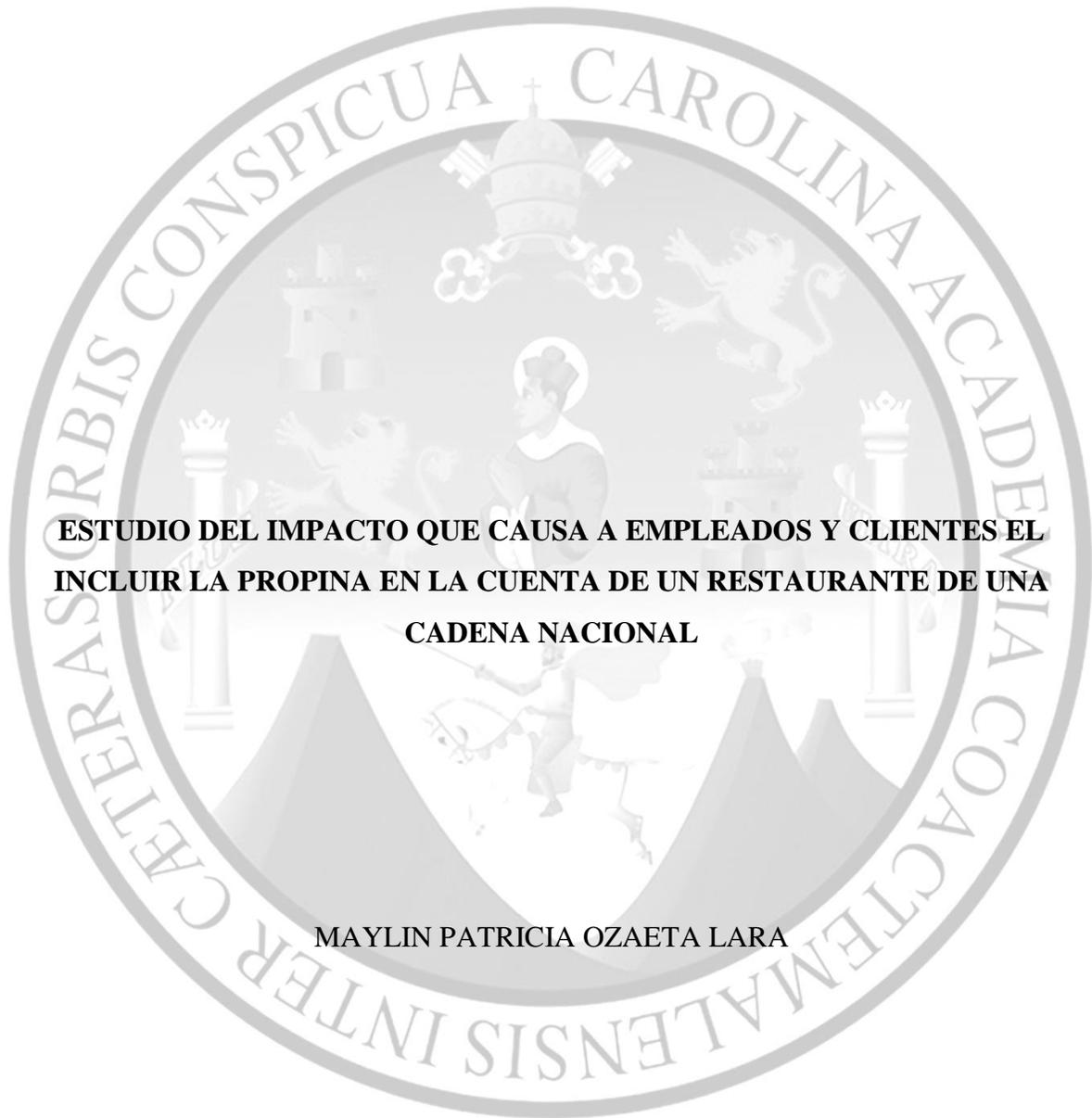


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA



**ESTUDIO DEL IMPACTO QUE CAUSA A EMPLEADOS Y CLIENTES EL
INCLUIR LA PROPINA EN LA CUENTA DE UN RESTAURANTE DE UNA
CADENA NACIONAL**

MAYLIN PATRICIA OZAETA LARA

Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicio

GUATEMALA, AGOSTO DE 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA



**ESTUDIO DEL IMPACTO QUE CAUSA A EMPLEADOS Y CLIENTES EL
INCLUIR LA PROPINA EN LA CUENTA DE UN RESTAURANTE DE UNA
CADENA NACIONAL**

Trabajo de graduación presentado por
Maylin Patricia Ozaeta Lara

Para optar al grado de Maestro en Artes
Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicio

GUATEMALA, AGOSTO 2014

JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA

ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, Ph.D	DECANO
PABLO ERNESTO OLIVA SOTO, M.A.	SECRETARIO
LICDA. LILIANA VIDES DE URIZAR	VOCAL I
SERGIO ALEJANDRO MELGAR VALLADARES, Ph.D.	VOCAL II
LIC. RODRIGO JOSÉ VARGAS ROSALES	VOCAL III
BR. LOURDES VIRGINIA NUÑEZ PORTALES	VOCAL IV
BR. JULIO ALBERTO RAMOS PAZ	VOCAL V

CONSEJO ACADÉMICO

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, Ph.D.
VIVIAN MATTA DE GARCIA, Ph.D.
ROBERTO FLORES ARZÚ, Ph.D.
JORGE ERWIN LÓPEZ GUTIÉRREZ, Ph.D.
MSc. FÉLIX RICARDO VÉLIZ FUENTES

AGRADECIMIENTOS

A DIOS: POR BRINDARME UNA VIDA LLENA DE PAZ Y ENSEÑANZAS Y BENDECIRME PARA LLEGAR HASTA ESTE MOMENTO DE MI VIDA PROFESIONAL.

A MIS PADRES: CON TODO MI AMOR, POR SU APOYO INCONDICIONAL POR DEMOSTRARME SU DEDICACIÓN EN TODO MOMENTO. ADEMÁS DE HABERME CRIADO Y ORIENTADO BAJO VALORES DE AMOR AL PRÓJIMO, ESFUERZO Y PERSEVERANCIA.

A MIS HERMANOS: HENRY, HECTOR, JIMMY Y RICARDO OZAETA, POR ACOMPAÑARME EN CADA AVENTURA EMPRENDIDA, MOTIVANDOME, ACONSEJARME Y POR TOMARSE COMO PROPIA CADA SITUACIÓN QUE SE PRESENTA EN MI VIDA.

A MI EQUIPO DE TRABAJO: MIS QUERIDOS COMPAÑEROS Y AMIGOS, AURORA OROZCO, CARLOS SUHUL, HERLINDA LETRAN Y MARIA ELENA CHICAS QUE SIN USTEDES NO HUBIERA LLEGADO A ESTE MOMENTO.

A MIS AMIGOS EN GENERAL: EN ESPECIAL A LETTY CHEN POR COMPARTIR MOMENTOS SIGNIFICATIVOS EN MI VIDA DURANTE TANTOS AÑOS Y SIEMPRE ESTAR DISPUESTA A ESCUCHARME Y A AYUDARME.

A POLLO CAMPERO: ESPECIALMENTE A MIS COMPAÑEROS DE DEPARTAMENTO Y A QUIENES PERMITIERON Y ME APOYARON PARA CONTINUAR CON MI CARRERA PROFESIONAL.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: POR ABRIRME SUS PUERTAS Y DARMER LA OPORTUNIDAD DE CONTINUAR MIS ESTUDIOS.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente es un estudio sobre el impacto que causa incluir la propina en la cuenta de un restaurante. Se toma como objeto de investigación una cadena de restaurantes de origen nacional. El tema se abordó desde dos puntos de vista: la persona que brinda el servicio y el consumidor que recibe la atención, y en este contexto la importancia de la propina.

En este orden de ideas se plantean las siguientes interrogantes: ¿Es voluntaria la propina?, ¿En ocasiones cobran la propina sin que el cliente quiera pagarla? Con esta incertidumbre el mercado de comidas y las bebidas en Guatemala ha funcionado sin normas. Posiblemente este fenómeno obedezca a que la mayoría de personas se guían por hábitos establecidos y por lo tanto no le dan prioridad a este tema. Es común que un cliente llegue a un restaurante y que siga este proceso: ordena, come, solicita la cuenta y paga el consumo con la propina incluida sin cuestionamientos y luego se marcha.

También como parte de este hábito es el hecho de que la mayoría de clientes pagan por lo regular un 10% de propina como gratificación por el buen servicio recibido en restaurantes, hoteles, bares o discotecas. Sin embargo, no existe un monto establecido por alguna legislación.

Este estudio pretende ser un material de consulta para la gerencia de recursos humanos y en gerencia general del mercado de A & B, sobre la regulación del manejo de la propina y todos los factores relacionados con este tema. Se describe la forma particular que cada restaurante adopta sobre el manejo de la propina en Guatemala y cómo podría afectar la rentabilidad de un restaurante si la propina fuese impuesta por orden de gerencia. Y también cómo la propina puede ser un factor de motivación para el mesero que a su vez puede reflejarse en un mejor servicio y por ende mayores ingresos para el establecimiento.

En la investigación se analizaron, a través de encuestas, las opiniones de clientes, meseros y personal de gerencia y se determinó que algunos clientes no tenían ningún inconveniente en que se les incluyese la propina en la cuenta y en cambio otros mostraron aversión por su

situación económica. Algunos meseros expresaron que estarían de acuerdo en que las propinas fueran sumadas y distribuidas equitativamente entre el personal de servicio de mesas. En el caso de personal gerencial se determinó que no consideran conveniente que la propina sea de carácter obligatorio porque el personal de mesas al saber que cuentan con ese incentivo fijo, podría disminuir su desempeño laboral.

Se investigaron las leyes que regulan la propina y se concluyó que el cliente no tiene ninguna obligación de otorgar este pago y que él está en la total libertad de tomar la decisión de dar o no la propina e incluso sobre el porcentaje.

Como parte del estudio se propuso un plan piloto en diez restaurantes de diferentes zonas para diagnosticar las ventajas y desventajas que conllevaría la implementación de la propina en la cuenta del cliente y cómo podría impactar a todo el personal involucrado.

INDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	i
I- INTRODUCCIÓN	1
II- ANTECEDENTES	2
a. Análisis de la propina.....	2
b. Historia de la propina	7
c. Características	8
d. Naturaleza jurídica	9
1.La factura y propina.....	12
2.Aspectos jurídicos.....	15
3.Propina y el Código de Trabajo	19
4.Propina y la Ley de Protección al Consumidor y Usuario.....	19
e. Criterios para otorgar propina en Guatemala	22
1.¿Se debe dejar propina o no?	22
2.Pago de propinas en Guatemala.....	23
f. Propina vista desde diferentes perspectivas	25
1.Perspectiva del empleado	25
2.Perspectiva del cliente	29
g. Propuesta de ley sobre ordenamiento de la propina	34
h. Técnicas de servicios.....	38
III- JUSTIFICACIÓN	44
IV- OBJETIVOS	45
V- METODOLOGÍA.....	46
VI- RESULTADOS	48
a. Procedimiento para la toma de datos	48
b. Resultados de encuestas a clientes	49
1. Análisis Grafico de Resultados	51
c. Resultados de encuestas a colaboradores	55
1. Análisis Grafico de Resultados	57
d. Resultados de entrevistas.....	60
e. Las 4p para incluir la propina en la cuenta de un restaurante	62
1. Producto	62

2. Precio	63
3. Promoción	64
4. Plaza	65
f. FODA	65
VII- DISCUSIÓN DE RESULTADOS	67
VIII- CONCLUSIONES.....	69
IX- RECOMENDACIONES.....	71
X- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
XI- ANEXOS	75

INDICE FIGURAS

1. Factura que incluye el monto de la propina	13
2. Factura que incluye propina y el cliente la deja bajo su criterio	14
3. Noticia de Emisoras Unidas	24
4. Noticia de Siglo 21	37
5. Servicio de mesas	39
6. Carta de restaurante	40
7. Noticia de CNN	43
8. ¿Considera que la propina es ganada y exclusivamente por el servicio brindado?.....	52
9. ¿Considera que incluir la propina debería de incidir en el salario de los empleados? 53	
10. ¿Considera que al incluir la propina en la cuenta se perderían clientes?	53
11. Si se incluye la propina en la cuenta, ¿Considera que aumentaría el nivel de servicio de los colaboradores?.....	54
12. Bajo su criterio ¿Qué porcentaje es el adecuado para el cobro de propina?	54
13. ¿Cree que la propina ganada únicamente por el servicio que reciben los clientes.....	57
14. ¿Sus ingresos mejorarían si se tuviera un porcentaje fijo de propina?	57
15. ¿Se sentiría motivado a brindar un mejor servicio si la propina se cobrara siempre?.58	
16. ¿Considera que dentro de su restaurante se maneja adecuadamente la propina?	58

17. ¿En la escala de 1 a 5 ¿cuánto cree que mejoraría el clima laboral al incluir la propina? 59

INDICE DE TABLAS

1. Listado de restaurantes a encuestar 50
2. Resultados de encuestas a clientes 51
3. Resultados de encuestas a empleados..... 55
4. Resultados de encuesta sobre la propina 56
5. Resultado de entrevistas 60
6. Rangos de precios de venta al público..... 63

I- INTRODUCCIÓN

El tema investigado son los efectos de incluir la propina en la cuenta final, estudiado desde dos puntos de vista, ¿Quién da el servicio? y ¿Quién lo recibe?

Desde el punto de vista de los empleados, a todas luces se cree que es un beneficio adicional de cual gozaran, aunque es importante mencionar que es relativamente cierto, pues en lo general los restaurantes imponen sueldos mínimos y toman en cuenta lo recibido en las propinas, además de no obtener beneficios en sus prestaciones laborales. Sin embargo, hay quienes aceptan estas condiciones, ya que de esta forma alcanzan salarios que no podrían obtener en ningún otro puesto.

Y desde el punto de vista del cliente, la pregunta surge del porqué los restaurantes deciden incluir un cargo extra a la cuenta de sus clientes a pesar de que es factible que en alguna ocasión el cliente no considere que la atención recibida o la calidad del producto amerite ese cargo extra.

En este trabajo se describe la opinión de los clientes sobre si la propina debe o no ser incluida en la cuenta o no, además se analiza si la propina se fundamenta en creencias o costumbres ya establecidas. Hay muchos establecimientos que están siendo afectados económicamente por el tema de la propina y ellos no logran detectarlo aunque están corriendo el riesgo de no lograr clientes frecuentes o en lo peor de los casos que solo los visiten una vez.

Por otro lado sería interesante dilucidar cómo el empleado percibe este tema, pues aparentemente todos lo ven de forma positiva.

II- ANTECEDENTES

a. Análisis de la propina

En la mayoría de establecimientos como restaurantes, hoteles, discotecas y bares es el cliente quien decide si da o no una propina y el monto de esta. En algunos sectores, durante los últimos años la propina se ha convertido en un pago obligatorio por la atención recibida, el ejemplo más común son los restaurantes. Sin embargo, al ser obligatoria perdería el concepto de propina, aunque se le siga dando el mismo nombre.

En realidad hay pro y contras sobre este tema. No obstante es una práctica en la actualidad. A continuación se enlistará una serie de definiciones sobre el concepto de la propina para tener una amplia idea de lo que ella involucra.

Para Luis Fernández Molina, citado por el Lic. Julio Alfredo Merlos Juárez, la propina es una cantidad de dinero o en muy raros casos de bienes, que entregan los clientes de una negociación, independiente de que paguen el precio de la mercadería o servicios adquiridos, a una tercera persona que les atiende, retribuyendo un servicio excepcional o expresando satisfacción por el buen trato, ese pago no se hace a la empresa si no a la persona que les atiende en forma directa. (Merlos Juárez, 1994. p 27)

A pesar de la definición anterior, la propina se ha degenerado en su naturaleza, pues en la práctica casi se impone en algunas actividades, tales como atención en mesas, entrega de mercancías o productos, visitas turísticas entre otros. Para el trabajador la propina es una forma de remuneración complementaria, es una adicción a su salario o en algunos casos puede representar la totalidad de sus ingresos. La propina debe destinarse a los trabajadores, por lo que no debería ser compartida con el empleador.

Manuel Osorio dice que la propina es un agasajo sobre el previo convenio y como muestra de satisfacción, se da por algún servicio. (Osorio, 2004. p 621)

Esta definición explica que tradicionalmente se consideró como una forma de retribución o compensación, hasta que llegó al punto que esta era la única forma de gratificación en algunos oficios, por el empleo en zonas turísticas como los guías de hoteles locales.

Mario de la Cueva expresa lo siguiente: El nombre de la propina de los trabajadores, los justifican los autores porque de la denominación, casi universal, únicamente se halla excluida en los países socialistas. La ciencia de los establecimientos hoteleros, gastronómicos, taberneros, camareros, botones, elevadoristas y demás personal de servicio, recibe alguna suma de dinero por las atenciones personales que les prestan, es a estas cantidades a la que se otorga el nombre de propina. (Merlos Juárez, 1994. p 28)

Esto significa que la propina es una costumbre practicada en muchos países, y que la reciben trabajadores que realizan distintas actividades relacionadas con el servicio al cliente.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española la define como: Agasajo que sobre el precio convenido y como muestra de satisfacción se da por algún servicio. La propina es una muestra de gratitud. (Real Academia Española, 2001. 22ª ed. Madrid-España)

En ningún momento la propina rebaja ni al que la da ni al que la recibe, cuando no se da algo tan irrisorio que sea molesto para el que la recibe. Como bien dice la definición es un agasajo, una muestra de agradecimiento.

