


Revisión

Procedimiento para la aplicación de los sistemas de pagos por resultados finales en la empresa Gastronomía Bayamo

Procedure for the application of the payment systems for results in the company Bayamo gourmet cooking

M. Sc. José Félix González Yee. Instructor. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Departamento de Economía. Universidad de Granma, Bayamo, Granma, Cuba, [\[jgonzalez@udg.co.cu\]](mailto:jgonzalez@udg.co.cu) 

Recibido: 25 de enero de 2021 | **Aceptado:** 11 de junio de 2021

Resumen

La actual situación económico financiera de las empresas del sector del comercio y la gastronomía requiere la aplicación de nuevos procedimientos de gestión empresarial, que logren el perfeccionamiento del desempeño económico donde la aplicación eficiente de sistemas de pagos por resultados finales de la producción y los servicios jueguen un papel decisivo en el logro de esta tarea estratégica. El trabajo que se presenta es un procedimiento destinado a las Empresas de gastronomía, para determinar el valor de la utilidad y su debida correspondencia con el monto de salario total a pagar (pagos por resultados finales). Este va a favorecer, a corto, mediano y largo plazo el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados por la empresa. Un aspecto relevante del procedimiento es la incorporación al cálculo del salario del indicador específico costo de elaboración de los alimentos por cada una de las fuentes de abastecimientos, excluyendo las mercancías listas para las ventas. Se logra una retribución salarial más justa acorde con la utilidad formada y las posibilidades económico-financieras de la empresa. Esta propuesta permite conocer el monto total de la ganancia, el límite máximo permisible a distribuir y la correspondencia de los pagos con las ventas, costos y gastos mensuales e indicadores específicos de la actividad, además se logra evitar el deterioro del indicador gasto de salario por peso de ingreso total, contribuyendo a la eficiencia económica de la empresa.

Palabras clave: compensación laboral; fondo de salario; eficiencia económica; sistema de pago

Abstract

The present-day situation economic in the management of the companies in the commerce and gourmet cooking sector requires the application of new procedures, in order to enhance perfection

in the cost area, where the efficient application of payment systems for final results of production plays an important issue in the achievement of this strategic task. This paper is a procedure for the Companies of gourmet cooking to determine the value of the benefits and its correlation with the amount of total payable wage. This procedure is going to enhance at short, medium and long time the strategic objectives drawn by the company. A relevant aspect of the procedure is the incorporation in the calculation of the wage of the specific indicator manufacturing cost of the foods for every one of the sources of supplies, excluding the ready for sale goods. The wage retribution turns out better according to the created benefit and the company economic situation. This proposal allows knowing the profit aggregate amount and its limit, contributing to company wealth.

Key words: labor compensation; wage amount; economic efficiency; payments system

Introducción

El sistema salarial, constituye un fundamento imprescindible en el logro de la eficiencia económica de las empresas cubanas y en la actualización del Modelo Económico Cubano que emprendemos en estos momentos. La difícil coyuntura en la que se realiza, bajo una crisis económica, financiera, energética, que requiere de soluciones particulares, donde recetas de otros momentos no se corresponden con la actualidad.

La actualización del modelo económico cubano, exige que las proyecciones prospectivas del sistemas salarial, superen la situación de ineficiencia empresarial e institucional, que tiene como principal manifestación, la débil gestión de los directivos en la base, debido a la falta de acometida y responsabilidad necesaria, para satisfacer al mínimo las expectativas de nuestra masa trabajadora en la esfera salarial, y sobreponerse a las nuevas condiciones impuestas por la crisis, como son: las restricciones materiales financieras, la creciente relevancia del trabajo no estatal, las remesas del exterior, el incremento salarial al sector presupuestario, el desarrollo de empresas mixtas, la introducción de tarjetas magnéticas en el comercio minorista de las tiendas recaudadoras de divisas o de moneda libremente convertible, todos en su conjunto imponen un contexto muy diferente al de otros momentos de nuestro desarrollo económico social.

En la actualidad la estrategia básica para producir los cambios organizacionales y salariales, es la elaboración de un sistema integral de gestión de recursos humanos (SIGRH) que permita potenciar el capital humano con que contamos, teniendo como pilares una participación de los trabajadores que garantice propuestas y compromisos, así como igualdad en la distribución, sustentada por una alta y notable productividad que favorezca el crecimiento económico, teniendo como base el uso eficiente de los recursos materiales, financieros y humanos.

