

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**ANÁLISIS DE MÉTODO DE BONIFICACIÓN POR PRODUCTIVIDAD Y SU EFECTO FINANCIERO EN LA RENTABILIDAD DE LOS RESTAURANTES DE LA EMPRESA CAFÉ DE GUATEMALA UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL**

**LIC. JONATHAN DANIEL HERNÁNDEZ CARDONA**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**ANÁLISIS DE MÉTODO DE BONIFICACIÓN POR PRODUCTIVIDAD Y SU EFECTO FINANCIERO EN LA RENTABILIDAD DE LOS RESTAURANTES DE LA EMPRESA CAFÉ DE GUATEMALA UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL**

**Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en INSTRUCTIVO PARA ELABORAR EL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.**

**Docente del curso:**

**DRA. ZULMA VIOLETA FLORIÁN CARBONELL**

**Autor:**

**LIC. JONATHAN DANIEL HERNÁNDEZ CARDONA**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán

Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales

Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Vocal II: Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio

Vocal III: Vacante

Vocal IV: BR. CC. LL. Silvia María Oviedo Zacarías

Vocal V: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE  
GRADUACIÓN

Coordinador: Dr. Ahmed Ricardo Arturo Abdalla Álvarez

Evaluador: MSc. Silvia Marisol Cruz Barco

Evaluador: MSc. Tadeo René Castro Peralta




ACTA/EP No. 03051

## ACTA No. MAF-A-36-2020

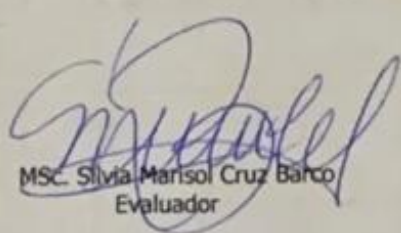
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **17 de octubre de 2020**, a las **14:00** para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado **Jonathan Daniel Hernández Cardona**, carné No. **200812593**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"ANÁLISIS DE MÉTODO DE BONIFICACIÓN POR PRODUCTIVIDAD Y SU EFECTO FINANCIERO EN LA RENTABILIDAD DE LOS RESTAURANTES DE LA EMPRESA CAFÉ DE GUATEMALA UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **77** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: **que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 5 días hábiles.**

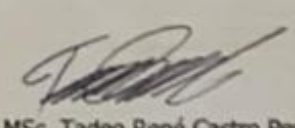
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 17 días del mes de octubre del año dos mil veinte.



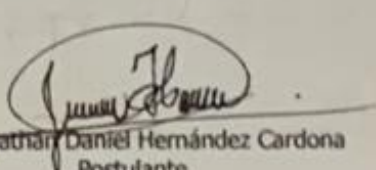
Dr. Ahmed Ricardo Arturo Abdalla Álvarez  
Coordinador



MSc. Silvia Marisol Cruz Barco  
Evaluador



MSc. Tadeo René Castro Peralta  
Evaluador



Lic. Jonathan Daniel Hernández Cardona  
Postulante






UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

## ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Jonathan Daniel Hernández Cardona, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 23 de octubre 2020.

(f)

  
Dr. Ahmed Ricardo Arturo Abdalla Álvarez

Coordinador

## AGRADECIMIENTOS

**A Dios**, a quien doy gracias por el don de la vida, por ser la fuente de todo conocimiento y sabiduría y en quien encuentro sustento y fortaleza en todo momento.

**A mis padres**, Blanca y Luis Fernando, quienes con su sabiduría, esfuerzo y amor me han instruido con su ejemplo basado en principios y valores. Este éxito es en gran parte de ustedes.

**A mi compañera de vida**, Evelyn, por su constante apoyo y comprensión en los momentos más difíciles en estos años de carrera. Gracias por demostrar tanto amor.

**A mis hermanos**, Luis Fernando, Ariel y Astrid, gracias por su incondicional apoyo y por motivarme en la búsqueda de mi superación personal y profesional. Los admiro y respeto por su genuina disposición.

**A mi familia** en general, por su cariño y muestras de aprecio que me recuerdan la dicha de contar con ustedes y que hoy son testigos una vez más de un nuevo logro.

**A mis amigos** y colegas, Armando y Marisol, por sus inmensos aportes durante esta carrera que hemos recorrido juntos.

**A mis catedráticos**, quienes a través de su experiencia y sabiduría han contribuido a mi formación profesional y ética.

**A la Universidad** de San Carlos de Guatemala y a la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, por permitirme cursar esta maestría y desafiarme a crecer académicamente.