El convenio sobre las condiciones de trabajo (hoteles y restaurantes), entró en vigor el 7 de julio de 1994, en Ginebra, la cual fue ratificada por los siguientes países: Alemania, Austria, Barbados, Chipre, España, Guayana, Iraq, Irlanda, Líbano, Luxemburgo, México, República Dominicana Suiza y Uruguay. Este convenio establece en el: “Artículo 6: El término propina significa el dinero que el cliente da voluntariamente al trabajador, además de lo que debe pagar por los servicios recibidos. Independientemente de la propinas, los trabajadores interesados deberán recibir una remuneración básica que será (abonada con regularidad. (República Dominicana, Ley No. 250 de 1984).

Como puede apreciarse Guatemala no fue partícipe de este convenio, es decir, no ratificó su posición sobre este tema, por lo que se sostiene que no tiene respaldo legal el cobro de propina en establecimientos de A & B.

En general la propina es una recompensa generalmente económica que se otorga como agradecimiento y de forma voluntaria por un buen servicio. El concepto como tal se ha tergiversado, pues en la práctica casi se impone el pago de un porcentaje variable ya establecido la factura, en algunos establecimientos. La propina en algunas ocasiones suele incluirse indirectamente en como parte del salario, es decir, el empleador al momento de contratar ofrece la propina como complemento a los ingresos del empleado.

Sin embargo, es importante aclarar que el cobro de la propina y su distribución dependen del sector o país donde se aplique el concepto. Para conocer un poco de historia se explica el caso de Argentina, que fue uno de los primeros países en eliminar el porcentaje voluntario de la propina, y estableció un recargo sobre el monto del servicio a pagar, destinado para retribuir al colaborador. (Díaz Barillas, 2007. p 20)

Mientras que en Inglaterra la propina es un signo de buena educación, siempre y cuando el servicio sea de la manera correcta o más allá de lo que se esperaba, luego de haber disfrutado de un buen plato, lo normal es dejar un 10% de propina. En este país este tema va ligado a las normas de buena conducta, ya que en Inglaterra practicar los buenos modales es imprescindible, por lo que no dejar propina si el servicio lo amerita es signo de falta de etiqueta. Esta práctica no solo se realiza en restaurantes sino también en hoteles y en el servicio de taxis.

En España es un gesto de cortesía, y se deja cuando el cliente percibe que ha recibido un buen servicio, pero de ninguna manera es una costumbre obligatoria como en otros países. En este país si un cliente considera que la atención no fue de su agrado, por costumbre no deja propina. Ahora bien, si fue todo lo contrario deja un monto que él considere oportuno como muestra de gratitud. Así ocurre con otros servicios: el botones del hotel que sube las maletas

e indica cuáles son las instalaciones del hotel, la enfermera que ha dado un trato estupendamente durante la estancia en el hospital o clínica entre otros.

En Estados Unidos es casi obligatoria, es más, cuando alguien va de vacaciones se le recomienda reservar una parte de su presupuesto para el pago de propina de los camareros, peluqueros, meseros entre otros. Básicamente para todo aquel que preste un servicio directo. El colaborador asume que contará con el 10% o 15% del total de la factura de lo contrario pueden sentirse confundidos y hacer la pregunta directa: ¿Tuvo alguna insatisfacción con el servicio? A algunos extranjeros que no están acostumbrados y sienten que es mucho dinero, se les explica que los sueldos base son muy bajos y las propinas sirven para nivelar a fin de mes, en realidad bajo la perspectiva moral de Guatemala es algo incorrecto y se culparía los empleadores no a los empleados. Si se muestra oposición a dejar propina en Estados Unidos, hasta existiría el riesgo de enfrentarse a una situación complicada por ejemplo: que el camarero persiga al cliente a medio salón y en voz alta le pregunte si hay inconformidad con el servicio, ya que no se dejó propina, con la intención que los demás clientes escuchen. (Antokoletz Bill, 1953. p 33)

Por lo tanto, en Estados Unidos los trabajadores tienen el paradigma de que les dejen propina por costumbre. En cierta forma el servicio no depende de una remuneración económica al final de la velada, la interacción entre el comensal y el camarero es más natural y hasta más sincera. Muchas veces el camarero es servicial y atento simplemente porque quiere serlo y porque quiere cumplir con su trabajo y nada más.

Esta forma es debatible. Unos piensan que así se motivan a los trabajadores para que brinden un servicio cada vez mejor al cliente. Otros opinan que se estimulan en la idea común de: cuánto vales cuánto tienes, puesto que es muy frecuente encontrarse con meseros charlatanes que al momento de recibir la propina se dan la vuelta y no se despiden o bien cambian de actitud.

Mientras que la historia cuenta que las organizaciones obreras hicieron intensas campañas contra la propina por creer que iba en contra de la dignidad del trabajador. Actualmente es

curioso que la propina no es una costumbre aceptada en todo el mundo. En algunos países como Vietnam y Argentina, se considera ilegal dejar propina.

En muchos sitios casi es de obligación moral y social dejar una propina que incluso viene estipulada en una cantidad, la realidad es que no se tiene obligación de dejar propina. La propina tiene una clave ya no de protocolo si no de agradecimiento. Si un camarero es más atento que en otros establecimientos normales, si su trabajo es excelente y si es respetuoso tanto en su trabajo como con los clientes, es cuando se debe dar esa propina.

Esta es una forma de dar un aliciente al trabajador demostrándole que ha hecho su trabajo con una aprobación alta, muchas personas piensan que, por sistema tienen que dejar propina y eso es un error. El mesero que hace su trabajo de forma muy normal, no debería recibir un premio o propina puesto que es una de las atribuciones que le corresponden y que está integrada en su trabajo.

La legalidad de la propina es un aspecto que llama la atención porque en muchos establecimientos la gerencia decide cuánto debe pagar el cliente y en otros queda al criterio del cliente, es decir, por costumbre, pues no existe ninguna base legal ni tributaria que indique que se debe pagar un 10% o un 15% sobre el consumo, por ello se estudiarán los aspectos jurídicos involucrados.

El derecho de depositar propina siempre cuando un mesero es muy correcto en el trato significa que como cliente está satisfecho y evidentemente el mesero seguirá trabajando igual y con la misma eficiencia. Hay que considerar que si un mesero que trabaja con eficiencia y cordialidad fuera de lo común se le premia esto ayudará a que mejore sus atenciones para con los clientes estando consiente que así, las propinas serán más generosas y para su beneficio. (Coronado Marroquín, 2009. p 46)

En resumen se da propina a quien hace sentir al cliente a gusto en el restaurante, si el mesero atiende con buenos modales, en su trabajo recibirá de parte del cliente una gratificación.

b. Historia de la propina

Desde el punto de vista etimológico el término propina significa: dar de beber. Inicialmente la propina era regalarle a alguien un trago licor como agradecimiento. Existen muchas teorías sobre el origen de la práctica de dejar propina a cambio de un favor o un servicio, pero lo cierto es que no se sabe realmente cómo empezó. Una de ellas apunta que en el siglo XVII, tuvo su origen esta práctica, cuando los caballeros feudales comenzaron arrojar monedas de oro a los campesinos al pasar por la calle para asegurar un paso sin peligros.

Otros afirman que esta costumbre surgió mucho antes de eso. En la antigüedad romana, cuando se practicaba de una manera similar. Una anécdota particularmente interesante habla del ilustre ensayista británico del siglo XVII Samuel Johnson, quien acostumbraba reunirse en un café con sus amigos, también intelectuales y escritores. Cuentan que al entrar, siempre depositaban unos cuantos peniques en una caja con un pequeño letrero que decía en inglés: *To Insure Promptness* que se traduce como: para asegurar prontitud. Por cierto, se cree que de ahí proviene la palabra *tip*, es decir, propina en inglés, como acrónimo de aquella frase original. Lo interesante es que la propina ha sido entendida e interpretada de maneras totalmente diferente en muchos países y a través de la historia.

En siglos pasados en Francia e Inglaterra cuando no se pagaba una propina aceptable se consideraba un insulto meritorio de agresión física. Más tarde, los franceses se asegurarían que sus empleados recibieran una propina justa por parte de los turistas que no conocían las costumbres del país. (Flores González, 1999. p 66)

En muchos establecimientos, se encontraba un letrero por encima de una caja o ranura que permitía depositar unas cuantas monedas que hacía más que evidente el propósito de la misma: *Merci, messieur, pour les employeés*, lo que significa: Gracias, caballero por su aporte para beneficio de los trabajadores.

Por otro lado, durante muchos años, dar propina en España se consideró como un gesto ofensivo, tanto así que los camareros entre otros de los oficios similares solían decir que la propina es una afrenta al que la recibe, e incluso colgaban carteles al frente del establecimiento en cuestión donde advertían que no se aceptaban propinas. Y la clientela manifestaba lo que se convertiría con el tiempo en un popular refrán que rezaba: La propina envilece, empobrece y ni Dios te la agradece.

c. Características

La propina puede distinguirse por varias características, las cuales se explicarán.

- Es abonado por un tercero:

El *animus donandi* se refiere a la intención o voluntad general de hacer una liberalidad. La propina voluntaria es una gratificación espontánea que un tercero extraño a la relación laboral otorga al trabajador con ocasión de la prestación de un servicio. Esta característica es la que reviste a la propina de tan notoria singularidad. De todas las prestaciones que recibe el trabajador, la propina es la única que no es entregada por el patrono. No constituye una contraprestación del patrono porque no proviene de la otra parte del contrato de trabajo. (De la Cueva, 2001. p 44)

- Integra un salario indeterminado.

Generalmente esta en proporción con la naturaleza y clase de servicio prestado.

La propina tiene cierto parentesco con los salarios por rendimiento, pues hay tanta mayor probabilidad que se la dé y que su monto aumente cuanto mejor sea el servicio, en la apreciación del cliente. La propina voluntaria, en cuanto a su monto, carece de certeza ya que no está sometida a ningún porcentaje o tarifa especial. En algunos países el porcentaje que se paga por la propina está establecida pero en Guatemala no es así, por lo general se da un diez por ciento del total consumido, cantidad que se considera justa para remunerar al trabajador.

Sin embargo, muchas veces la propina es afectada dependiendo de la clase de servicio que se presta y de la buena o mala manera en que se realice.

Así cuanto más grato y placentero haya sido la atención prestada en esa proporción aumentara dicha cantidad. Por el contrario, entre más mediocre y latoso haya sido el servicio habilitado, así será la disminución en dicha tarifa, llegando hacer algunas veces inexistente. Como se aprecia se calculara dicha retribución en relación directa con el rendimiento del trabajador.

- Es aleatorio en cuanto a un cliente, pero susceptible de apreciación en su carácter total considerando sucesivas prestaciones.

En sentido jurídico por aleatorio se entiende todo lo que resulta incierto e inseguro por estar supeditado al azar, a la suerte, o a la realización de un hecho fortuito. Por lo que ese hecho fortuito al que está condicionado la propina es la voluntad del cliente. El trabajador otorga el servicio con la esperanza de que el cliente tenga la intención de remunerarlo. Por otro lado, está consciente del riesgo que asume, porque por tratarse de un acontecimiento incierto puede que reciba las propinas o puede que ocurra lo contrario. El pago de la propina es un pago incierto ya que no existe la certeza de que el cliente vaya abonarla. La aleatoriedad es consecuencia de la falta de obligatoriedad para quien las pago o sea el cliente. (Lovelock Reynoso, 2004. p 42)

- Su importe está determinado con mayor o menor exactitud que la costumbre.

La cuantía depende también de la satisfacción que el consumidor encuentra en la prestación de los servicios y de esta manera varia de uno a otro trabajador.

d. Naturaleza jurídica

La naturaleza jurídica de la propina constituye una cuestión importante. En diversas ocasiones se ha negado que la propina equivalga al salario, de lo que se deduce que la relación

jurídica, en la cual la retribución asignada al trabajador consiste en las propinas que recibe, no es una relación de trabajo. Porque en este caso el salario del trabajador dependería del aporte de los clientes y no del empleador, a quien le correspondería legalmente esta obligación. La diferencia básica es que el empleador paga por todas las actividades que el empleado debe realizar en pro de la empresa, es decir, atender al cliente, mientras el usuario, comensal o cliente paga por el producto o mercancía adquirida.

Legalmente hay normas que protegen al trabajador, por ejemplo, el dueño de un restaurante tiene la obligación de pagar las primas de los seguros sociales y también tiene a su cargo todas las responsabilidades por los riesgos profesionales que sufra los trabajadores; por lo mismo, solamente el empresario puede despedir a los meseros, y es él y no la clientela, contra quien puede reclamarse por el despido. El dueño de un restaurante está en la libertad de aumentar los precios de sus productos, y no puede prescindir de cumplir con las obligaciones que le corresponden legalmente. (Ortega Aguirre, 2002. p 32)

La relación individual del trabajo, dicen los defensores de esta postura, comprende cinco términos: el trabajador, el patrono, la prestación de un servicio personal, la subordinación del trabajador al patrono en la prestación del servicio y la retribución, si falta alguno de estos elementos desaparece la relación de trabajo.

En este contexto laboral, la propina no es una retribución pagada por el empleador, ni constituye una obligación de su cargo administrarla, por lo que, la relación jurídica en la que se estipula que la retribución del trabajador consistirá en las propinas que reciba no es una relación de trabajo, ni tampoco el empresa debería tomar parte de las propinas para cubrir costos propios del negocio. En algunos establecimientos de A & B, la gerencia utiliza un porcentaje de las propinas para reponer parte de su mobiliario y equipo, por ejemplo: cristalería quebrada. En este caso se estaría procediendo ilegalmente porque este costo le compete únicamente a la empresa y no al cliente ni al colaborador.

En cambio en Francia desde el siglo pasado se reguló legalmente esta situación. El derecho francés ha resultado atinadamente en este tema: el empresario no puede reservarse el todo o parte de las propinas que reciban sus trabajadores, una ley del 19 de julio de 1933, que pasó a formar los artículos 42 y 43 del libro primero del código del trabajo, completada por la ley del 2 de abril de 1931, el cual, a su vez formó el artículo 51, en el que prohíbe al empresario retener, cualquiera sea el motivo, el todo o parte de la propinas. La razón de esta prohibición es que las propinas son entregadas por los clientes con la intención de gratificar a los trabajadores por el cuidado especial en la atención del cliente. Los clientes no darían propina si supieran que esta es para el empresario, por otra parte, ocultarle la realidad sería falta de integridad. (Ramírez Salazar, 2012. p 45)

Si se aceptara la propina como parte de las condiciones de trabajo se tendría que incluir a un tercero en el contrato o términos de trabajo, este sería el usuario o cliente quien decide si desembolsa el dinero para dárselo como premio merecedor a la persona que brindó el servicio, siempre teniendo presente que este beneficio es eventual y sin una cantidad fija.

La propina como retribución única podría haber sido aceptada en el siglo XX cuando el trabajo era regido por el derecho civil, pero en estos tiempos que la normativa ha cambiado, regida por el derecho privado, es decir, toda medida que tienda a evitar la aplicación estricta del derecho del trabajo es ineficaz.

Otra cuestión se desprende y está resuelta con las exposiciones que anteceden: La propina no puede ser remuneración única que perciba el trabajador. En todo caso es una prestación complementaria, pero no puede ser la prestación básica. Naturalmente, que puede y debe tomarse en consideración para la fijación del salario y que la parte de este que deba cubrirse en efectivo puede ser mayor o menor de acuerdo con las posibilidades de obtener pequeñas o importantes propinas.

La propina sosteniéndola en la naturaleza jurídica es un incentivo para el trabajador y debe tomarse como un incentivo de motivación o agradecimiento hacia los buenos servicios prestados por el trabajador, no obstante que como ya quedó establecido el iniciar la relación

patrono colaborador, este tiene que desempeñar su labor eficazmente, pero como ya se mencionó, si sobrepasa las expectativa de atención y se hace merecedor de una felicitación económica esta no debe convertirse en obligatoria, pues perdería su naturaleza donde está involucrada la voluntad del cliente. (Díaz Barillas, 2007. p 24)

El salario es una remuneración en dinero o en especie, como alimentos, habitación, entre otros, que se le da a la persona que realiza un trabajo bajo la subordinación de otra persona, en virtud de una relación de trabajo o de un contrato de trabajo. También se entiende como salario la contraprestación satisfecha por el empresario a un trabajador a cambio de la actividad laboral desarrollada por este. La definición legal de salario, se encuentra en el artículo 88 del Código de Trabajo, que en su parte conducente dispone: “salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos”.

Jurídicamente en Guatemala no existen normas que regulen los aspectos relacionados con la propina y por lo mismo cada establecimiento de A&B se regula a su conveniencia. Sin embargo, recientemente la Superintendencia de Administración Tributaria exige que el porcentaje cobrado de propina se incluya en la factura, como se explicará en el siguiente apartado.

1. La factura y propina

El reglamento de la ley del impuesto al valor agregado (IVA) narra que: “si un negocio de servicios cobra propina a los consumidores el comercio está obligado a incluir el monto de esas gratificaciones en las facturas”.

En el artículo 17 de dicho reglamento, del Acuerdo Gubernativo No. 5-2013, del ministerio de finanzas publicas se indica que: en la factura de los contribuyentes que realizan la venta o la prestación de servicios deberá figurar cualquier suma que haya cargado por concepto de propinas, gratificaciones o similares, que les paguen sus clientes.