Desarrollo

En los sistemas integrales de gestión de recursos humanos en las organizaciones empresariales, la eficacia de la compensación laboral es determinante para lograr la eficiencia empresarial. Cuesta (2010) considera que es una actividad fundamental de la gestión de los recursos humanos, y es lo que ofrece la organización al trabajador a cambio del desempeño de este para el cumplimiento de sus objetivos, incluyendo el salario dentro de ella.

Las problemáticas relacionadas con la distribución salarial son multicausales: su magnitud, su suficiencia, la correspondencia entre esfuerzo y recompensa, la satisfacción de las necesidades del individuo, la posibilidad de satisfacer las expectativas en el futuro, su relación con el costo de la vida, las formas en que se devenga y la equidad en la distribución, entre otros. El salario adquiere una singular relevancia, desde el punto de vista de las relaciones de producción y de servicios, pues constituye un elemento fundamental en el funcionamiento económico de la sociedad.

En los lineamientos 142 y 145 referidos a la política salarial del Partido Comunista de Cuba (PCC, 2017) se plantea, rescatar el papel del trabajo y los ingresos que por él se obtienen como vía principal para elevar la calidad y la producción, así como el aumento de los ingresos en el sector empresarial, según la creación de las riquezas.

La vinculación del salario a los resultados de la producción y los servicios, a través de sistemas de pagos, ha sido una política priorizada por parte del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), lo cual tiene como propósito cumplir con el principio de distribución socialista de cada cual según su capacidad; a cada cual según su trabajo.

En las resoluciones promulgadas en los últimos años desde el 2008 hasta el presente, este precepto se ha intencionado, con la vinculación de las formas de pagos por rendimiento con el cumplimiento de los indicadores directivos que se aprueben en el plan de la economía y las posibilidades económicas y financieras de las empresas. De esta forma el salario a recibir no tiene límites, siempre que no se deteriore el indicador establecido en la legislación vigente, en las resoluciones 114 del 2019 y 71 del 2020 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), se vinculan al: no deterioro del gasto de salario por peso de valor agregado bruto planificado para el período, y al no deterioro del gasto de salario por peso de ingreso total, comparado con igual periodo anterior, medido a nivel de empresa.

El MTSS autorizó a aplicar en las unidades o establecimientos de las empresas de comercio minorista sistemas de pago por resultados vinculados a indicadores que respondan a las actividades que realizan, sin que se condicionen al cumplimiento de los indicadores directivos y

límites de la empresa o unidades empresariales de base.

En la Empresa de Gastronomía Bayamo, la aplicación del sistema de pago por ingresos totales menos gastos totales, no ha tenido los resultados esperados, los trabajadores están desmotivados, se benefician un 15%, la cuantía promedio alcanzada es de 300 pesos y no logran cumplir los objetivos propuestos, ya que en el período analizado septiembre-diciembre d del 2019, los indicadores esenciales del sistema como son: productividad del trabajo, gasto de salario por peso de ingreso total ,gasto total por peso de ingreso, utilidad ante del impuesto, no logran resultados positivos e incluso a nivel de unidades gastronómicas la eficiencia que se obtiene no es de la calidad suficiente , al no garantizar el cumplimiento del costo de elaboración por peso de venta.

Teniendo en cuenta lo expresado en el párrafo anterior surge la interrogante siguiente: ¿Cómo puede la Empresa Municipal de Gastronomía conocer la dimensión de la utilidad alcanzada a nivel de unidad gastronómica y que esta tenga correspondencia con el monto de salario total a pagar (pagos por resultados finales) y que garantice el cumplimiento de indicadores específicos de la actividad gastronómica y a su vez tribute a la eficiencia general de la empresa?

Para darle respuesta a esta interrogante se concibe como objetivo de nuestro trabajo diseñar un procedimiento que permita conocer la cuantía de la utilidad alcanzada a nivel de unidad gastronómica y que esta tenga correspondencia con el monto de salario total a pagar y a su vez garantice los niveles de eficiencia a nivel de empresa.

Se utilizaron métodos que responden a la dialéctica como sistema: análisis-síntesis e inductivo-deductivo para la construcción del marco teórico, sistémico-estructural-funcional dirigido a modelar el objeto mediante la determinación de sus componentes, así como las relaciones entre ellos para conformar una nueva cualidad como totalidad. La recolección y análisis de la información se basó en los datos obtenidos mediante entrevistas, observación directa y revisión bibliográfica.

