorio?
- 5- ¿Cuál fue su peor época?
- 6- ¿Qué es lo que lo motiva?
- 7- ¿Qué hace en su tiempo libre?
- 8- ¿Cómo puede mejorar su empleador?
- 9- ¿Como mejoraría su actual condición de trabajo?
- 10- ¿Qué opina del sistema actual de incentivos al personal?
- 11- ¿Cómo le gustaría que le trataran?