Carlos Gonzáles, analista de la asociación de investigación y estudios sociales consideró que “La costumbre de cobrar la propina es importado; es una gratificación para las personas que nos atienden, debe ser voluntaria y no obligatoria”.

Ricardo Barrientos, economista del Instituto Centro Americano de Estudios Fiscales, opina que: “Si la propina se va a cobrar, esta se tiene que facturar, porque de esa manera lo manda la ley. Todo servicio que no esté exentó debe pagar IVA, y si eso no fuera así, se caería en evasión tributaria”.

Al considerar los aspectos jurídicos sobre el tema de la propina se observó el procedimiento que emplean los restaurantes.

Figura 1. **Factura que incluye el monto de la propina**



Fuente: Restaurante Los Cebollines, Avenida Petapa.

La anterior figura muestra una factura sobre el consumo de dos desayunos. En ella se desglosan los productos consumidos y se incluye la propina. La característica de esta factura es que emplea el eufemismo: Cobro por cuenta ajena para sustituir el término propina. Posiblemente se hace con la intención de distraer al cliente sobre este cobro.

Figura 2. **Factura que incluye propina y el cliente la deja bajo su criterio.**



Fuente: Restaurante Pollo Campero, El Rodeo.

En la figura 2, se presenta una factura en la que se incluyen únicamente los productos consumidos. No contiene en el detalle algún monto sobre propina ni tampoco lo cobra al final.

2. Aspectos jurídicos

Se empezará con un acercamiento teórico sobre los aspectos jurídicos de la propina y sus implicaciones, ya que tienen vinculación con temas legales que mencionaron anteriormente, y que son imprescindibles para el presente estudio.

En el ámbito del Derecho los hechos del hombre están clasificados en actos simples y jurídicos. Los hechos del hombre que no tienen relación con el derecho se llaman actos simples; y los hechos del hombre que si tienen relación con el derecho se llaman actos jurídicos. La diferencia fundamental entre en hecho jurídico y un acto jurídico, es que el hecho es producido por la naturaleza y el acto por el hombre. (Antokoletz Bill, 1953. p 39)

El acto jurídico se entiende como la manifestación de la voluntad de una o más partes con la intención de crear, modificar o extinguir un derecho, de lo que se puede concluir lo siguiente:

- ✓ La voluntad debe manifestarse, mientras no lo haga el deseo queda en el fuero interno de la conciencia de la persona y no produce ningún efecto.
- ✓ La persona debe tener intención de producir un efecto, esto es, crear, modificar o extinguir un derecho, como ya se explicó.
- ✓ El objetivo de los actos es crear, modificar o extinguir un derecho.

Ahora bien teniendo esta clasificación de actos, resulta importante para comprender la forma en que se da la propina como un acto propio de la voluntad de las personas, en tal sentido se expone lo siguiente:

- ✓ Unilaterales o bilaterales: en los unilaterales interviene una sola persona como por ejemplo un testamento; y en los bilaterales concurren personas en el intercambio de compra-venta.
- ✓ Entres vivos o por causa de muerte o *mortis causa*: entre vivos es una compra-venta o una sociedad; o por causa de muerte es el testamento.
- ✓ Solemnes y no solemnes: es solemne una compra-venta de un bien raíz; y los actos no solemnes no requieren de ninguna formalidad.

- ✓ Gratuitos u onerosos: es gratuito cuando tiene beneficio o utilidad una sola de las partes; y es oneroso cuando ambas partes tienen beneficios o utilidades.
- ✓ Causales y abstractos: en el primero la causa aparece como ineludiblemente unida a la existencia del acto jurídico del contrato; y en el segundo, es posible que tenga una causa, pero lo que obliga no es esa causa si no la realización de ciertas solemnidades.
- ✓ Puro y simple o sujeto a modalidad: los primeros son los que obligan en cuanto se celebra; y los segundos son los que las partes modifican sus efectos naturales.
- ✓ Principales o accesorios el primero, no necesita otro para subsistir, puede por sí solo; y el segundo, son aquellos que necesitan de otra para subsistir.

Ya teniendo claro que la propina es producto de un acto jurídico se establecerán sus elementos:

- ✓ Elementos de la esencia:
Son aquellos sin los cuales el acto jurídico no nace a la vida del derecho o degenera en otro distinto. Y que de faltar no hay acto jurídico alguno. Estos son los requisitos de la existencia. Los que si se omiten, el acto jurídico se transforma en otro distinto. Son los requisitos de validez.
- ✓ Elementos de la naturaleza:
Son aquellos que sin ser de la esencia, se entienden incorporados a un acto jurídico, sin necesidad de cláusulas especiales.
- ✓ Elementos accidentales:
Son aquellos que las partes introducen a un acto jurídico mediante cláusulas especiales y que están destinadas a modificar sus efectos naturales en cuanto a su nacimiento, ejercicio o extinción. Estos son la condición, el plazo y el modo. (Merlos Juárez, 1994. p 38)

Debe también hablarse de los requisitos de la existencia del acto jurídico, toda vez que los mismos intervengan para que este se produzca, y así comprender el actuar de las personas cuando voluntariamente otorgan en agradecimiento una propina a la persona que les brindó

el servicio, ya que la relación teórica es importante en estos casos entonces se tiene en primer lugar los siguientes elementos:

- ✓ La voluntad: es la potencia del alma por la cual esta se mueve a realizar lo que desea.
- ✓ El consentimiento, que no es más que el acuerdo de dos o más voluntades sobre un mismo objeto jurídico. El consentimiento nace de la oferta y la aceptación, entonces puede decirse que la oferta es el acto por el cual una persona propone a otra la celebración de un determinado acto jurídico, por lo que para que sea válida debe cumplir con los siguientes requisitos:
 - Debe ser hecha con la intención de obligarse.
 - Debe exteriorizarse, es decir, deben conocerse sus términos.
 - Debe ser completa, es decir, debe contener todos los términos del contrato prometido.
 - Debe ser voluntaria no forzada.
 - Debe haber aceptación, es decir, el asentimiento a los términos de la oferta.

Para que sea válido el acto debe cumplir con las siguientes obligaciones:

- ✓ Ser completa.
- ✓ Ser oportuna o tempestiva.
- ✓ Expresarse en forma latente o manifiesta.

Tomando en cuenta lo expuesto se concluye que es importante que todo acto jurídico derive de la concurrencia de sus elementos para que sea válido, en tal sentido, si se trata de actos jurídicos en los que la voluntad unilateral es importante para que este se dé, debe formar parte del mismo, pues si esa voluntad es afectada por una exigencia coercitiva, pierde su esencia como tal, lo que viene a impedir su existencia. Ese es precisamente el caso de la propina que se da en agradecimiento por un buen servicio prestado, en tal sentido, se permite comprender no sólo la naturaleza jurídica de la misma, sino los elementos que la conforman. (Coronado Marroquín, 2009. p 46)

García Máynez, al referirse a la unilateralidad de la moral afirma: Que la diferencia esencialmente normas morales y preceptos jurídicos estriba en que las primeras son unilaterales y los segundos bilaterales. La unilateralidad de las reglas éticas se hace consistir en que frente al sujeto a quién obligan no hay otra persona autorizada para exigirle el cumplimiento de sus deberes. Las normas jurídicas son bilaterales porque imponen deberes correlativos de las facultades o conceden derechos correlativos de las obligaciones. (García Máynez, 2009. p 122)

Frente al jurídicamente obligado encontramos siempre a otra persona, facultada para reclamarle la observancia de lo prescrito. De hecho es posible conseguir, en contra de la voluntad de un individuo, la ejecución de un acto conforme o contrario a una norma ética. Pero nunca existe el derecho de reclamar el cumplimiento de una obligación moral. Y pone como ejemplo al pordiosero que puede pedir una limosna, implorarla, más no exigirla. La máxima que ordena socorrer al menesteroso no da a este, derechos contra nadie. A diferencia de las obligaciones éticas, las de índole jurídica no son únicamente, sino deudas.

Puede decirse entonces que el dar una propina a un trabajador en un restaurante por el cliente al recibir un servicio con excelencia en el mismo, conlleva el cumplimiento de una norma ética, toda vez que frente a la persona que la otorga, que para el caso es el consumidor, no debe existir otra que la obligue a darla, que viene a ser el patrono o dueño del restaurante, tal como sucede actualmente en los distintos restaurantes y hoteles de la ciudad de Guatemala, que se ha venido acostumbrando fijar un porcentaje a discreción para luego trasladarlo al trabajador al final de la jornada, siendo este un ajuste a su salario y un incentivo laboral diario. Pero que no entra a formar parte del salario, por lo que el beneficio es ocasional, y no genera beneficios a largo plazo, toda vez que dentro de los bonos y prestaciones a que tiene derecho el trabajador, no se incluye la propina, y no constituye un aumento al salario. Por lo que en un día puede recibir una cierta cantidad de propinas en dinero, y al otro nada. De ahí que queda establecida la voluntad del cliente para darla, ya que si este no lo desea, no la da y únicamente cancelará el consumo de lo pedido para su satisfacción como consumidor, pues bien es sabido que legalmente no se le puede obligar a darla. (Flores González, 1999. p 26).

3. Propina y el Código de Trabajo

La propina, una figura para todos muy familiar, tiene en el campo laboral unos perfiles muy difusos, adicionalmente debe señalarse que nuestra legislación no regula esta materia, al punto que ni siquiera la menciona. Dentro del Código de Trabajo no se encuentra ninguna norma legal que hable directamente sobre la propina, sin embargo, es importante realizar un análisis acerca de la institución de las ventajas económicas, descritas en el artículo 90 del código antes citado, ya que fue redactado en una forma amplia.

Ventaja viene del latín *ab*: de y *ante*: delante, supremacía que posee una persona o cosa comparada con otra. Y Economía del griego *Oikos*: casa y *nemein*: administrar. De conformidad con el Diccionario de la Real academia de la lengua española, ventaja es: a. superioridad o mejora de una cosa respecto de otra. b. excelencia o condición favorable que una persona o cosa tiene. c. sueldo sobreañadido al común que gozan otros. Económica está definida como: perteneciente o relativo a la economía y Economía es una administración recta y prudente de los bienes. (Lovelock Reynoso, 2004. p 32)

Como ventajas económicas se comprenden todas aquellas retribuciones, aparte del salario ordinario y extraordinario, consistentes en bienes o servicios, que se otorgan al trabajador por liberalidad del patrono, en forma periódica, sin ser para el trabajo, ni al servicio de la empresa y que se traducen en una economía en su presupuesto.

4. Propina y la Ley de Protección al Consumidor y Usuario

En el mercado libre, el consumidor es quien manda y los empresarios compiten para servir al consumidor. Es su razón de ser. Por tanto, el empresario debe tratar al consumidor muy bien y servirle para ser servido con su compra. El consumidor es quien tiene más poder que el empresario, ya que el empresario depende de las compras del consumidor porque sin su compra no podría existir su negocio. No puede haber empresario si no hay consumidor que le compre. Pero si puede haber consumidores sin empresarios.

Todo es cuestión de quién es más hábil para descubrir esta demanda insatisfecha. Es posible destacar la importancia del consumidor y la razón de ser del conocido lema: el cliente siempre tiene la razón. Los consumidores no invierten en sí mismos para servir mejor al empresario. Son las empresas las que innovan continuamente, invierten dinero en personal, en maquinaria y en consultoría para mejorar su producción con el propósito de servir al consumidor. (Ortega Aguirre, 2002. p 32)

Por lo anterior se hizo necesario que el consumidor fuera protegido por el Estado mediante una ley específica, La Ley de Protección al Consumidor y Usuario.

A través de la ley antes citada se pretende educar al consumidor o usuario mediante la información para que la haga valer. El objetivo principal de esta ley es promover, divulgar y defender los derechos de los consumidores y usuarios, establecer las infracciones, sanciones y los procedimientos aplicables en dicha materia. Por ello las normas de esta ley son tutelares de los consumidores y usuarios y constituyen un mínimo de derechos y garantías de carácter irrenunciable, de interés social y de orden público. (Artículo 1, Ley de Protección al Consumidor y Usuario, 2003)

Es necesario saber diferenciar quiénes son los consumidores y proveedores, según la Ley de Protección al Consumidor y Usuario, en su artículo 3, literal c) define al Consumidor, como toda persona individual o jurídica de carácter público o privado, nacional o extranjera, que en virtud de cualquier acto jurídico oneroso o por derecho establecido, adquiera, utilice o disfrute bienes de cualquier naturaleza; en ese mismo artículo, literal g) define al Proveedor como toda persona individual o jurídica de carácter público o privado, nacional o extranjera que en nombre propio o por cuenta ajena con o sin ánimo de lucro, realice actividades de producción, fabricación, transformación, importación, construcción, distribución o comercialización de bienes o prestación de servicios a consumidores o usuarios en el territorio nacional y por las que cobre precio o tarifa.

En el artículo 4 de la ley antes citada se establecen los derechos del consumidor o usuario entre los cuales se encuentran: ...g) la sostenibilidad de precios con el que se oferte, promocióne, publicite o marque el producto en el establecimiento comercial respectivo. Asimismo, entre las obligaciones del proveedor establecidas en el artículo 15 de la ley mencionada, entre otras se encuentra: ...c) proporcionar la información básica sobre los bienes y servicios que provee. ...e) extender al consumidor y/o usuario la factura correspondiente de conformidad con la ley. ...ñ) Incorporar en listados, rótulos, letreros, etiquetas o envases, el precio de los bienes o servicios que se ofrecen al público, incluyendo el impuesto del valor agregado -IVA-. Por último en el artículo 16 las prohibiciones del proveedor, entre otras se encuentran: a) El cobro de un precio superior al exhibido, informado o publicado. En todo caso, el consumidor tiene el derecho a pagar al proveedor el precio, tal y como se muestra en la información.

Haciendo un análisis de los artículos citados se puede observar que ésta ley obliga al proveedor a exhibir el precio del servicio proporcionado incluyendo dentro de este el impuesto correspondiente y no debe cambiarlo si ya fue visto por el consumidor. Además le prohíbe cobrar un precio más alto del que tiene en exhibición. En el caso de venta de servicios, quedaría a criterio del consumidor pagar o no la propina y en ningún caso esta deberá incluirse en el precio de venta. (Ramírez Salazar, 2012. p 45)

A efecto de garantizar el derecho de reclamo de los consumidores y usuarios, todo proveedor deberá poner a disposición de los mismos en un lugar visible, un libro de quejas o cualquier medio autorizado por la Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor, el cual deberá ser de acceso irrestricto al público, el que debe contener como mínimo los espacios en los que se indique el nombre del consumidor o usuario afectado, el tipo de reclamo y la fecha en que quedó solucionado el mismo. Cuando el proveedor tenga agencias o sucursales deberá contar con un libro de quejas en cada una de ellas. Por lo que en caso a una persona se le cobrara en la factura una cantidad mayor a la del precio exhibido podría hacer uso de éste libro para exponer su inconformidad.

La ley contiene sanciones en el caso de incumplimiento, y estas pueden resumirse así: Multas de quince a setenta y cinco, a aquellos proveedores que incurran en las siguientes infracciones: a) Incurrir en alguna o algunas de las prohibiciones establecidas en la presente Ley. b) No cumplir con sus obligaciones. c) La omisión de proporcionar la información básica de los productos y servicios que se ofrecen a los consumidores y usuarios. d) No exhibir los precios de los bienes o servicios que se ofrecen al público. Y entre los casos especiales en el inciso a) dice: quien cobre un precio superior al exhibido, informado o publicado, se le impondrá una multa de quince a veinte.

e. Criterios para otorgar propina en Guatemala

1. ¿Se debe dejar propina o no?

Este es un tema polémico porque el dueño del establecimiento de A&B lo ve de una manera, el empleado de otra y el cliente quien es el que desembolsa el dinero, tiene otro punto de vista. Por ejemplo un mesero se ayuda con ese dinero porque el restaurantero no le paga lo suficiente, incluso hay casos que no llega ni al salario mínimo establecido por la ley. El propietario del restaurante lo ve como una ayuda a sus empleados pero también a sus ingresos pues con este dinero compensa un gasto que él debería realizar por ley y el que paga los platos rotos en todo esto es el cliente, porque la mayoría de veces no se recibe un servicio que supere las expectativas del cliente, sin embargo, en algunos lugares hay que pagar la propina de manera obligatoria y sin protestar.

La propina es algo voluntario porque se recibió un buen servicio. Si no, ¿por qué dar la propina? A nadie se le puede obligar hacer lo que no quiere hacer, si alguien recibe un buen servicio procura dar hasta un 20 por ciento de propina, no porque haya una ley que lo imponga sino más bien porque se lo ganó el mesero. En un contexto ideal lo mejor sería capacitar y motivar al colaborador para que se gane este monto, pues hay clientes que reciben un servicio deficiente, un producto deficiente y sobre esto les toca pagar propina, esto realmente sería un extremo. (Díaz Barillas, 2007. p 44)

Por lo mismo se concluye que la propina se debe dejar, toda vez, que el mesero haya prestado un servicio que supere las expectativas del cliente y que por lo tanto sea merecedor de este incentivo.

2. Pago de propinas en Guatemala

No hay duda que el servicio de restaurantes es uno de los rubros de la economía nacional que va en ascenso, porque cada día los guatemaltecos van adquiriendo esa costumbre con mayor fuerza, ya sea por razones de trabajo, motivos de viaje, falta de servidumbre o la simple y sencilla razón de disfrutar comiendo en un lugar que no sea su casa.