Los sistemas de pagos y la eficiencia económica.

Hoy una de las prioridades para lograr la efectividad y eficiencia de la fuerza de trabajo, se centra en el aspecto económico, donde el balance de costo beneficio que realice el trabajador decida su permanencia, aporte y por ende su desarrollo profesional.

Diversos autores como Morales (2009), Cuesta (2010), Chiavenato (2011) y Juárez (2014) coinciden que, la compensación laboral es una actividad esencial de la Gestión de los Recursos Humanos (GRH). Somos del criterio que la compensación laboral o estimulación del trabajo como sistema, supera la estimulación salarial, es decir, abarca más, aunque esta ocupa un lugar

relevante al ser decisivo su eficacia en la organización empresarial. En este sentido Tello (2017) refiere que, es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, para Werther, Davis y Guzmán (2014) la compensación comprende más que sueldos, salarios, bonos e incentivos pues la remuneración total incluye otras prestaciones, es por eso la relevancia que tiene el tema de pagos en las empresas.

Se afirma por Chiavenato (2011) que una política de compensación debe tener en cuenta siete criterios para ser eficaz: adecuada, equitativa, balanceada, eficacia en cuanto a costos, segura, estimulante y aceptable, según Legrand (2017) cumple cuatro funciones: alineamiento estratégico, equidad interna, competitividad externa y dirección del desempeño.

Coincidimos con todos estos autores, permitiéndonos significar que, esta debe estar dirigida a obtener la movilización de las reservas internas, existentes en cada trabajador de la organización, para así incrementar su productividad y eficiencia.

Considera Cuesta (2010) que junto a la proyección del sistema de compensación debe ir la motivación y dentro de ella, por el peso significativo que sigue teniendo el dinero (mediante el salario principalmente), debe prestarse atención especial al diseño de los sistemas de pagos. Otros académicos como Chiavenato (2011), Juárez (2014) consideran que, dentro del sistema de recompensa, la política salarial constituye uno de los elementos fundamentales, tanto en la posición competitiva de la organización en el mercado de trabajo como en las relaciones de ella con sus propios empleados.

De acuerdo a nuestra experiencia es imprescindible, para seleccionar un sistema de pago, tener en cuenta el diagnóstico de la organización de la producción de bienes y servicios, tomar antes de su aplicación, las medidas técnico organizativas necesarias, derivadas de los estudios de organización del trabajo y considerar las exigencias técnicas y particularidades de la actividad que se desarrolla, así como tener en cuenta los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo. Cuesta (2005) afirma "No hay sistema de pago óptimo, sino concepciones válidas para buscar la optimización en determinadas condiciones socioeconómicas y técnico organizativas específicas" (p.290).

La aplicación de los sistemas de pagos y su eficiencia en cada empresa, es individual, está sujeto a sus condiciones económicas financieras específicas de esa organización. Cuesta (2005) afirma "No se puede absolutizar acerca de la efectividad de sistema de pago alguno. Sus aplicaciones exigen una concepción casuística y creadora que, como tendencia actual están alejadas de su "pureza" a tiempo o por rendimiento (p.291)

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) indica, que el salario es la retribución monetaria que el trabajador recibe en función de la eficiencia obtenida en el trabajo realizado en correspondencia con el sistema de pago aplicado (Metodología de Sistema de Pago (MTSS, 2008, p.3).

Se concuerda con Chiavenato (2011), y con el MTSS (2008), donde se resalta la relación del salario con la eficiencia obtenida, este debe satisfacer la eficacia en cuanto a costo y ser aceptable para los empleados.

Es importante considerar que los sistemas de pagos tienen que ser asumidos con los recursos propios de la empresa y que la fuente de financiamiento de los mismos tiene que lograrse a partir del rendimiento económico que alcance la entidad, es decir sus utilidades, de ahí la necesidad que los sistemas de pagos estén concebidos para elevar constantemente la calidad, el ahorro, la producción, la venta y la eficiencia económica, para así lograr mejorar la calidad de vida de los trabajadores y su familia en correspondencia con los resultados de su trabajo.

Teniendo en cuenta lo anterior, los sistemas de pagos deben ser diseñados para contribuir alcanzar los objetivos de la empresa, para lograr la eficiencia económica sin dejar de ser la palanca económica que motive a los trabajadores por la labor que realizan, es por eso que cuando un sistema de pago no se propone buscar resultados de eficiencia, sólo logra elevar el salario sin respaldo productivo, lo que deforma al trabajador, al permitir que reciba un beneficio económico, que no está en correspondencia con los resultados productivos, la productividad, ni con la cantidad de salario gastado por peso de producción.

El Ministerio de Economía y Planificación (MEP) en la Estrategia Económica –Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19, reafirma la necesidad de que “es preciso que el salario sea flexible y estimulante, que no se ejecuten pagos sin respaldo productivo” (MEP, 2020, p.28).

La eficiencia es una de las categorías más importante de la teoría económica, y ha orientado el trabajo de la gestión de las organizaciones y sus dirigentes durante décadas. Tiene su cimiento esencial en la relación óptima entre insumos (gastos) y resultados (ingresos), beneficio y costo, resultado y tiempo.

En este sentido Ballarin, F., Grandes, M. y Rosanas, M. (2008), consideran que la categoría eficiencia se refiere a la relación entre las cantidades o valor de los productos de un proceso y las cantidades o valor de los insumos del mismo, para Assaf y Magnini (2012), para una correcta estimación de la eficiencia debería tenerse en cuenta tanto la cantidad de outputs como la calidad de éstos y según Arbelo (2016) es la capacidad de una empresa para minimizar sus costos como

para maximizar sus ingresos ,considerando la empresa que mejor gestiona la maximización de beneficios.

En sentido general, el sistema empresarial cubano no ha logrado alcanzar los niveles de eficiencia deseados a pesar de la voluntad política de resolver los problemas. La eficiencia es, por tanto, el objetivo central de la política económica y constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta el país. Elevar la eficiencia y lograrlo progresivamente es siempre un imperativo. La ineficiencia, un mal aún inevitable, ha de erradicarse gradualmente.

Uno de los principios en que está basada la estrategia económica –social para el impulso de la economía de acuerdo al MEP (2020) es “incentivar la competitividad, garantizando la utilización eficiente de los recursos materiales y financieros, el ahorro, el incremento de la eficiencia y la motivación por el trabajo” (p.4.).

Una certera medición del impacto del sistema de pago nos aporta información y nos permite retroalimentarnos, nos sirve para mejorar nuestra práctica, replantearnos los principios, reformular de nuevo los objetivos, ajustar el diseño de nuestra propuesta, sustituir los métodos que no se correspondan con las exigencias y posibilita determinar con precisión dónde fue la falla del proceso para tomar las medidas que se correspondan.

Somos del criterio, que evaluar el impacto de los sistemas de pago por resultados se traduce en evaluar los beneficios reales que aporta a la organización con una finalidad triple: determinar lo que se ha hecho, apreciar lo que se está haciendo y recomendar las posibles acciones futuras, convirtiéndose en una herramienta creíble y capaz de ofrecer resultados de mayor exactitud y con mayor eficiencia.

La Empresa Municipal de Gastronomía Bayamo, perteneciente al Grupo Empresarial de Comercio Granma, posee como actividad fundamental de su objeto social prestar servicios gastronómicos a la población en moneda nacional, la integran 6 Unidades Económicas Básicas, con 143 unidades gastronómicas, su misión es satisfacer las necesidades que demanda la población, en las actividades de la gastronomía sobre la base de la política del Estado para el Sistema del Comercio Interior.

La empresa vende productos gastronómicos elaborados, para mayor control y análisis económico, se realiza su contabilización de forma separada, nos referimos a los productos de la gastronomía tradicional (croquetas, pizzas), gastronomía de la cadena (pollos), gastronomía de suministros de no estatales con precios topados, también expende productos listos para la venta como son: cervezas, refrescos embotellado entre otros.

Estas mercancías listas para la venta, son las de mayor peso en las ventas gastronómicas y las

de mayor rotación de inventarios, su beneficio económico, permite solapar cualquier ineficiencia existente en el rendimiento de las ventas de los productos elaborados, de ahí la importancia del análisis del costo de venta por peso de ventas netas como indicador específico y de eficiencia económica.

El costo de venta por peso de ventas netas, caracteriza el rendimiento de los productos y mercancías compradas, es decir nos expresa cuanto nos cuesta cada peso de venta realizado, el mismo se puede calcular global, o por cada tipo de mercancía comprada, separando las bebidas de los alimentos, lo cual facilita el análisis y el control de los rendimientos.