Depende de la categoría del establecimiento que se analice, por ejemplo algunos por su decoración y sus precios dolarizados, por las colas que hacen los comensales para poder ingresar a sus instalaciones, en otros, todavía considerados los más exclusivos por sus altos precios, aunque lo que se pretende es destacar que en algunos casos la calidad del servicio no va acorde al precio. (Antokoletz Bill, 1953. p 53)

En otras palabras dar propina en Guatemala, aún no se tiene la costumbre marcada de dar propina en todos los lugares de servicios, en los restaurantes son los lugares donde más podemos notar esta manera de gratificación económica. No es un gasto que se indique en algún reglamento. Sin embargo, indirectamente este rubro se ha convertido en algo obligatorio, más cuanto en algunos establecimientos pasan el ticket de la cuenta con el monto establecido. Lo anterior no deja opción al consumidor más que pagarla.

Es curioso ver como en Guatemala se inauguran restaurantes de cadena mundial con bombos y platillos por pertenecer a una marca famosa y muy eficiente en su servicio a nivel internacional. Sin embargo, estos restaurantes no llenan las expectativas de servicio del cliente. Porque es sorprendente que aquí los productos que sirven nada tenían en común con el tamaño y la calidad de los que sirven en el país de origen. Eso sí, los precios altos sin mayor relación con el producto. En estos lugares, donde además de cobrarle al precio el 10

por ciento de la propina, agregan la pregunta que si el comensal quisiera aumentar la cantidad de la propina estaba bien recibida. Parece un abuso de la empresa, pero como se mencionó a un inicio es una costumbre que la gente bien servida deja más dinero de lo acostumbrado. Ahora se expone el meollo del caso, hay empresas que no entregan el 10 por ciento que cobran de propinas al cliente, por ejemplo unas solo les reparten el 40 por ciento de las propinas porque, para facilitar las cosas, hacen de caso que todos los clientes pagan con tarjeta de crédito, y los descuentos prefieren sacarlos de lo que se deja de propinas.

En otros restaurantes aprovechan para repartirlo entre cocineros y el personal de limpieza, ya que en muchos solo les pagan un sueldo base a todos, dando por sentado que el sueldo mínimo deberá ajustarse con las propinas, cantidades que suman y reparten a fin de mes. Por ello algunas personas acostumbran aconsejar que hay que entregar la propina en la mano a quien bien sirvió, y si el servicio fue malo pues ya es decisión propia.

Figura 3. Noticia de Emisoras Unidas

The image shows a screenshot of a news article from the website Emisoras Unidas. The article is titled "SAT verificará que se pague impuesto por propina" and is dated "Jueves, 6 Marzo, 2014 - 14:13". The article text states that the Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) will start a fiscalization plan to verify that the tax on tips is paid. It mentions that the SAT will verify in companies that have announced to their clients that the tip is included in the final payment. The article also notes that the SAT will verify in companies that have announced to their clients that the tip is optional. The article includes a photo of a restaurant receipt and a video player. The photo shows a receipt with a section for "Propina" (Tip) and a total amount. The video player shows a video titled "La SAT explicó que si en un servicio se cobra propina, la misma paga impuesto. Foto: Henry Bin".

SAT verificará que se pague impuesto por propina
 Jueves, 6 Marzo, 2014 - 14:13

Twitter 26 | Recomendar | Compartir 34

Autoridades de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) informaron que iniciarán un plan de fiscalización para verificar que se pague el impuesto por propinas.

La SAT hará la verificación en las empresas que han anunciado a sus clientes que incluirán la propina en el pago final. Asimismo, se recordó que la propina es opcional.

En la factura del Restaurante

1. La propina es de Q. 20.00
2. Se incluye en la factura como parte del servicio
3. El ingreso entra al IVA por Q. 2.21

El Empleado

El ingreso líquido al empleado al sueldo a pagar fue Q. 20.79 en concepto de propina.

Los ingresos del empleado en relación de dependencia en concepto de propina no están afectos al IVA.

Decreto 19-2013, Reformas al Decreto Número 19-2013 Artículo 17

La SAT explicó que si en un servicio se cobra propina, la misma paga impuesto. Foto: Henry Bin

Fuente: <http://noticias.emisorasunidas.com/noticias/nacionales/sat-verificara-que-se-pague-impuesto-propina>

La anterior figura muestra uno de los primeros reportajes publicados por medio de comunicación, donde se explica que si a un cliente en un restaurante se le cobra la propina, la misma se debe facturar y por ende pagar impuesto.

f. Propina vista desde diferentes perspectivas

1. Perspectiva del empleado

Para conocer la perspectiva de un mesero se consideró necesario abordar personalmente a un empleado de un restaurante exclusivo de Guatemala. Por cuestiones de privacidad se omitirán los nombres correctos tanto del lugar como de la persona entrevistada.

El entrevistado expresó su opinión sobre varios aspectos:

- ✓ Que no considera justo que el sueldo de la mayoría de los meseros este a merced de la voluntad del cliente, y le parece cruel que algunos desconocidos tengan en sus manos el poder de decidir cuánto de más o de menos va a ganar, y que por lo tanto le parece repugnante.
- ✓ Su salario es complementado con las propinas y aun con este monto es precario; porque sus prestaciones laborales se basan en el salario mínimo.
- ✓ Como mesero se ve comprometido a brindar un buen servicio hacia aquellas personas que le dejan una buena propina, sin embargo, lo profesional debería ser, servir a todos con la misma atención.
- ✓ Algunos comensales a pesar de recibir un buen servicio se niegan a dejar una propina justa, en esta situación el mesero no tiene un respaldo para solicitar el monto establecido por el restaurante. Y una reacción negativa como enojo seria vista como falta de profesionalismo.

- ✓ A pesar de que el hecho de dejar propina es un acto libre y voluntario, siempre genera incomodidad para el mesero cuando el cliente no la deja. Porque esto afecta directamente el salario total.
- ✓ Sería más sensato que el empleador brindara mejores condiciones laborales en vez de dejar a la caridad de desconocidos el salario.
- ✓ Las situaciones emocionales siempre influyen en el aspecto laboral del trabajador, sin embargo, en el caso de los meseros, esto podría afectar negativamente en su salario. Ya que el cliente podría percibir su estado emocional negativo como un mal servicio y negarse a dejar propina.
- ✓ El mesero no debería molestarse con el cliente que se niega a dejar propina, antes, debería reflexionar sobre el verdadero culpable, es decir, el patrono que utiliza las propinas eventuales para nivelar su salario.
- ✓ Cuando el patrono utiliza la propina como complemento salarial, indirectamente deja en el cliente la decisión de premiar o castigar al mesero por su comportamiento.

Al analizar las opiniones del mesero se puede reflexionar que muchos contratistas hacen una gestión incorrecta de las propinas que sus empleados reciben de los clientes, llegando incluso a apoderarse de ellas. En primer lugar hay que considerar que las propinas no constituyen el salario, por lo tanto, el empleador no puede asumir que con el monto de las propinas el empleado completa su salario. (Flores González, 1999. p 66)

Lo más trágico de la situación es que algunos empleadores no solo computan las propinas del trabajador como parte del sueldo, sino que las gestionan directamente, esto es que las recauda, retiene y luego entrega al trabajador un porcentaje.

Primero es una actitud arbitraria y no de acorde a las normas jurídicas ni morales, pues es un dinero que no le pertenece a la empresa, en ningún caso constituye una contraprestación por un servicio prestado o un producto vendido, desafortunadamente, muchos empleadores recaudan directamente las propinas, especialmente cuando el cliente paga con tarjetas, propina que no llega completa al empleado o que en muchos casos, nunca llega.

Algunos empleadores, cuando el cliente da al trabajador la propina en efectivo, le exige al trabajador entregar ese dinero en caja, dinero que es retenido durante una semana o hasta un mes, para luego ser entregado al empleado como parte del sueldo, lo cual es indebido. El dinero de las propinas pertenece exclusivamente al trabajador, y debería entregársele directamente a él, e inmediatamente; la empresa no debería gestionar ese dinero ni mucho menos retenerlo. (Lovelock Reynoso, 2004. p 42)

Lamentablemente se ha impuesto la percepción de que el empleador es quien debe gestionar esos recursos llegando incluso a incluir la propina en la factura o cuenta de cobro, o hasta incluir ese dinero dentro de la contabilidad de la empresa, para después darle salida como gasto de personal. Aunque también es importante mencionar que el empleador su objetivo con las propinas debería ser utilizarlo como un sistema de recompensas para sus empleados.

En algunos casos se intenta transmitir la cultura de servicio al cliente, parece que todo está claro y entendido para las acciones no reflejan una orientación al cliente. Se centran siempre más en realizar sus tareas, sin darse cuenta en el impacto que tienen en el cliente.

¿De qué vale el activismo de cumplir con ciertas actividades previstas para un puesto de trabajo, si el cliente en ese momento necesita otra cosa? Hay una familia esperando su facturación después de haber almorzado en el restaurante y la madre le pide al cajero que le indique dónde está el baño para llevar a su hija pequeña. Pero él se empeña en terminar la facturación para cumplir con prontitud su tarea, y no le contesta inmediatamente a la señora, más bien le pide que aguarde un instante para indicarle el camino al baño.

En esta situación qué le generaría mayor satisfacción a esa madre: ¿Recibir pronto su factura o que le indiquen rápidamente dónde se encuentra el baño para llevar a su hija? ¿Por qué el empleado no se da cuenta de eso? ¿Acaso no le han dicho que debe estar atento y orientado a las necesidades del cliente?

La calidad percibida por el cliente tiene que ser el centro de los sistemas de recompensa a los empleados. La mayoría de las veces, el enfoque tradicional de gestión, las recompensas están orientadas a la eficacia interna de la empresa. Es decir, se premia a los empleados por cumplir con su tarea con eficiencia y eficacia desde el punto de vista de las operaciones. En el caso del cajero, podría ser recompensado por el tiempo promedio que le insume realizar cada facturación. La recompensa más común es el premio de preceptismo. Y si bien esta eficacia es necesaria para la satisfacción del cliente que los empleados concurren al trabajo, que la facturación sea rápida, entre otros, centrarse solo en eso puede desplazar al cliente del centro de atención. (Maldonado, 2014. p 8)

Entonces, ¿Cómo proceder en una situación similar? La propuesta es incorporar a los sistemas de recompensa el factor satisfacción del cliente, o la calidad percibida por el cliente.

A continuación se observa el caso de los meseros de un restaurante. Habían clientes frecuentes del restaurante que apenas llegaban pedían que los atendiera un mesero especial. Y no solo eso, sino que cuando este cambiaba de trabajo, ellos comenzaban a ir al restaurante donde atendía. ¿Por qué se da esta situación? Posiblemente porque el mesero amaba su trabajo y su mayor satisfacción era la sonrisa de sus clientes. Como consecuencia tenía clientes fieles. Claro que todo este esfuerzo se veía recompensado por una generosa propina, dato curioso pero cierto a veces superaba su salario. Es aquí donde están viendo la recompensa a la satisfacción del cliente de una forma inmediata y directa.

Entonces es normal que se dediquen a luchar por lograr satisfacción. Lo ideal es que la empresa dirija sus recompensas hacia la calidad en el servicio, tomando en cuenta la anterior situación se presenta una guía:

- ✓ Se puede aplicar una boleta de satisfacción, utilizando el resultado como base para las recompensas. Y aquí se puede hacer en forma general, distribuyendo a todos los empleados equitativamente según la calidad global percibida por el cliente, o bien en forma sectorizada. Por ejemplo, si preguntas acerca de la atención y prontitud en las cobranzas, puedes recompensar a los cajeros por este factor; o en la elaboración de los platos, a los cocineros, entre otros. También se puede hacer un sistema de recompensas mixto, con un factor general de satisfacción y otro sectorizado. El factor general es positivo, ya que alienta el esfuerzo del equipo.

- ✓ Como segunda alternativa sería generar un indicador del impacto de la comunicación “boca en boca”. La satisfacción de los clientes genera difusión de boca en boca y atrae más clientes. Puedes registrar los casos de clientes que llegan recomendados por otros clientes, y recompensar a sus empleados por cada uno de estos casos.

- ✓ Otro indicador que puede ayudar es la fidelización de los clientes. Si se repiten las compras con un mismo cliente es porque este está satisfecho. Entonces se puede premiar a los empleados por cada cliente que vuelva. Así se motivarán a conquistarlos.

Esto ayudaría para que los empleados puedan orientarse a la calidad de servicio, pero si eso no lo ven reflejado en un beneficio para sí mismos, difícilmente dejen de hacer lo que han estado haciendo, ya que buscarán aquello que más los favorezca. Y será lo que se haya definido como recompensa. Si se desea cambiar el accionar del equipo se debe demostrar que ellos también obtendrán beneficios. (Alsina, 1905. p 12).

2. Perspectiva del cliente

Se iniciará con una serie de conceptos y términos de palabras que se utilizarán, a lo largo del desarrollo de este tema. En primer lugar se plantea la siguiente interrogante: ¿Qué es un

cliente? El diccionario de la real academia española define este término de la siguiente manera: Persona que utiliza con frecuencia los servicios de un profesional o empresa.

Un sinónimo de cliente puede ser consumidor, es alguien que está dispuesto a pagar por algún servicio, producto o información que otro ofrece. En otras palabras los clientes son personas que cuentan con los recursos necesarios para adquirir algo que les gustaría o necesitan tener.

La otra interrogante es ¿Qué es lealtad?: Si se les pidiera a las personas que definan en una palabra, lo que es lealtad, generalmente se obtendrían respuestas como: compromiso, correspondencia, servicio, dedicación y excelencia. Es preciso aclarar que ninguna responde a la pregunta, la lealtad es un sentimiento o una emoción, sin embargo, todas esas palabras enmarcan lo que es la lealtad de los clientes. (Escribar, 1944. p 43)

Al escuchar la frase Lealtad de los Clientes es un sentimiento que inspira a las personas a pagar dinero. Es un sentimiento que a la vez los motiva a animar a sus amigos, familiares y colegas a que también den dinero. Los clientes leales no necesariamente hacen esto por la calidad de un producto o un servicio sino por cómo se sienten al pensar en esta experiencia. Los clientes leales, no solo siguen regresando para dar más dinero sino que se convierten en una fuerza de ventas más efectiva. Le dicen al mundo lo grandioso que es una empresa o marca, y eso vale más que cualquier publicidad o campaña de mercadotecnia.

Al ganar suficientes clientes leales, ellos serán la única fuerza de ventas que necesita una empresa. Al final, se podría prescindir del departamento de mercadotecnia. ¿Cuánto dinero se ahorraría? De cualquier manera se sabe que la gente de mercadotecnia no es más que un grupo de porristas al que se le paga con exceso. La lealtad pondrá en acción a los clientes.

La última interrogante es: ¿Qué es servicio al cliente? Es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes. Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado, y se asegure un uso correcto del mismo. Se trata de una herramienta de

mercadeo que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales. (Hurtado Galindo, 2010. p.14)

Servicio al clientes es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción. Se trata de un concepto de trabajo y una forma de hacer las cosas que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los clientes, que compran y permiten ser viables al negocio, como en la forma de entender a los colaboradores de diversas áreas de una empresa.

El término cliente puede definirse como:

- La persona más importante de un negocio.
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- Nos está comprando un producto o servicio y no haciendo un favor.
- Es el propósito de nuestro trabajo, no una interrupción al mismo.
- Es un ser humano de carne y hueso con sentimientos y emociones y no una fría estadística.
- Es la parte más importante del negocio y no alguien ajeno al mismo.
- Es una persona que trae sus necesidades, deseos y la misión es satisfacerlo.
- Es merecedor del trato más cordial y atento que se le pueda brindar.
- Es alguien a quien se debe complacer y no alguien con quien discutir o confrontar.
- Es la fuente de vida de un negocio y de cualquier otro.

Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo: La cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, cómo ofrece o amplía información, provee servicio y la forma de tratar en la empresa a los otros clientes. Los conocimientos del personal de ventas, es decir, están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor o simplemente se

preocupan por empujarles un producto, aunque se ajusta a las expectativas, pero se van a producirles una venta y en consecuencia va a poner algo de dinero en sus bolsillos.

Según los comentarios y citas que fueron mencionadas anteriormente se concluye que la propina se da de acuerdo al servicio recibido, por ejemplo el servicio puede ser excelente y el producto malo o bien el producto perfecto pero el servicio pésimo.

Como parte del estudio se abordó a un cliente que frecuenta un restaurante, para conocer su opinión sobre si se debe o no dejar propina. Resulta interesante su opinión pues despliega una serie de conceptos para que se entienda con mayor claridad hasta llegar a la conclusión que depende de cada uno, pero en su caso en particular no está de acuerdo con la propina debido a una serie de situaciones las cuales se explican a continuación:

Expresó su opinión sobre algunos conceptos relacionados con este tema:

- ✓ Antes de continuar, se debe mencionar a un grupo de personas del cual se ha oído hablar mucho. Este es el grupo de los clientes satisfechos. No es igual al de los clientes leales. Satisfecho es un término que se utiliza en el servicio al cliente y que significa excesivamente mediocre. Se sabe que las personas que se consideran a sí mismas como clientes satisfechos, son las mismas que van a otro lugar en un santiamén. Si pueden adquirir un producto o servicio similar por siete centavos menos o en algún sitio más cercano a su casa, de inmediato dirán adiós. Los clientes leales seguirán regresando aunque el producto o servicio sea menos conveniente o un poco más caro. Un debate referido a un mal que afecta al consumidor de una u otra manera es la propina. Todos han dejado propina alguna vez, pero ¿es necesario?
- ✓ Particularmente, dijo que detestaba dejar propinas. Lo peor es que es una costumbre social establecida internacionalmente, y solo por eso no se cambia. A ver, seamos sinceros, a mí los clientes no me dejan propina por programar, a mi viejo no le dejan propina por limpiar los pisos, a mi hermano no le dejan propina por hacer las cuentas,

entre otros. Para eso es un trabajo, y tenemos un sueldo. El problema es que, como lo veo yo, a través de los años el concepto de propina se transformó.