Otras de las características que tiene la actividad gastronómica, es que una misma nomenclatura (pollo), posee una amplia variedad de normas técnicas para su elaboración, con diferentes precios y beneficios económicos. Su aplicación son decisiones de los administradores de las unidades gastronómicas, y de acuerdo a la selección realizada, estos productos generan altos o bajos rendimientos, que al final se convierten en pérdidas o utilidades.

El sistema de pago por resultados finales e indicadores específicos de la actividad, a nivel de unidad gastronómica, comenzó su aplicación en septiembre del 2019, no se lograron los objetivos propuestos, ni la eficiencia económica. Durante su aplicación se emplearon un conjunto de indicadores, que su derivación ilustran la formación de la utilidad real y su cumplimiento con los planes aprobados, complementados con indicadores económicos típicos para tener una visión del desempeño de la organización. Sin embargo, estas mediciones no proveen la información suficiente y relevante, ni tampoco las causas de las desviaciones en los objetivos trazados.

En todos los meses, la empresa realizó pagos de salarios sin el correspondiente respaldo productivo, lo que provocó pérdidas a nivel de empresa. A nivel de unidad gastronómica se creaba ganancia pagándose sin evaluar los indicadores de eficiencia, solamente se consideraba la utilidad formada por encima de lo planificado, ello redujo la posibilidad de alcanzar los niveles de productividad y rentabilidad requeridos, lo que conduce al deterioro de sus principales indicadores de eficiencia.

El gasto de salario por peso de ingreso total obtenido fue superior a lo planificado en un 30,7 %, lo que significa que por cada peso de ingreso que se obtuvo se gasta de más 0,0212 pesos lo que representa pagar salario sin respaldo productivo ascendente a 848,5 MP.

El gasto total por peso de ingreso tuvo similar comportamiento negativo, al gastarse un 23,1% por encima de lo planificado. Por cada peso de ingreso obtenido se gasta 0,2284 pesos.

Aumentaron las pérdidas a niveles de 2 704,0 MP y 3 114,1 MP, y se pagó salario sin respaldo productivo en todos los meses, lo que creó una relación a más pago por resultado, más pérdidas,

y más salario sin respaldo. El costo por peso de venta se deterioró, al aumentar respecto a lo planificado en un 18,5% y no se logró añadir valor, el valor agregado bruto obtenido es negativo, ya que la producción de bienes y servicios no fue suficiente, para soportar los consumos intermedios, por ende, la productividad del trabajo por valor agregado bruto es negativa.

Ante estos hechos, la empresa necesita un instrumento que garantice calcular y evaluar la eficiencia alcanzada a nivel de unidad gastronómica, así como medir el monto total de salario a pagar y que este se corresponda con la eficiencia creada, con el valor de la utilidad a nivel de unidad y con la calidad de la misma.

La International Standard Organization (ISO) en su norma ISO 9000: 2015 de Fundamentos y Vocabularios en términos relativos a procesos y procedimientos diferencia, que un proceso es conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto y procedimiento forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso. Dicho en otras palabras, un proceso es lo que hacemos y un procedimiento es cómo lo hacemos.

Nuestro procedimiento tiene como objetivo calcular el salario permisible a pagar dentro de los límites del respaldo productivo y de la eficiencia económica alcanzada a nivel de unidades gastronómicas y a nivel de empresa, con una periodicidad mensual.

El mismo se auxilia de hojas de cálculo que permiten conocer la utilidad alcanzada, el ahorro o exceso de salario, el ahorro o exceso de gasto total, el costo de venta por ventas netas y el monto de salario a pagar de acuerdo a la riqueza formada con calidad.

Primer paso: Desagregación del plan anual de la empresa aprobado mensualmente, por todas las unidades de la empresa; de todos los indicadores económicos de ingresos y gastos. La sumatoria de los indicadores desagregados por centros de costos tiene que ser coincidente con el plan de ingresos y gastos de la empresa, y por consiguiente el plan de utilidades.

Se cumplirá con las siguientes indicaciones del MEP: el fondo de salario planificado tiene como límite máximo no deteriorar el indicador gasto de salario por peso de ingreso total, comparado con igual período del año anterior a nivel de empresa y a nivel de unidades, los gastos totales tienen como límite máximo no deteriorar el indicador del gasto total por peso de ingreso total, comparado con igual período del año anterior a nivel de empresa y a nivel de unidades, garantizar el crecimiento de la utilidad antes del impuesto, comparado con igual período del año anterior.