- ✓ La propina debería representar un ingreso extra que el cliente le deja a una persona por el servicio que le dio, conforme con la atención. Pero ahora resulta que si el mesero me trajo el plato frío, se confundió el pedido, y no me cambió el cubierto que se cayó al suelo, igual tengo que dejarle propina. He escuchado frases como “los meseros cobran poco” o “¿vos sabes lo que gana una mesera? Se mueren de hambre” y similares. Entonces yo pregunto: ¿y yo tengo la culpa? ¿yo tengo que pagarle el sueldo porque su empleador no es justo? ¡Para nada!

- ✓ Acá hay una cuestión de fondo, y si los sueldos son bajos, evidentemente no es mi culpa. Hoy ir a comer a cualquier lugar afuera de casa te sale unos Q50.00 y comes un platito poco agradable, con un postrecito. Y encima la propina. Con ese dinero muchas personas comen una semana entera. ¡Y lo peor es que en algunos lugares te incluyen la propina en el ticket. ¿Acaso pagan impuestos por la propina? Y obvio, te ponen un monto fijo, o un porcentaje fijo. La propina debería ser a voluntad.

- ✓ Para mí sería más claro incluir un ítem mentiroso como el famoso “cubierto” que diga “servicio de mesa” y listo, con eso les pagan el sueldo a los meseros, entonces ahí no tendríamos que dejar propina. Creo que en algunos lugares te lo cobran. En fin, en mi caso, por los motivos expuestos, estoy en contra de todo tipo de propina “obligada” si el comensal quiere dejarla porque lo siente realmente, no hay drama.

Desde la perspectiva del cliente se puede percibir que la mayoría estaría de acuerdo en dejar una cantidad de propina si el servicio superó sus expectativas, siempre y cuando no se establezca un monto fijo y menos que se incluya en la factura con otro nombre.

g. Propuesta de ley sobre ordenamiento de la propina

En Guatemala ante la falta de normas jurídicas sobre la propina, todos los establecimientos de A&B se han regido basados en las normas de cortesía y costumbre, sin embargo, hasta la fecha no hay ninguna regla por escrito sobre el porcentaje porque esto iría en contra de su naturaleza, ya que es voluntaria.

El mercado de alimentos y bebidas ha funcionado sin normas, bares, discotecas, cafeterías y restaurantes se han manejado solos sin necesidad aparente de una legislación. Una regla no escrita establece pagar al menos el 10 por ciento sobre el importe total de la cuenta, como un regalo o forma de felicitación voluntaria por el buen servicio recibido. No sucede en todos los establecimientos, cada uno maneja sus propias políticas, algunos lo dejan a criterio del cliente y otros lo cobran en el monto final. (Ortega Aguirre, 2002. p 45)

Según los registros de estadísticas de la Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor (DIACO), en los últimos cinco años no han tenido ninguna queja por el cobro de propinas, ocurre muy rara vez que los clientes expresan molestia y cuando lo hacen es porque que el servicio recibido no llenó sus expectativas o tuvieron alguna insatisfacción en su visita, como medida de protesta deciden no pagar propina.

En el 2010, en el congreso se manejó una propuesta de la ley basada en la naturaleza de la propina, la misma establece que impondría un control sobre las propinas. La Comisión de Defensa del Consumidor propuso que se prohíba a los establecimientos incluir la propina en la cuenta y que si el cliente accede a pagarla se la incluyan en la factura. Por ejemplo, en el caso que el consumo fuera de Q100.00 y el comensal paga el 10 por ciento de propina, la factura debería ser por Q110.00. en este caso el mesero sería el afectado porque ya no recibiría completamente ese 10 por ciento.

El propósito de regular la propina surgió como resultado de que en muchos restaurantes y bares la incluyen en la cuenta y se vuelve casi obligatorio pagarla, en vez de ser algo

caso que el consumo fuera de Q100.00 y el comensal pago el 10 por ciento de propina, la factura debería ser por Q110.00, en este caso el mesero será el afectado porque ya no recibiría completamente ese 10 por ciento.

El propósito de regular la propina surgió como resultado de que en muchos restaurantes y bares la incluyen en la cuenta y se vuelve casi obligatorio pagarla, en vez de ser algo voluntario. En el país no hay ninguna normativa que lo regule. La Ley de la DIACO apenas la menciona en el Artículo 16 con la prohibición a los proveedores de cobrar por la prestación de un servicio no demostrada con factura.

Los establecimientos están acostumbrados a incluirla en la cuenta y los consumidores a darla, ya sea porque están conformes con el servicio o porque causa peor impresión el comensal que se resiste a pagarla que el mesero que la pide sin merecerla.

Son casi siempre las mismas personas las que los frecuentan, una y otra vez, clientes que no van a querer ser mal vistos y que no los traten tan amablemente la siguiente vez que lleguen.

Igual sucede con los clientes que no tienen inconveniente en dejar la propina, sus dádivas les aseguran un buen trato, buena mesa y atención diligente siempre.

La propina ha sido objeto de varias investigaciones universitarias. La tesis Lo bueno y lo malo de incluir la propina en la cuenta de los restaurantes (Universidad Rafael Landívar, 2006) mostró en un sondeo entre clientes de restaurantes capitalinos que el 62 por ciento no está de acuerdo con que se incluya la cuenta. Pero los que sí estaban de acuerdo con el cobro argumentaron que los evitaba hacer cálculos de cuánto dinero dejar.

Según la investigadora Claudia Crespo, (El Periódico, 2010, p.15) los 10 restaurantes favoritos por los capitalinos de 20 a 45 años son: Friday's, TreFratelli, Hacienda Real, San Martín, Celeste Imperio, LaiLai, Los Cebollines, Chili's, China Queen y Nais. De esta lista la mitad incluye la propina en la cuenta.

La dinámica de añadir la propina a la cuenta comenzó a ser adoptada masivamente entre los últimos 8 a 10 años, calcula Benjamín Lemus, gerente de servicio de restaurante TreFratelli, con más de 15 años en el negocio de los restaurantes. Sin embargo, algunos negocios están volviendo a la dinámica inicial de no incluirla en las cuentas.

El restaurante Montano SteakHouse, en la Zona Viva, la eliminó hace un año y la medida ha funcionado bien, asegura Enrique Montano, director. El comensal no interpreta la sugerencia como una imposición, el mesero tiene oportunidad de que le dejen más del 10 por ciento y el restaurante se asegura que el empleado se esmerará más en dar un buen servicio porque no tiene la propina asegurada. (El Periódico, 2010, p.15)

Otros, como la Hacienda de los Sánchez, están considerando eliminar la propina de las cuenta. Por ahora el restaurante incluye, como otros, la leyenda: si el servicio no fue de su agrado elimine la propina. Si el cliente se rehúsa sirve de termómetro para detectar fallos en la atención. Otros comercios no le ven inconveniente a la dinámica de sumar la propina a la cuenta. Nadie alega, es una cuestión cultural, se sabe que así funcionan las cosas.

Sin embargo, de entrar en vigencia la ley propuesta por Alcázar, la estipulación que más animadversión levantaría sería la de incluir la propina en el total facturado. Un punto que saca a relucir otra arista de la propina: la del mesonero que depende de este pago hecho por el cliente para complementar su salario.

Un mesero de un restaurante tipo A es el servidor de alimentos mejor pagado del país. Devenga un salario de Q 5 mil a Q 8 mil mensuales y en las buenas épocas con facilidad gana más de Q10 mil en jornadas que van de 8 a 12 horas, según el día y la temporada.

Los mesoneros en Guatemala ganan el salario mínimo y el ingreso mensual lo complementan con las propinas, que equivalen al doble, triple o hasta 4 veces más del sueldo base.

En la siguiente figura se observa una publicación del periódico Siglo XXI donde explica que implicaciones tendrá la ley de ordenamiento de la propina y como esta entidad realizaría las supervisiones a los establecimientos ya que consideran correcto que la decisión de dejar o no propina es de los clientes de ninguna manera debe ser impuesta por el negocio.

Figura 4. Noticia de Siglo 21

SIGLO21.com.gt **Guatemala,** 6 de Jun de 2014 **Tasa de cambio** US\$ 1.00 x Q **7.83**

Inicio » Pulso

Joel Maldonado
jmalonado@siglo21.com.gt

Recommend Share 0 Tweet 0

SAT fiscalizará que propinas sean facturadas

Noticia A⁺ | A⁺

La Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) anunció que supervisará las facturas de los establecimientos que presten servicios para conocer si están declarando las propinas que reciben los empleados. Asimismo, advierte que desde este mes impondrá sanciones de Q100 por cada documento que no haya incluido el estipendio que en algunos casos se exige a comensales.

Consultadas las autoridades de la SAT en cuanto a la obligación de pagarla, aclararon que la propina es una decisión exclusiva del consumidor, por lo que no puede ser impuesta por el negocio.

Menciona que la revisión se basará en tres escenarios. El primero, será donde los comercios tendrán que declarar la propina de los empleados dentro de la factura, ya que, advierte, ese monto estará afecto al Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Otro caso será sobre los contribuyentes del régimen general o simplificado, quienes deberán declarar directamente sobre el pago de propina en las facturas que emita.

Caso de retención
Por último, la fiscalización se hará en aquellos casos en los cuales las personas que presten el servicio no son trabajadores en relación de dependencia y no emitan facturas; entonces los negocios emitirán un documento especial en el cual se hará la retención correspondiente.

El Intendente de Fiscalización, Ariel Guerra, advierte que mientras no exista una ley que norme la propina, este pago seguirá siendo opcional. Según él, desde diciembre se impulsa un plan de fiscalización para aumentar la percepción de riesgo y forzar que se presenten voluntariamente a pagar sus impuestos. Afirma que un 30% de los comercios visitados han aceptado rectificar sus declaraciones.

En Cifras

100 quetzales es la multa por cada factura que no incluya la propina

Fuente: <http://m.s21.com.gt/perspectiva/2014/03/18/propinas-causa-controversia-tributaria>

h. Técnicas de servicios

El cliente es la principal razón de ser todo negocio y es imprescindible atenderlos muy bien y exceder sus expectativas. Se debe llevar una serie de procedimientos y protocolos que incluso inician antes de abrir el local o tienda. Según el tipo de negocio que se tenga así serán los procesos propios de cada lugar el enfoque por el tema que se desarrolla será técnicas de servicios hacia un restaurante, en este caso se centrará en el servicio de mesas.

Antes de abrir un restaurante al público es indispensable asegurarse que el salón este limpio, estaciones de abastecimiento completas, el *mise and place* de la mesa listo: Servicios, azúcar, salseros, pimenteros entre otros. Según el estándar, baños abastecidos y limpios. Solo este paso ahorrará minutos que a la hora pico serán cruciales para marcar una diferencia en la atención. (Ramírez Salazar, 2012. p 15)

- Desde que un cliente ingresa al restaurante es indispensable hacerlo sentir bienvenido además que la impresión que se deja en los primeros 5 segundos es importante, la mayoría está utilizando el sistema de contar con una anfitriona.
- Ya el cliente ubicado en su mesa, el mesero rápidamente debe acercarse a preguntarle si está listo para ordenar o prefiere que regrese, dependiendo si la respuesta del cliente es positiva o que está listo para ordenar, este es el momento correcto para sugerirle algún producto especial de la casa o alguno en promoción con la intención de informar, persuadir y recordar al cliente la existencia de ciertos productos y servicios. Se debe tener en mente que el mesero o mesera hará la función de un vendedor, es decir, deben ser capaces de entender y predecir las conductas del consumidor a fin de emplear tácticas adecuadas para interactuar, además colaborará a alcanzar los siguientes objetivos:
 - ✓ Aumentar las ventas a corto plazo.
 - ✓ Lograr la prueba de un producto nuevo.
 - ✓ Romper la lealtad de clientes de la competencia.

- ✓ Reducir existencias propias.
- ✓ Colaborar a la fidelización con la marca.

Al tomar la orden y entregarla se debe hacer con rapidez y exactitud para que la experiencia del consumidor fluya sin inconveniente, asegurar el nivel de calidad del producto definido.

- Las llamadas visitas de chequeo marca una diferencia impresionante en la experiencia que se hace vivir al cliente, a lo que se refiere esto es que el mesero se acercará a la mesa y le preguntará si todo está bien con el producto que solicitado, si desea agregar algo más entre otros. Además se debe darle una solución pronta si se manifestará una molestia o insatisfacción.
- El cierre de la cuenta no es momento para dejarlo pasar por alto, que el ticket llegue tarde puede causar molestia aunque el plato allá estado exquisito y la atención durante el tiempo que han permanecido en el lugar haya sido buena, la tardanza en saber cuánto deben pagar o el retorno de su tarjeta o cambio puede causar salir con un sin sabor de boca.

Figura 5. Servicio de mesas



Fuente: <http://todoparaeventos.com.mx/mexico/XV%20a%C3%B1os/Meseros.html>

Figura 6. Carta de restaurante



Fuente: foto tomada en un restaurante de Pollo Campero.

Claro hay distintos tipos de clientes y a cada uno se le debe dar un trato según las especificaciones de cada uno por ejemplo:

- Clientes posibles:
Seguramente no conocen el lugar, sin embargo, se encuentran dentro de la zona.
- Clientes potenciales:
Tienen las características adecuadas, para comprar el producto o servicio.
- Comprador:
Ha realizado una operación puntual de compra.
- Cliente eventual:
Compra ocasionalmente y compra también en otras empresas de la competencia.
- Cliente habitual:
Compra de forma repetida pero compra también en otras empresas.

- Cliente exclusivo:
Solo compra en un lugar ese tipo de productos. No compra a los competidores del sector.
- Propagandista:
Convencido de las ventajas de la oferta. Transmite a otros consumidores mensajes positivos sobre la empresa. Nos hace propaganda y recomienda el servicio a otros consumidores.

A pesar de la división anterior tienen características en común a lo que se le llamara perfil del consumidor:

- Tiene muchas opciones para escoger.
- Hay muchos puntos de venta que le pueden proveer sus necesidades.
- El consumidor tiene resistencia a comprar.
- El consumidor no es fiel a un producto o a una empresa.

Pero el enfoque que debe tener todo colaborador es que no solo debe vender y que sus acciones se reduzcan a lograr una compra, al contrario, debe ir dirigida a cubrir sus necesidades.

Por eso se debe tener cuidado especial en los puntos:

- Aprovechar los primeros 5 segundos para dejar una buena impresión.
- Siempre portar una buena apariencia personal.
- Actitud positiva.
- Estar dispuesto a dar el máximo.
- No vender solo cuanto el cliente quiere comprar.
- Para vender es indispensable tener producto, un buen stock de inventario.
- Informarse de los productos nuevos.
- Si el cliente pregunta una sugerencia el colaborador debe esforzarse en abrir la gama de opciones.

- El cliente cuenta con más tiempo de decisión en el canal de mesas.
- Todo entra por los ojos el mesero se puede apoyar del menú físico o mostrar físicamente el producto.
- Al momento de sugerir postre se mencionara el nombre del postre y las características.

Recomendaciones especiales:

- Superar el miedo al No.
- Crear un compromiso y no sentirse obligado a vender.
- Jamás engañar a un cliente.
- No incomodarlo ofreciéndole demasiados productos.
- No vender utilizando lastima.
- El vendedor debe sentir amor por su empresa, por su producto y por su profesión.
- Cuando un cliente pregunta por un producto hay que mostrarle dos.
- Evitar las invitaciones en tono de orden: pruebe, compre, conozca, prefiera.

Todo lo descrito anteriormente colaborará para brindar una experiencia única y aumentará la cantidad de fidelización del cliente. Sin embargo, más que puntos de recomendación se debe generar una cultura donde el empleado se sienta cómodo y pueda desenvolverse en beneficio de la clientela. Se debe contar con empleados que se les permita tomar decisiones en el momento para asegurar la satisfacción del cliente y resolver quejas del cliente en el momento que suceden.

No se ve, sin embargo, se siente el ambiente de cada establecimiento, es más, aunque sea de una misma cadena cada local tiene su forma de hacer sentir a los clientes como en su propia casa, generando un ambiente especial.

Se cree que es vital que para lograr un ambiente agradable de trabajo se necesita orgullo y pasión, es decir, que todos los colaboradores porten la camiseta del establecimiento fomentando la pasión en el servicio al cliente.

Se hizo hincapié en formas y detalles para atender y satisfacer al cliente pues es bien conocido que ambos temas están relacionados con un buen servicio y por ende representará mayores propinas y el contraste sería que un mal servicio no obtendrá propinas o muy pocas.

Figura 7. Noticia de CNN

El lunes, Martirosyan apareció en "The Ellen DeGeneres Show".

Ellen pasó un sombrero entre los asistentes a los Óscar para la propina y le dio a Martirosyan 1.000 dólares este lunes en su programa.

"Fue algo muy loco para mí", dijo.

"Esto es el sueño americano", dice el repartidor de pizza de los Óscar

Por Dana Ford, CNN

(CNN) – Si parecía confundido y perplejo cuando caminó por los pasillos del auditorio en los premios Óscar, era porque tenía razón para estarlo.

Edgar Martirosyan, quien ahora es quizá el repartidor de pizza más famoso del mundo, no tenía ni idea de que estaría sirviéndoles a las más grandes estrellas de Hollywood en la noche del domingo.

Pensó que la comida era para un grupo de escritores en el Teatro Dolby. Cuando llegó allí, le pidieron que esperara.

Luego Ellen DeGeneres, quien conducía los premios de la Academia del Cine, fue detrás del escenario y le pidió que la siguiera.

"No sabía", dijo en *Piers Morgan Tonight* de CNN el lunes. "Simplemente estaba asombrado. Fue un momento realmente genial".

Y ahí estaba, frente a millones de televidentes en todo el mundo, entregando las pizzas en las cajas rojas y amarillas de su tienda a personas como Brad Pitt y Jared Leto.



Fuente: <http://cnnespanol.cnn.com/2014/03/04/esto-es-el-sueno-americano-dice-el-repartidor-de-pizza-de-los-oscar/>

III- JUSTIFICACIÓN

La propina para algunos es un tema absurdo o contradictorio, pues si se visita un bar o restaurante se supone que si el cliente queda satisfecho con la experiencia deja una propina o si el servicio fue desagradable, el cliente puede escribir una queja donde exprese su inconformidad. A pesar de esto, por lo regular siempre en la factura va incluido el cargo de la propina.

La propina actualmente se basa en un hábito adquirido por la mayoría de guatemaltecos, esta costumbre es la que permite pagar sueldos decentes a los meseros y a la vez también facilita a los empleadores contratación de mano de obra barata.

En algunos casos por falta de conocimiento o de un estudio profundo sobre el tema solo se sigue el método acostumbrado sin darse cuenta que este puede ser un aspecto que beneficie o perjudique a un negocio. Pero ¿cómo lograr que esto cambie? es complicado, se podría dar la situación que un día podrían ponerse de acuerdo los clientes y ya no pagar más la propina y así se estabilizaría el sistema.

Este estudio servirá para demostrar si la huella que deja en los clientes la propina es positiva o negativa, para que los dueños o administradores tengan un panorama más amplio sobre este tema y así les sirva de apoyo para tomar la decisión más adecuada para su negocio. Al mismo tiempo se podrían aplicar otras técnicas para medir la satisfacción del cliente.

En cuanto al empleado servirá para descubrir su preferencia, ya que algunos podrían optar tener un sueldo base alto pero con la seguridad que lo recibirán en una fecha fija y así poder manejar un presupuesto. Sin embargo, existen otros casos en los que prefieren que se maneje propinas por separado pues saben que son altas y exceden el monto de un sueldo fijo.

IV- OBJETIVOS

A) OBJETIVO GENERAL

Determinar el impacto que causa a empleados y clientes el incluir la propina en la cuenta final.

B) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Demostrar las ventajas y desventajas de incluir la propina en la cuenta final.
2. Diseñar un instrumento que permita verificar la satisfacción del cliente al ser incluida la propina en la cuenta.
3. Presentar porcentaje de propina que el cliente está dispuesto a pagar según su grado de satisfacción.
4. Investigar los aspectos legales sobre el cobro de la propina.
5. Conocer la opinión del empleado sobre el tema de la propina.

V- METODOLOGÍA

Para realizar el estudio del impacto que causa a empleados y clientes el incluir la propina en la cuenta de un restaurante de una cadena nacional, se realizó una encuesta en diferentes puestos estratégicos de la empresa. Básicamente se entrevistó a quienes ocupan cargos donde se pudiera o no tomar la decisión de incluir un porcentaje establecido o bien continuar utilizando el mismo método, en el cual queda a criterio del cliente dejar o no propina.

Se diseñó una encuesta con seis preguntas, (Anexo 1) tomando como muestra según fórmula establecida a 121 personas. El mismo procedimiento se utilizó para encuestar a los colaboradores, la muestra fue de 42 personas, las cuales se dividieron así: treinta y cinco meseras, cinco gerentes de restaurante, dos cajeros. En dichas entrevistas se incluyen las preguntas necesarias para investigar los aspectos precisos para analizar el tema a tratar, en este caso se intentó determinar si la propina causa beneficios o descontento al ser incluida en la cuenta, pretendiendo descubrir las preferencias del cliente y empleado.

Es una investigación no experimental, transversal, ya que no se manipularon las variables y los datos fueron recolectados solo en un momento en el tiempo.

Los métodos que se utilizaron para realizar la investigación son:

- Investigador: recaudó información de fuentes primarias y secundarias.
- Análisis y síntesis: se utilizó el proceso de consultas bibliográficas y en su posterior documentación en el Marco Teórico. También se estudiaron los resultados del análisis de las denominadas 4P: Producto, Precio, Plaza y Promoción, así como el análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, para llegar a las conclusiones pertinentes de la investigación.
- Inducción-deducción: Los resultados de los análisis realizados se generalizaron a la población.

Los métodos para la obtención de la información son:

- Encuesta: Se realizó encuesta vía correo electrónico para obtener información del mercado objetivo.
- Entrevista: Se hizo entrevistas vía telefónica o correo electrónico para obtener información de los diversos clientes y empleados que actualmente se beneficien de la propina.
- Grupo de discusión: Se utilizó la técnica de muestreo con un grupo de clientes que visiten un mismo tipo de restaurante.
- Técnica documental: Se usó para recaudar información para crear el marco teórico, requisitos legales del negocio y toda la información pertinente que sustente el plan de negocios (PIB, mercado objetivo, competencia).

VI- RESULTADOS

a. Procedimiento para la toma de datos

Para cumplir y cubrir todos los objetivos planteados en este trabajo y de acuerdo a los propósitos del presente estudio, fue necesario realizar un estudio cualitativo y cuantitativo. Por ello se necesitó realizar una encuesta con el apoyo de encuestadores para en las horas pico de almuerzo 13:00 a 15:00hrs con el fin de captar la mayoría de clientes y así conocer la opinión de ellos.

Se realizó encuestas en 15 restaurantes de una cadena nacional, ubicados en distintos puntos de Guatemala, se encuestó en todo el horario de atención al público, con lo cual se abarcó el universo mastral de los restaurantes.

Determinación del tamaño de la Muestra

Tomando como base la estadística inferencial se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha} \times p \times q}{E \times (N-1) + Z_{\alpha} \times p \times q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z_α = Nivel de confiabilidad del 95% = 1.96

p = Probabilidad de éxito = 0.5

q = Probabilidad de fracaso = 0.5

E = Aceptación de error muestra del 5% = 0.0025

N = 3.360 clientes

Según la teoría estadística, un nivel adecuado de confianza es del 95% (Z_α = 1.96) en dicha distribución, asimismo un error admisible del 5%. Sin embargo, cuando los recursos de un investigador son limitados, se puede reducir el nivel de seguridad, para permitir un error

mayor en el estudio de investigación, esto para que el número de muestra se reduzca; lo cual conlleva el sacrificio de cierta confiabilidad de los resultados.

Efectuando los cálculos necesarios se tiene:

$$n = \frac{2200 \times (1.96) (0.5) (0.5)}{(0.0025) (3360-1) + (1.96) (0.5) (0.5)}$$

$$n = 121 \text{ encuestas a clientes}$$

Por lo tanto, se efectuó un total de “121 encuestas a clientes”.

Para conocer cuántos colaboradores es necesario encuestar se efectuaron los cálculos necesarios se tiene:

$$n = \frac{757 \times (1.96) (0.5) (0.5)}{(0.0025) (3360-1) + (1.96) (0.5) (0.5)}$$

$$n = 42 \text{ encuestas a empleados}$$

Por lo tanto, se efectuó un total de “42 encuestas a empleados” en 15 restaurantes de una cadena nacional en Guatemala.

b. Resultados de Encuesta a Clientes

Con la finalidad de aplicar las 121 encuestas se eligieron 15 restaurantes de una cadena nacional en Guatemala, estos debían estar ubicados en distintas zonas o departamentos del país, lo anterior con la finalidad de captar la opinión y percepción de los clientes según la cultura sectorial. Todas las encuestas fueron aplicadas en el canal de mesas, el número de

clientes encuestados varios por tres aspectos: El movimiento de cada restaurante, accesibilidad de los clientes y tiempo disponible de los clientes.

A continuación se enlistaran los restaurantes donde se encuestó, los resultados obtenidos de las encuestas y su demostración gráfica.

Tabla 1. Listado de restaurantes a encuestar

	<i>Ubicación del Restaurante</i>	<i>No. De clientes encuestados</i>	<i>Canal encuestado</i>
1	7ª avenida, zona 9	8	Mesas
2	2ª calle, zona 9	7	Mesas
3	Boulevard Los Próceres, Centro Comercial Prisa, zona 10	9	Mesas
4	Calzada Aguilar Batres, zona 11	10	Mesas
5	Calzada Roosevelt, zona 11	8	Mesas
6	Calzada Roosevelt, zona 7	6	Mesas
7	Centro Comercial El Frutal, Villa Nueva (Calle de Villa Hermosa)	9	Mesas
8	Calzada Atanasio Tzul zona 12	8	Mesas
9	Carretera al Pacífico, Centro Comercial Santa Clara	7	Mesas
10	Carretera al Atlántico, zona 17 Metronorte	9	Mesas
11	36 avenida zona 18 San Rafael La Laguna III	7	Mesas
12	Centra Norte, zona 18	8	Mesas
13	Centro Comercial Metro Plaza, Jutiapa, Jutiapa	8	Mesas
14	Centro Comercial El Triángulo – Huehuetenango	9	Mesas
15	Barberena, zona 2	8	Mesas
	TOTAL DE ENCUESTADOS	121	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Resultados de encuestas

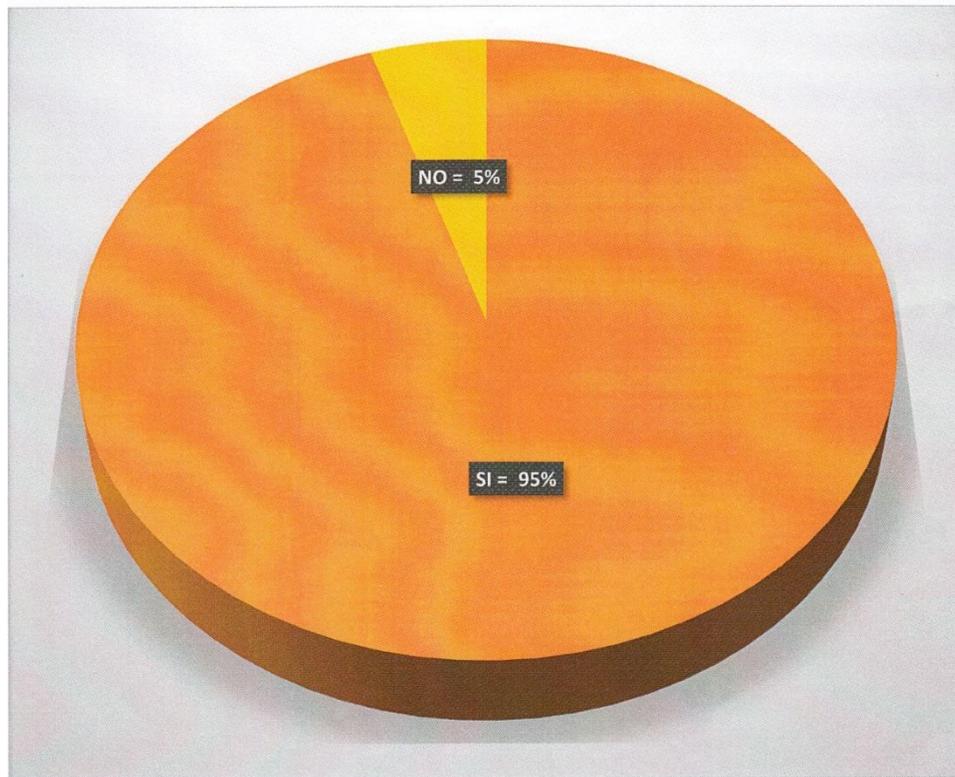
RESULTADOS ENCUESTA "INCLUIR LA PROPINA EN LA CUENTA FINAL"								
1. Sexo del Encuestado								
Masculino		78			Femenino			43
2. Horario de visita								
Desayuno		31			Almuerzo			64
Cena		26						
3. ¿Cree que la propina es ganada absolutamente por el servicio brindado?								
SI		115			NO			6
4. ¿Considera que incluir la propina incide en el bienestar del empleado?								
SI		121			NO			0
5. ¿Considera que al incluir la propina en la cuenta se correría el riesgo de perder clientes?								
SI		79			NO			42
6. ¿Si se incluyera la propina cree que aumentaría el nivel de servicio?								
SI		67			NO			54
7. ¿Bajo su criterio, qué porcentaje es el adecuado para el cobro de la propina?								
5%	19	10%	39		15%	6	LIBRE	57

Fuente: Elaboración propia.

1. Análisis Gráfico de Resultados Clientes

El total de encuestas realizadas fue de 121. El mayor porcentaje de encuestados fueron hombres, que representan un 64% y mujeres que representan un 36%, que corresponden a 78 hombres y 43 mujeres, respectivamente.

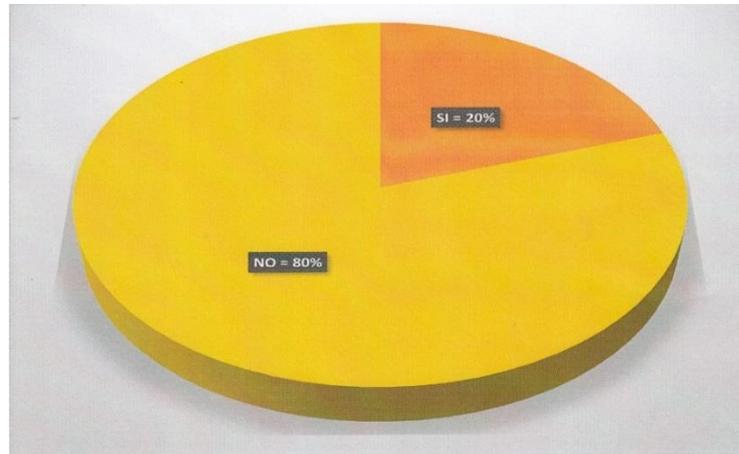
Figura 8. ¿Considera que la propina es ganada y exclusivamente por el servicio brindado?



Fuente: elaboración propia.

La mayoría de entrevistados, en este caso opinaron que la propina es ganada exclusivamente por brindar un buen servicio, y un cinco por ciento opinó que no precisamente.

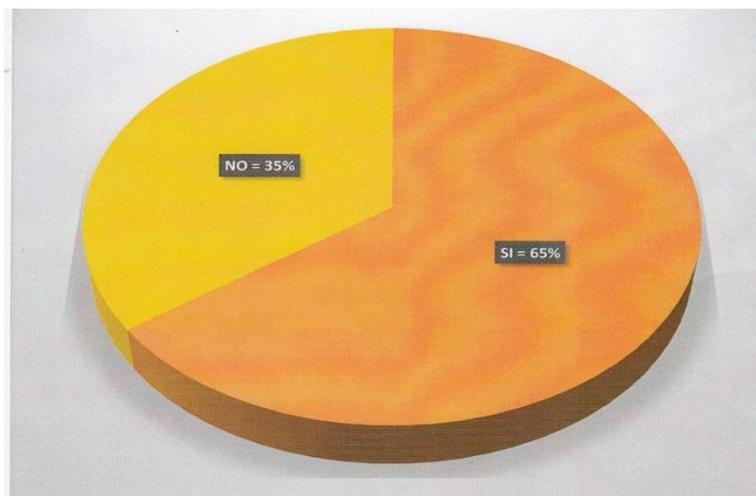
Figura 9. ¿Considera que incluir la propina debería de incidir en el salario de los empleados?



Fuente: elaboración propia.

El veinte por ciento opinó que si se debería incluir la propina como parte de su salario, sin embargo, el ochenta por ciento opinó lo contrario.

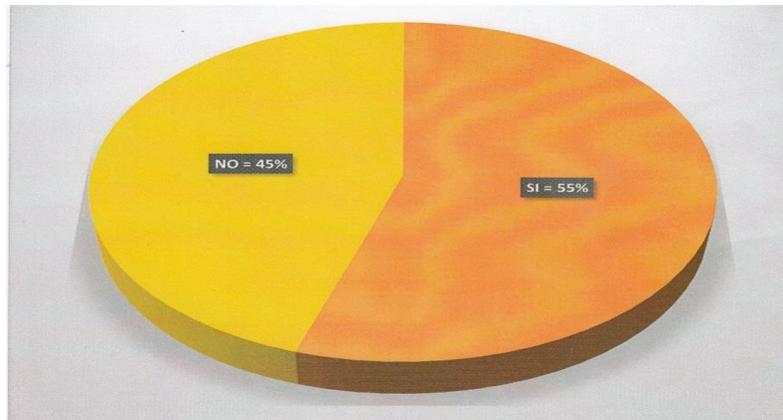
Figura 10. ¿Considera que al incluir la propina en la cuenta se perderían clientes?



Fuente: elaboración propia.

El sesenta y cinco por ciento de entrevistados opinó que si se perderían clientes, y el treinta y cinco por ciento opinó que posiblemente no se perderían por el asunto de la propina.