Segundo paso: Analizar el cumplimiento de los indicadores formadores y condicionantes aprobados para el sistema a nivel de unidad y empresa. Indicador formador: Ingresos menos gastos. Indicadores condicionantes: no deteriorar el gasto total planificado por peso de ingreso,

no deteriorar el gasto de salario por peso de ingreso, cumplir con el aporte a la unidad básica o empresa para financiar el presupuesto de la oficina central, no tener faltantes, ni hechos delictivos.

Tercer paso: Procedemos a la determinación de la utilidad real obtenida. De acuerdo a lo establecido por la resolución 1173 del 2015 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), a través de las proformas de uso obligatorio para los Estados Financieros Empresariales (EFE) 5921. Rendimiento Financiero, estas proformas para la utilidad antes del impuesto, se les calcula a todas las unidades de forma mensual. Si la misma es superior a la planificada, se toma el sobrecumplimiento de esta como cuantía para formar el monto a distribuir, si la utilidad real obtenida, es inferior a la planificada (incumplimiento), o si se obtiene pérdida no se forma y no hay distribución.

Cuarto Paso: Determinar y evaluar la calidad de la utilidad formada, para lo cual se determinan los indicadores condicionantes: ahorro relativo de salario por peso de ingreso total, ahorro total de gasto por peso de ingreso total, costo por peso de venta neta por todas las alternativas de suministro. El comportamiento positivo de los indicadores condicionantes son los que van a definir si la utilidad formada tiene calidad, si se corresponde con la utilización eficiente de los elementos de gastos y no se obtuvo por artificios financieros o por gastos planificados no ejecutados.

- a) Ahorro relativo de salario por peso de ingreso total (AGSPIT), el cual se calcula determinando la diferencia entre el gasto de salario real por peso de ingreso total (gsrpitr) y el gasto de salario planificado (gspitp). $AGSPIT = gsrpitr - gspitp$.
- b) Ahorro total de gasto por peso de ingreso total (AGTPIT), el cual se calcula a través de la diferencia del gasto total real de ingreso total (gtrit) y el gasto total plan de ingreso total $AGTPIT = gtrit - gtpit$.
- c) Costo por peso de venta neta de alimentos elaborados para la gastronomía: tradicional, cadena, y oferta y demanda (Resolución 99), el cual se calcula dividiendo el costo de ventas de las mercancías y productos comprados a las empresas balancitas entre las ventas netas de cada uno de estos productos diferenciando el mismo por cada tipo de gastronomía.

Luego procedemos a comprobar que la utilidad formada, se corresponde, con los indicadores condicionantes establecidos, de no ser así realizando las deducciones correspondientes, para garantizar la eficiencia económica, del modo que a continuación planteamos.

Si $AGSPIT > 0$ no existe ahorro de salario, se deduce del monto formado (utilidad recalculada) el exceso de salario existente.

Si $AGTPIT > 0$ no existe ahorro de gasto, se deduce del monto formado (utilidad recalculada) el exceso de gasto existente.

Si no se cumple con la condición de disminuir el costo por peso de venta neta de alimentos elaborados para la gastronomía: tradicional, cadena, oferta y demanda, por debajo de 1, se compensa el mismo hasta eliminar el exceso.

Si $AGSPIT < 0$ existe ahorro de salario.

Si $AGTPIT < 0$ existe ahorro de gasto total.

Si se cumple con la condición de disminuir el costo por peso de venta neta de alimentos elaborados para la gastronomía: tradicional, cadena y oferta y demanda, por debajo de uno, se procede a la distribución del monto formado.

Quinto: Luego de calcular los montos a distribuir por cada unidad gastronómica, se comprueba que la sumatoria de ellos no deteriore la eficiencia del indicador gasto de salario por peso de ingreso total. De constituir deterioro se reduce el monto a pagar.

Lo novedoso de este procedimiento es que garantiza que la utilidad que se forme a nivel de unidad gastronómica, para poderla distribuir, se corresponda con los indicadores condicionantes, de existir deterioro en algunos de ellos, la utilidad debe ser reducida hasta eliminar el deterioro, en caso de que lo formado no sea suficiente, no se procede a realizar ninguna distribución salarial adicional.