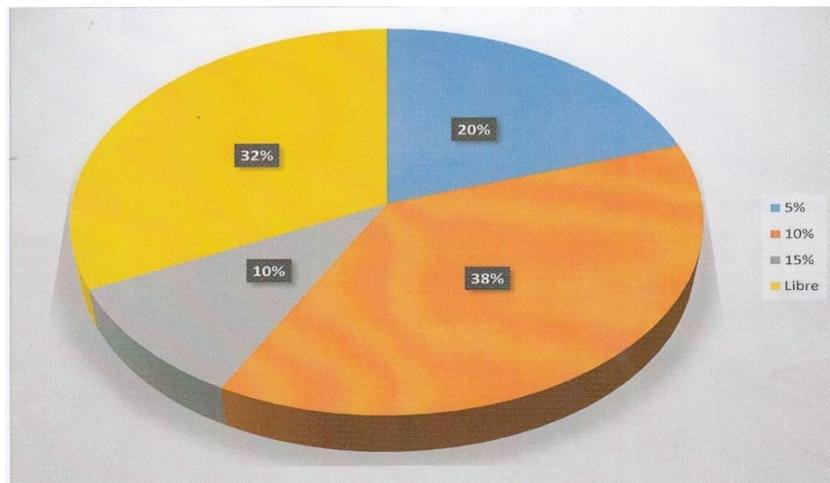
Figura 11. Si se incluye la propina en la cuenta, ¿Considera que aumentaría el nivel de servicio de los colaboradores?



Fuente: elaboración propia.

El cincuenta y cinco por ciento de entrevistados opinó que incluir la propina en la cuenta aumentaría su nivel de servicio, y el cuarenta y cinco por ciento expresaron que no aumentaría su calidad de servicio.

Figura 12. Bajo su criterio ¿Qué porcentaje es el adecuado para el cobro de propina?



Fuente: elaboración propia.

El 38 por ciento opinó que estarían de acuerdo con que se cobrara un 10 por ciento de propina. Luego el 32 por ciento expresó que el porcentaje de propina debería ser libre.

c. Resultados de Encuestas a Empleados.

El mismo listado de restaurante que se utilizó para encuestar a los clientes, se retomó para hacer las encuestas a los colaboradores, básicamente fueron electos por la disponibilidad de horarios pues no podían afectar el servicio bajo ninguna circunstancia.

Tabla 3: Resultados de encuestas a empleados

	<i>Ubicación del Restaurante</i>	<i>No. De Empleados</i>	<i>Encuestados</i>	<i>Puesto De Los Encuestados</i>
1	7ª avenida, zona 9	78	2	Meseros
2	2ª calle, zona 9	43	4	Meseros
3	Boulevard Los Próceres, Centro Comercial Prisa, zona 10	46	3	Meseros
4	Calzada Aguilar Batres, zona 11	47	2	Cajeros
5	Calzada Roosevelt, zona 11	51	2	Meseros
6	Calzada Roosevelt, zona 7	48	3	Meseros
7	Centro Comercial El Frutal, Villa Nueva (Calle de Villa Hermosa)	42	2	Meseros
8	Calzada Atanasio Tzul zona 12	46	3	Meseros
9	Carretera al Pacífico, Centro Comercial Santa Clara	59	3	Meseros
10	Carretera al Atlántico, zona 17 Metronorte	44	3	Meseros
11	36 avenida zona 18 San Rafael La Laguna III	46	2	Gerentes
12	Centra Norte, zona 18	59	4	Meseros
13	Centro Comercial Metro Plaza, Jutiapa, Jutiapa	43	3	Gerentes
14	Centro Comercial El Triángulo – Huehuetenango	44	3	Meseros
15	Barberena, zona 2	61	3	Meseros
	TOTALES	757	42	

Fuente: Elaboración propia.

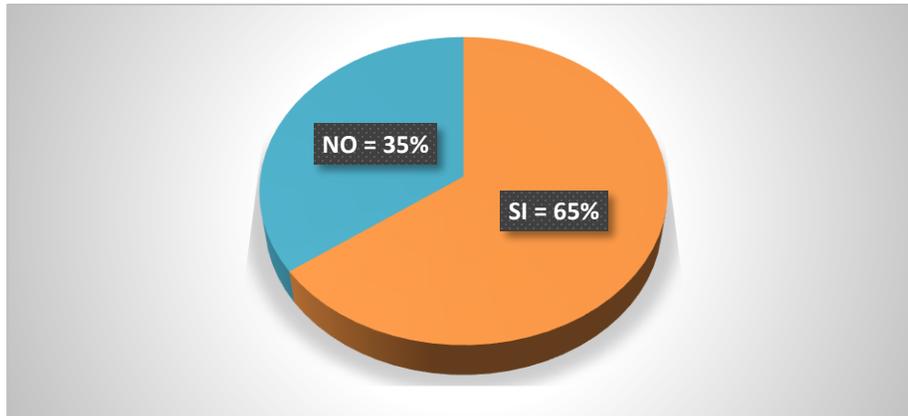
Tabla 4: Resultados de encuesta sobre la propina

RESULTADOS ENCUESTA "INCLUIR LA PROPINA EN LA CUENTA FINAL"												
1. Sexo del Encuestado												
Masculino	4		Femenino	38								
2. Puesto a Encuestar												
Meseras	35		Cajeros	2								
Cocineros	0		Gerentes	5								
3. ¿Cree que la propina ganada únicamente por el servicio que reciben los clientes?												
SI	27		NO	15								
4. ¿Sus ingresos mejorarían si se tuviera un porcentaje fijo de propina?												
SI	39		NO	3								
5. ¿Se sentiría motivado a brindar un mejor servicio si la propina se cobrara siempre?												
SI	10		NO	32								
6. ¿Considera que dentro de su restaurante se maneja adecuadamente la propina?												
SI	28		NO	14								
7. ¿En la escala de 1 a 5, cuanto cree que mejoraría el clima laboral al incluir la propina?												
1	4	2	0	3	19	4	6	5	7	13	NO	3

Fuente: Elaboración propia.

1. Análisis Grafico de Resultados Empleados

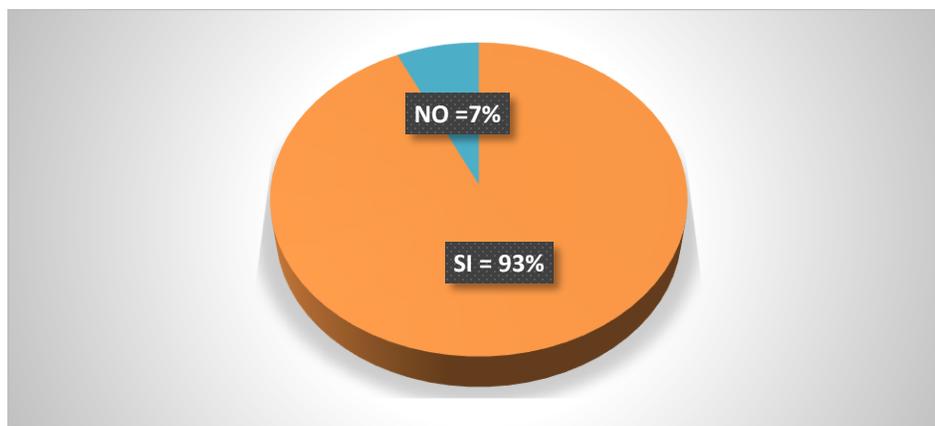
Figura 13. ¿Cree que la propina ganada únicamente por el servicio que reciben los clientes?



Fuente: elaboración propia

El sesenta y cinco por ciento de los colaboradores entrevistados opinaron que la propina es únicamente ganada por el servicio que brindan a los clientes, y el treinta y cinco por ciento expresaron que no es únicamente por el servicio sino hay otros aspectos involucrados.

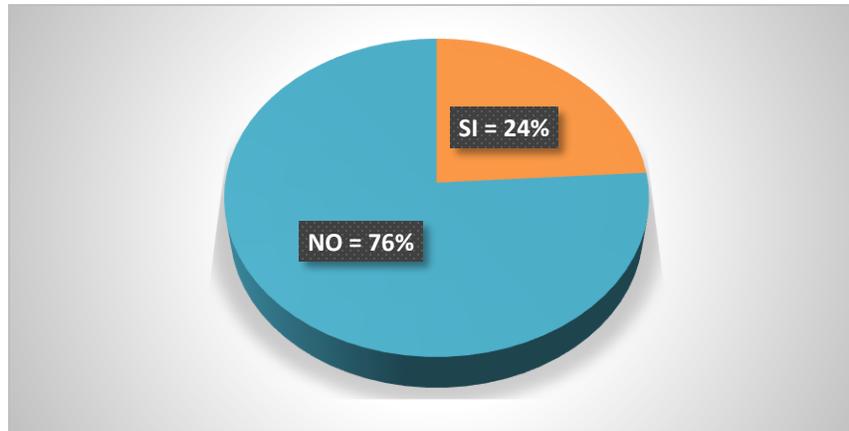
Figura 14. ¿Sus ingresos mejorarían si se tuviera un porcentaje fijo de propina?



Fuente: elaboración propia

El noventa y tres por ciento de entrevistados opino que al cobrarse la propina con un porcentaje fijo ellos mejorarían sus ingresos, mientras que el siete por ciento opino que no sería de esta manera.

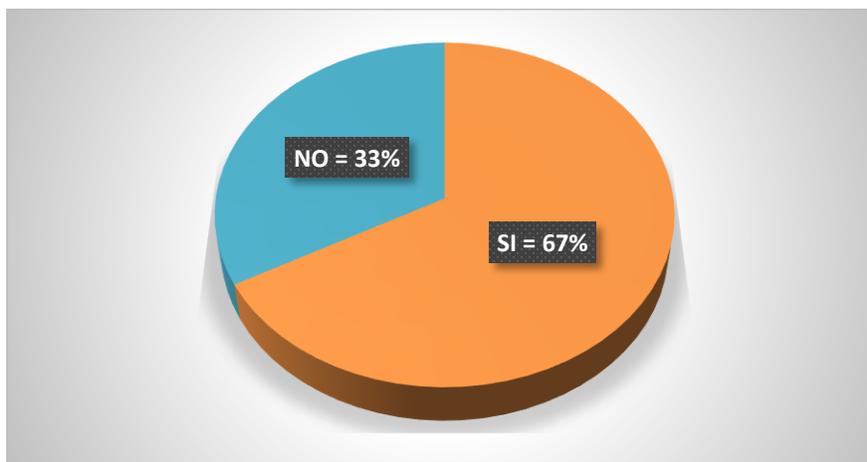
Figura 15. ¿Se sentiría motivado a brindar un mejor servicio si la propina se cobrara siempre?



Fuente: elaboración propia.

El setenta y seis por ciento de los colaboradores entrevistados opinaron que cobrar la propina no los motivaría a brindar un mejor servicio, y el veinticuatro por ciento si tendrían mayor motivación.

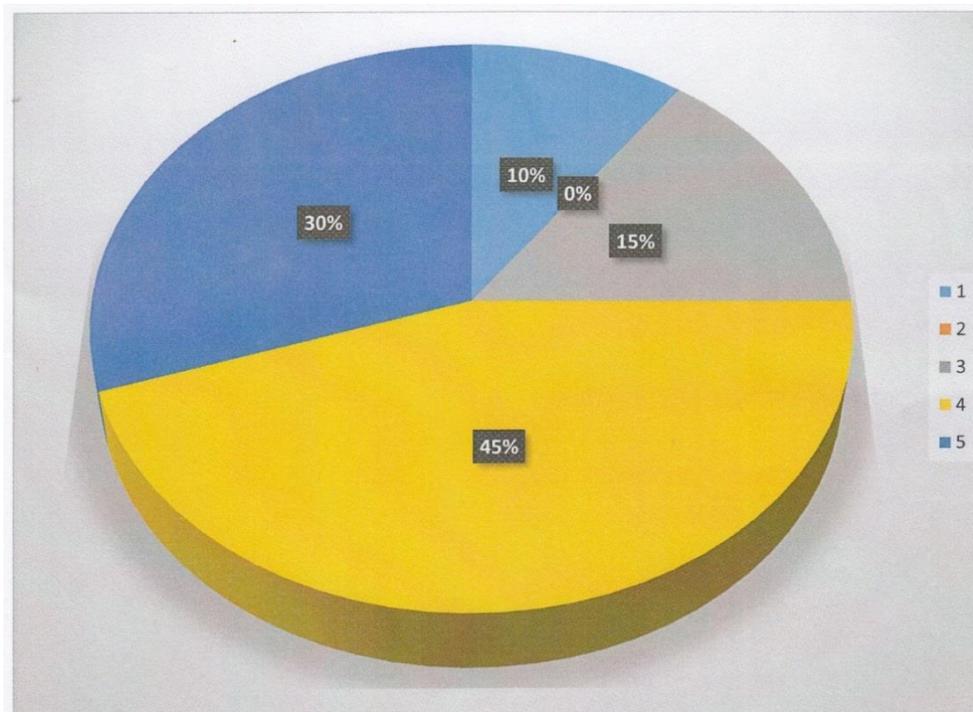
Figura 16. ¿Considera que dentro de su restaurante se maneja adecuadamente la propina?



Fuente: elaboración propia.

El sesenta y siete por ciento de encuestados opinó que creen que en su restaurante se maneja de la manera correcta la propina, y el treinta y tres por ciento piensan que no lo es.

Figura 17. ¿En la escala de 1 a 5 ¿cuánto cree que mejoraría el clima laboral al incluir la propina?



Fuente: elaboración propia.

El mayor porcentaje opinó que el clima laboral mejoraría al incluir la propina, en la escala de 1 al 5 sobresalió el 4, luego el cinco con un treinta por ciento.

d. Resultado de entrevistas

Las entrevistas se utilizaron como un método de apoyo para ampliar las respuestas obtenidas en las encuestas, a continuación una recopilación de los comentarios más relevantes tanto de colaboradores como de clientes.

Tabla 5. Resultado de entrevistas

¿Podría darme su opinión sobre la propina, del manejo de la misma y si está de acuerdo que la propina sea bajo el criterio del cliente o sería mejor incluir un porcentaje fijo?			
	Cliente colaborador	Nombre del entrevistado	Comentario del entrevistado
1	Cliente	Carolina Marroquín	Es correcto porque se la gana quien atiende bien.
2	Cliente	Paola Gonzáles	Es injusto los precios son altos y encima pagar propina es muy caro.
3	Colaborador	Daniel Monroy	Si aunque hay restaurantes que de una vez tienen cuanto hay que dejar y así se gana más.
4	Cliente	William Reinoso	Yo más la dejo por costumbre.
5	Cliente	Alex Orellana	Creo que sería mejor que cobraran como todos, el 10% de propina pues las meseras aquí atienden bien.
6	Colaborador	Alexander Chun	El cliente tiene que decidir cuánto quiere dejar, aunque aquí la mayoría trabaja bien.
7	Cliente	Vilma Márquez	Yo, estoy de acuerdo que me cobren el 10% lo que no me agrada es que las empresas se quedan con parte del dinero.

8	Cliente	Luis Fernando Roca	Normalmente deajo el cambio que me dan pero es uno de cliente quien tiene que decir cuánto quiere dejar.
9	Cliente	Monica Urizar	No creo que sea justo que a las meseras se les pague poco sueldo pensando que se van a nivelar con las propinas ese dinero es extra es como un regalo que se les da por el servicio.
10	Colaborador	Maria Leticia Penados	Considero que así como se está haciendo, está mejor porque nosotras las meseras somos quienes las recibimos y quienes las repartimos. Al obligar al cliente a pagar propina pienso que se pudieran molestar y ya no venir al restaurante.
11	Cliente	Vanesa Castro	Un 10% está bien que cobren, aunque hay lugares que cobran hasta el 15% eso no lo creo correcto, la propina.
12	Cliente	Ángel Vega	El cliente es quien tiene que decidir cuánto quiere dejar, pues a veces tengo que esperar por una mesa, se tardan en el servicio, la comida no es de mi gusto y encima hay que pagar propina, es mejor que el cliente decida.
13	Colaborador	Alfonso Rincón	A nadie le cae mal una buena propina, más en estos tiempos, hay días muy buenos y otros son días muy malos aunque uno se esmere por atender, creo que si dejan o no depende de la situación económica de cada uno.

Fuente: Elaboración propia.

e. Las 4P Para incluir la propina en la cuenta de un restaurante

Se considera que para ofrecer u modificar un producto o servicio antes es necesario llevar a cabo un análisis de los elementos involucrados y así poder tomar las mejores decisiones, además de llenar las expectativas y necesidades de los clientes actuales y potenciales. En esta investigación se recurrió a el método utilizado en mercadeo conocido como las 4ps.

1. Producto:

El producto consta la variedad del menú que se ofrece a los clientes, platos fuertes, bebidas y postres, además de las promociones diarias publicadas con el fin de atraer más clientes. Aunque en un restaurante la experiencia que vive el cliente también se considera como parte del producto. En la encuesta que se realizó a los clientes en la pregunta número uno, menciona si se considera que la propina es ganada única y exclusivamente por el servicio brindado, el 95% respondieron que sí, ya que los clientes que conocen la naturaleza de la propina sabrán que es un precio al esfuerzo que hizo quien los atendió para garantizar su satisfacción.

Los aspectos que más se distinguen del producto son:

Variedad de alimentos ofrecidos en el menú: Cuenta con ensaladas, sándwiches, distintos tipo pollo frito, entradas, distintos tipos de acompañamientos como puré, ensalada o papas, pasteles, helados, flanes, bebidas. Otro producto que ayudado a captar clientes son los banquetes o combos pensados en las necesidades del público objetivo como familias o grupos que visitan el restaurante.

Presentación: Las porciones adecuadas y necesarias para saciar el hambre servidos en platos de colores llamativos, bien distribuidos con la intención de despertar el apetito.

Características: El sabor es único de su producto principal es único, los restaurantes tienen ya procedimientos establecidos para mantener la estandarización y calidad de los productos ofrecidos en el menú.

Diseño de los restaurantes: Una estructura cómoda diseñada para recibir a familias, padres con niños, jóvenes o grupos de amigos, en su mayoría de restaurantes cuentan con parque infantil, sillas y mesas movibles, iluminación, música ambiental, parqueos propios.

2. Precio:

Principalmente para tomar la decisión en relación a los precios, cualquier empresa de alimentos, se basa como punto principal en los costos, sin embargo, influyen otros factores como las regulaciones del mercado en que se desenvuelve, que son las zonas descritas en la tabla 3, esta cadena de restaurante aunque ha tenido aumentos en sus precios mantiene una relación adecuada en cuanto al precio, calidad y entorno.

El prestigio de la marca se debe aprovechar como indicador de calidad aunque es subjetiva pero funciona como punto de atracción.

Tabla 6. Rangos de precios de venta al público

PRODUCTOS	RANGOS DE PRECIO
Menú de Pollo frito o a la parrilla	Q.43.75
Menú de Sándwich a la parrilla o crispy	Q. 38.00
Ensaladas (sin bebida)	Q. 35.00
Menú de productos periféricos o preformados	Q.46.00
Combos familiares	Q.110.00 a Q.149.00
Banquetes familiares	Q.99.00 a Q. 169.00
Postres (pasteles, helados, flanes)	Q. 9.00 a Q.16.00
Bebidas (café, agua pura, gaseosas)	Q. 5.50 a Q. 10.00

Fuente: Elaboración propia

El precio que se ofrece en el menú no debería ser un factor influyente a la hora de dejar propina sin embargo como lo demuestra la pregunta dos en la encuesta realizada a clientes, donde el 65% piensan que si se perderían clientes si se incluye la propina en la cuenta, esto demuestra que por un lado al disminuir la afluencia de clientes sería menos los clientes que dejarían propina y por el otro cuando el cliente tiene la percepción de que es muy caro lo que

pago, automáticamente se genera una molestia y aunque el mesero se haya esforzado por atenderlo esa misma insatisfacción en algunos casos afecta.

Otro aspecto que beneficia es abrir una gama amplia de formas de pago, en este establecimiento se aceptan: Efectivo, tarjetas de débito y crédito MasterCard y visa.

3. Promoción

Aunque la marca de esta cadena de restaurantes, figura como la numero uno en el mercado Guatemalteco, es necesario seguir promoviendo sus productos y captando nuevos clientes. La promoción se da por varias vías enlistadas a continuación:

3.1) Publicidad: Se caracterizan por lanzar campañas publicitarias en televisión, prensa, radio entre otros con el objetivo de recordar al cliente la gama de productos con los que se cuenta.

Además de capacitar al personal haciéndole saber que el servicio es determinante para la promoción de cualquier establecimiento, la publicidad boca a boca funciona muy bien. Cuando se saca un producto nuevo además de la campaña publicitaria dentro de los protocolos de servicio el personal de mesas está obligado a repetir e impulsar el producto que se pretende que el cliente compre.

Se mantiene una participación activa en redes sociales como Facebook con más de 300,000 fans y Twitter con 160,000 seguidores.

3.2) Relaciones públicas: Acciones con el fin de dar a conocer noticias positivas, que estimulen la demanda de consumo además de posicionar la marca en la mente del consumidor, en realidad el restaurante no paga directamente por dicho servicio sino más bien es fruto de participar en proyectos que atraigan clientes y que a los medios publicitarios les interese darlo a conocer.

Actualmente esta cadena de restaurantes se apoyó de una agencia publicitaria, además de tener su propio depto. De mercadeo, ya que conocen la importancia de este tipo de publicidad.

3.3) Ventas Institucionales: Personal por región están destinados a visitar empresas con los objetivos de recordar a grupos el menú, hacer saber que existen promociones especiales para grupos, recordar el nombre de la marca y lograr ventas masivas.

En relación a la propina básicamente la relación que existe es que mayor afluencia de clientes, con experiencias positivas mayores serán las propinas que recibirán los colaboradores.

4. Plaza

Actualmente la cadena se encuentra situada a lo largo de todo el país de Guatemala, en lugares estratégicos, con edificios aptos y ergonómicos para un restaurante de comida rápida. Dependiendo la capacidad de compra del departamento así se ubica el número de restaurantes por ejemplo en Quetzaltenango hay tres establecimientos, mientras en Jalapa solo uno.

f. FODA

Fortalezas:

- La cultura de servicio se vive independientemente del monto de la propina.
- El salario y beneficios extras a los colaboradores son mayores que los de la competencia.
- El auténtico y único sabor de los productos del menú.
- El posicionamiento de la marca en consumidores de Guatemala.
- Los empleados se sienten muy identificados con la marca.
- 43 años de experiencia en la línea de cocina y venta de productos de comida rápida.
- Capacidad operativa para atender eventos con afluencia masiva.
- Diseño de restaurantes a la vanguardia y competitividad internacional.

Oportunidades:

- Ordenar el manejo de la propina.
- Incluir otros puestos como cocineros y gerentes en la repartición de la propina
- Mejorar el nivel de servicio al detalle.
- Recuperar clientes perdidos debido al mal servicio.

- Mantener precios competitivos con productos de calidad.
- Al incluir la propina las clientes sabrán con certeza cuanto deben dejar.

Debilidades:

- No existe una persona encarga de la propina, el personal de mesas lo distribuye como ellas prefieran.
- La competencia no incluye la propina en la cuenta.
- El rango de precios son competitivos sin embargo el cliente lo percibe como más caro.
- La costumbre por 43 años de operación es no incluir la propina.
- Contar con personal de edad avanzada a los cuales no se les puede exigir cualidades físicas de desempeño.

Amenazas:

- Temporada baja.
- Perder clientes pues les generaría molestia saber que se les está cobrando propina.
- Horas valle más extendidas de lo normal.
- Discordias y discusiones para mal repartición de la propina.
- Insatisfacción por no estar incluidos todos los puestos.
- El cliente puede percibir aumento en el precio, no identificar que es un precio para el mesero.

VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos no son concluyentes pues en muchas de las respuestas y como muestran los porcentajes, las opiniones son divididas tal y como se amplía en la discusión de resultados. En general los clientes manifiestan no estar de acuerdo con el hecho de que se les incluya la propina en la cuenta, sin embargo, un número considerable de clientes manifestaron que ya están acostumbrados y no les molesta que se les incluya.

Según fórmula con una población de 2,200 clientes y 757 colaboradores, con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %, indico que la muestra debería de ser de 121 clientes y 42 colaboradores. A los cuales se presentó una encuesta con 5 preguntas, de las cuales se obtuvo los siguientes resultados:

La mayoría de encuestados coincidieron que la propina es el resultado de la forma de cómo se atiende al cliente, es decir usualmente se da en forma proporcional, si atienden de una forma excelente seguramente recibirán una propina excelente, esto en el caso de la empresa que estamos evaluando hacer la implementación pues existen otros lugares donde ya es asignado un porcentaje fijo dentro de la cuenta. El otro 5% mencionan que no es así, pues varios clientes dejan propina por costumbre aunque el servicio haya sido malo o bien solo dejan las monedas que no quieren llevarse independientemente si los atendieron bien o no.

Se afecta de manera positiva el bienestar económico del personal, pues es un dinero extra fuera de su sueldo y de los beneficios que brinda la empresa, Aunque es de destacar que la cantidad varia y no es como que puedan contar con una cuota fija de ingresos, viéndolo desde este punto sería favorable incluir la propina para que el personal pueda tener un presupuesto aproximado. Lo anterior se menciona en base a la opinión de los encuestados, pues en su mayoría desconocen que debe ir ligado al servicio que presten o que los patronos obtienen beneficio de realizar dicho procedimiento.

Las personas encuestadas piensan que al tener un porcentaje fijo incluido en la propina varios clientes tomarían la decisión de, ya no visitar el restaurante pues sería más caro, además si se regresa a la pregunta uno la mayoría consideran que la propina debe ser ganada. Por otro lado hay clientes que seguirían visitando la marca y que lo verían con buenos ojos, sin embargo, es de destacar que esta respuesta depende del sector o zona donde están ubicados los encuestados, por ejemplo cambia el criterio de un gerente de restaurante de zona 18, a un gerente de restaurante de zonas como 1 o área departamental. (capacidad económica de la moneda y de sectores).

Sorprendentemente el 55% de los encuestados dio una respuesta positiva, ellos creen que si el empleado supiera que va tener un porcentaje fijo se dedicaría o se esforzaría más por que el cliente salga totalmente satisfecho. El 45% dijo que no, porcentaje bastante similar, entre los comentarios obtenidos se descubrió que algunos encuestados piensan que al inicio puede ser un motivante pero luego cuando transcurra el tiempo el empleado se daría cuenta que la cantidad no es tan grande por lo cual volverá a desempeñarse de forma usual. Además actualmente el empleado sabe que dependiendo de la forma que atienda al cliente, este tendrá el criterio para dejar la cantidad que el prefiera, por ello es que creen que realmente fijar un porcentaje no marcaría diferencia en dar un mejor servicio.

Es decir, no es el factor más importante para que los colaboradores se sientan totalmente satisfechos dentro de la empresa, pues hay otros factores que abarca el clima laboral, sin embargo, que reciban mayores ingresos por medio de la propina si colaboraría para subir el nivel de satisfacción. Otro comentario obtenido fue que en general, aunque aumente el puntaje de la evaluación de clima laboral, la nota a nivel global sería afectada en forma positiva en poca medida, pues solo el personal de meses se verían beneficiados.

VIII. CONCLUSIONES

- Según resultados obtenidos se puede concluir que no sería apropiado incluir la propina en la cuenta final, pues el cliente sentirá que el precio es muy alto en comparación de la competencia, además se limitaría el derecho del cliente a elegir qué cantidad desearía dar en compensación por el servicio recibido.
- Entre las ventajas se considera que el impacto en los empleados sería positivo porque tendría un aumento en sus ingresos por ende el nivel de satisfacción iría en ascenso. Aunque no es lo correcto, el empleador lo ve como un beneficio pues de alguna manera los salarios se ajustan con las propinas.
- Entre las desventajas se considera que el interés por atender al cliente disminuiría pues los colaboradores saben que el monto es proporcional a la venta independientemente el servicio que se haya brindado. Otra situación muy importante es que pierde su naturaleza pues dejaría de ser voluntaria.
- Se diseñó un instrumento que demostró que la opinión del cliente de incluir la propina varía, según la ubicación del restaurante.
- Según la encuesta, la propina en Guatemala está regida por la costumbre de incluir el 10 por ciento de propina en la cuenta. Este porcentaje es aceptado tanto por el cliente, quien es el que califica el servicio, como por el colaborador quien lo brinda. La mayoría de encuestados indican que no debería haber un porcentaje establecido sino más bien dejarle al cliente la libertad de dejarla o no y la cantidad que desembolsará para premiar el servicio.
- La propina es una recompensa económica que otorga el cliente con base en el servicio recibido, basándose en este criterio y en resultados de encuestas se concluye que,

aunque el empleado considera que se esforzaría en su desempeño los directivos tienen duda sobre si esto sería factible.

- Después de este estudio académico realizado se concluye que la propina se debe manejar de una forma voluntaria como lo indica su naturaleza, cada restaurante establecerá sus propias políticas ya sea que continúe cobrándola y facturándola o bien será el cliente que bajo su criterio deja el monto que el considere correcto.

IX. RECOMENDACIONES

Debido a que la opinión del cliente y de los directivos de la empresa está dividida, y no están de común acuerdo. Es recomendable utilizar un plan piloto, es decir, que únicamente se imponga la propina en algunos restaurantes. La cadena nacional de comida rápida cuenta con 78 restaurantes, es por ello que se recomienda implementar el proyecto en 8 restaurantes que sería el equivalente al 10% de la cantidad total. Si se siguiera esta recomendación es importante hacerlo en diferentes ubicaciones, antes de implementarlo en toda la cadena. Este punto es muy importante ya que se trata de una cadena a nivel nacional, por lo mismo, esto marcaría una diferencia los distintos tipos de clientes por su cultura, costumbres y hábitos. Es posible que en algún sector sea bien recibido el proyecto, pero en otros sectores puede provocar un rechazo.

Si dentro del plan de construcción de obras se tiene previsto inauguraciones de restaurantes o remodelaciones es recomendable iniciar incluyendo la propina.

En cuanto al manejo de propina es importante que exista una distribución justa entre empleados incluyendo a cocina, pues ellos también contribuyen a la satisfacción del cliente.

Antes de realizar la implementación se debe investigar cuáles son los requisitos establecidos por la Superintendencia de Administración Tributaria para temas de facturación.

X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alsina, J. A. (1905) El obrero en la República Argentina. (3ª Ed.) Argentina, Buenos Aires: Astrea.

Antokoletz, D. (1953) Derecho de trabajo y previsión social. (2ª Ed.) Argentina, Buenos Aires: Paidós.

Código de Trabajo. (1994) Decreto 1441 del Congreso de la República, Editorial Jiménez Ayala Editores.

Coronado, E. (2014, abril 7) Fiscalizarán pago de IVA en propinas.

Coronado Marroquín, A. “Diseño de estrategias de mercadotecnia para posicionamiento en el departamento de Escuintla” Trabajo de graduación. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad San Carlos de Guatemala. Guatemala 2009. 156 p.

De La Cueva, M. (1998) El nuevo Derecho mexicano del trabajo. (4ª Ed.) México, D.F.: Porrúa.

Díaz Barillas, S. “La propina y su regulación en el ordenamiento jurídico guatemalteco” Trabajo de graduación. Facultad de Ciencias Jurídicas. Universidad Rafael Landívar. Guatemala 2007. 58 p.

Escribar, H. (1944) Tratado de derecho de trabajo. (3ª Ed.) Santiago de Chile: Zig-Zag.

Flores González, Y. “Análisis doctrinario de la propina y la necesidad de reglamentarla en Guatemala” Trabajo de graduación. Facultad de Derecho. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala 1999. 70 p.

García Máñez, E. (1969) Introducción al estudio del derecho. (16ª Ed.) México, D.F.: Porrúa.

García Pérez, W. “Estudio de mercado para la instalación de un restaurante de comida rápida, en el campus central universitario ubicado en la zona 12 capitalina” Trabajo de graduación. Facultad de Ciencias Químicas. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala 2014. 67 p.

Lovelock, C.H., Reynoso, J. (2004) Administración de servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. (2ª Ed.) México, D.F.: Pearson Education.

La comida rápida características y ventajas. Recuperado de http://www.trabajo.com.mx/la_comida_rapida_caracteristicasyventajas.htm

Historia de la propina. Recuperado de <http://www.veintemundos.com/magazines/wp-content/themes/vm/print/1/bajo-la-lupa.pdf>

Un manual para restaurantes: la propina. Recuperado de http://www.uam.mx/difusion/casadeltiempo/67_vi_may_2013/casa_del_tiempo_eIV_num_67_30_32.pdf

Maldonado, J. (2014, abril 7) SAT fiscalizará que propinas sean facturadas. Siglo 21, p. 8.

Martínez, F. (2006, agosto 6) ¿Es obligatoria la propina? Prensa Libre, p. 20.

Ortega Aguirre, J. “El pago de la propina por el consumidor por servicio prestado en restaurantes y su conversión en incentivo laboral diario para los trabajadores y la necesidad de legalizarla en Guatemala” Trabajo de graduación. Facultad de Ingeniería. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala 2008. 97 p.

Planeación de un negocio de comida rápida. Recuperado de http://www.trabajo.com.mx/planeacion_de_un_negocio_de_comida_rapida.htm.

Propinas, gratificaciones y cargos por servicio. Recuperado de <http://www.boe.ca.gov/transpubs/pdf/pub115s.pdf>

La propina y su importancia social. Recuperado de <http://www.accionfamilia.org/ideal-de-sociedad/la-propina-y-su-importancia-social/>

La propina en su contexto socio jurídico. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/336/33618656004.pdf>

Ramírez Salazar, F. “Desarrollo de un plan mercadeo turístico del balneario de aguas termales El Brasil, en aldea El Brasil, municipio de Camotán departamento de Chiquimula” Trabajo de graduación. Facultad de Ingeniería. Universidad San Carlos de Guatemala. Guatemala 2012. 82 p.

Sapag Chain, “Preparación y evaluación de proyectos” 5a. ed. 2008. México: McGraw-Hill

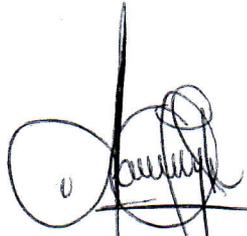
XI. ANEXOS

ANEXO 1: FORMATO DE ENCUESTA

FORMATO DE ENCUESTA

Instrucciones: Favor marcar con una X la respuesta que bajo su criterio y experiencia considere que se acerca más a la realidad.

1. Cree que la propina es ganada absolutamente por el servicio brindado?
Si x No
2. Considera que incluir la propina incide en bienestar económico del empleado?
Si x No
3. Considera que al incluir la propina en la cuenta se correría el riesgo de perder clientes?
Si x No
4. Si se incluyera la propina cree que aumentaría el nivel de servicio al detalle?
Si x No
5. En la escala de 1 a 5 cuanto cree que mejoraría el clima laboral al incluir la propina?
(Tomando 5 es si y 1 sería no).
1 2 3 4 5 x



Maylin Patricia Ozaeta Lara

AUTOR



Vivian Matta de García Ph.D.

DIRECTORA



Oscar Manuel Cobar Pinto Ph.D.

DECANO