Con la aplicación del procedimiento descrito, la empresa de gastronomía en los meses de enero y febrero del año 2020 logra mejores resultados económicos, los indicadores de eficiencias son positivos de forma mensual, se obtiene utilidades por valor de 103,4 MP y 152,5 MP, el gasto de salario por ingreso total disminuye en 0,0122 y 0,0126 pesos respectivamente, el gasto total por ingreso total disminuye en 0,0111 y 0,0046 pesos. Aunque no cumple con lo planificado, se logra romper la secuencia de pérdidas económicas obtenidas en el período septiembre – diciembre del 2019.

A pesar de estos resultados positivos, no se logra beneficiar a trabajadores porque los resultados a nivel de unidades gastronómicas están muy afectados por la falta de abastecimientos y las unidades que cumplieron con el plan de utilidades, sus resultados se disminuyeron para compensar las ineficiencias presentes en los gastos por pesos de ingresos total y en los costos de ventas netas.

Se logra mejorar la aplicación de los sistemas de pagos en las empresas del sector de comercio y la gastronomía, y en la Empresa de Gastronomía Bayamo, se disminuye el pago sin respaldo

productivo a nivel de unidad gastronómica de forma mensual, favorece la gestión empresarial. Además, en lo social logra una mejor vinculación moral de los trabajadores con los pagos de salario que recibe, ya que cuando un sistema de pago no se propone buscar resultados de eficiencia, solo logra elevar el salario sin respaldo productivo, deforma al trabajador, ya que lo habitúa a ganar un salario sin resultados de eficiencia.

Conclusiones

1. Se logra determinar el valor de la utilidad formada a nivel de unidad gastronómica y que su distribución este en correspondencia con los indicadores condicionantes.
2. El pago de salario por resultado realizado, se corresponda con la ganancia obtenida por unidad gastronómica y no origina gastos sin respaldo productivos.
3. El indicador costo de venta de elaboración por peso de venta, por cada una de las categorías de abastecimiento técnico material, constituye un indicador específico de la actividad gastronómica, esencial para el logro de la eficiencia económica empresarial.

Referencias bibliográficas

- Arbelo (2016). *Factores determinantes de la Eficiencia Económica: evidencia de la industria Hotelera en España* (Tesis de Doctoral). Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona, España.
- Assaf, A., y Magnini, V. (2012). Accounting for customer satisfaction in measuring hotel efficiency: Evidence from the US hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 642-647.
- Ballarin, F., Grandes M. y Rosanas M. (2008). *Sistemas de planificación y control*. Madrid: Desclée de Brouwer.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos (El Capital Humano en la organización)*, México: Mc Graw Hill.
- Cuesta, A. (2005). *Tecnología de la Gestión de los Recursos Humanos*. La Habana: Félix Varela.
- Cuesta, A. (2010). *Tecnología de la Gestión de los Recursos Humanos*. La Habana: Félix Varela y Academia.
- International Standard Organization (ISO) (2015). *Sistema de gestión de calidad. Fundamentos y Vocabulario*. Norma ISO 9000: 2015, Ginebra. Secretaria Central.
- Juárez, O. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. México: Patria.
- Legrand, C. (2017). *Diagnóstico y plan de implementación de la gestión de compensaciones en*

la empresa Killa Sami S.A (Tesis de Maestría), Universidad del Pacífico, Perú.

Ministerio de Economía y planificación (2020). *Tabloide Especial. Síntesis de la Estrategia Económica –Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19.* Habana: MEP

Ministerio de Finanza y precio (2015). *Resolución 1173. Proformas de Estados Financieros para la actividad empresarial,* Habana. Gaceta Oficial N° 6 2016.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2008). *Metodología para el diseño de Sistemas de Pago.* La Habana.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2019). *Resolución 114. Formas y Sistemas de pagos,* Habana. Gaceta Oficial de Cuba N° 2 Extraordinaria 2020.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2020). *Resolución 71. Retribución por el Trabajo en el Sistema Empresarial.* Gaceta Oficial de Cuba ⁶⁹ Extraordinaria.

Morales, A. (2009). *Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana,* La Habana: Política.

Partido Comunista de Cuba (2017). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución 2016-2021 VII Congreso del PCC.* La Habana.

Tello, L. (2017). *Estructura de compensación económica y no económica de los trabajadores en hoteles de la ciudad de Quetzaltenango* (Tesis de Maestría). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.

Werther, W., Davis, K. y Guzman, P. (2014). *Administración de Recurso Humanos.* México: Mc Graw Hill.