## CONTENIDO

<b>RESUMEN</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>v</b>
<b>1. ANTECEDENTES</b>	<b>1</b>
1.1 Historia de la unidad de análisis	1
1.2 Antecedentes sobre la remuneración del trabajo y productividad	2
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>6</b>
2.1 Finanzas en las empresas	6
2.1.1 Administración financiera	6
2.1.2 Las finanzas en la estructura organizacional de la empresa	7
2.1.3 Las metas de la empresa	7
2.1.4 Gobierno y agencia	7
2.2 Análisis financiero	8
2.3 Estados e informes financieros	9
2.3.1 Estado de resultados	9
2.3.2 Análisis vertical	9
2.3.3 Análisis horizontal	10
2.3.4 Análisis de rentabilidad	10
2.3.5 Razones financieras	10
2.3.6 Razones de liquidez	11

<b>2.3.7</b>	<b>Índices de actividad</b>	<b>12</b>
<b>2.3.8</b>	<b>Razones de rentabilidad</b>	<b>13</b>
<b>2.4</b>	<b>Evaluación de desempeño</b>	<b>14</b>
<b>2.4.1</b>	<b>Criterios de evaluación</b>	<b>15</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Recompensas y estrés de administrar</b>	<b>16</b>
<b>2.5</b>	<b>Indicadores</b>	<b>17</b>
<b>2.6</b>	<b>Indicadores de medición de desempeño laboral</b>	<b>17</b>
<b>2.7</b>	<b>Indicadores claves de desempeño y su aplicación en las empresas</b>	<b>17</b>
<b>2.7.1</b>	<b>Características de los KPI</b>	<b>19</b>
<b>2.7.2</b>	<b>Aplicación de los KPI's en las empresas</b>	<b>20</b>
<b>2.8</b>	<b>Establecimiento de indicadores de medición de desempeño</b>	<b>22</b>
<b>2.9</b>	<b>Administración de los planes de incentivos</b>	<b>23</b>
<b>2.9.1</b>	<b>Productividad</b>	<b>24</b>
<b>2.9.2</b>	<b>Análisis de productividad</b>	<b>25</b>
<b>3.</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>26</b>
<b>3.1</b>	<b>Definición del problema</b>	<b>26</b>
<b>3.2</b>	<b>Objetivos</b>	<b>27</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>27</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>28</b>
<b>3.3</b>	<b>Diseño de la investigación</b>	<b>28</b>



<b>3.3.1</b>	<b>Unidad de análisis</b>	<b>29</b>
<b>3.4</b>	<b>Periodo histórico</b>	<b>29</b>
<b>3.5</b>	<b>Ámbito geográfico</b>	<b>29</b>
<b>3.6</b>	<b>Universo y muestra</b>	<b>29</b>
<b>3.7</b>	<b>Técnicas e instrumentos aplicados</b>	<b>29</b>
<b>3.7.1</b>	<b>Técnicas e instrumentos documentales</b>	<b>30</b>
<b>3.7.2</b>	<b>Técnicas e instrumentos de campo</b>	<b>30</b>
<b>3.8</b>	<b>Resumen del procedimiento aplicado</b>	<b>31</b>
<b>4.</b>	<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>32</b>
<b>4.1</b>	<b>Análisis financiero de la situación de la empresa</b>	<b>32</b>
<b>4.1.1</b>	<b>Análisis horizontal de estados de resultados actual</b>	<b>32</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Análisis vertical de estados de resultados actual</b>	<b>35</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Estructura de costo de mano de obra y gasto de restaurante</b>	<b>36</b>
<b>4.1.4</b>	<b>Resultados financieros y análisis de rentabilidad</b>	<b>38</b>
<b>4.2</b>	<b>Proyección de estados de resultados con base en indicadores operativos</b>	<b>42</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Identificación de criterios y consideraciones para el análisis de productividad</b>	<b>42</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Definición de KPI's para la unidad de análisis</b>	<b>50</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Proyección de resultados con base en indicadores para análisis de método de bonificación por productividad</b>	<b>53</b>

<b>4.3</b>	<b>Análisis comparativo de resultados financieros</b>	<b>57</b>
<b>4.3.1</b>	<b>Análisis de estado de resultados proyectado vs escenario inicial</b>	<b>57</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Resumen de efectos financieros del método de bonificación basado en indicadores de gestión</b>	<b>60</b>
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>61</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>64</b>
	<b>FUENTES</b>	<b>66</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>69</b>
	<b>ÍNDICE DE CUADROS</b>	<b>72</b>
	<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>74</b>

## RESUMEN

En el presente Trabajo Profesional de Graduación se aborda la problemática relacionada con el método de compensación variable que se maneja actualmente en la unidad de análisis, el cual no integra variables de desempeño individual para el cálculo de los salarios, tales como el alcance de las ventas proyectadas, eficiencias en manejo de costos y gastos y otros indicadores de gestión operativa. Por el contrario, el pago de salarios es fijo y el cálculo de bonificación variable es determinado por la cantidad de horas extras reportadas, sin el soporte suficiente que justifique el pago de dichas horas.

Derivado de lo anterior, existe un foco de oportunidad para medir la gestión operativa y la productividad de los gerentes de restaurantes y equipos de trabajo de la unidad de análisis, por lo que se plantea la propuesta de un método de bonificación por productividad en función de indicadores de desempeño, a raíz que no existe un modelo de compensación variable que incorpore criterios de desempeño con foco en la ejecución con excelencia y mejora de la productividad, que se traducen en una gestión eficiente orientada a crecer la rentabilidad de la empresa.

La propuesta del análisis de un método de bonificación por productividad en la empresa Café de Guatemala, nace como una alternativa para incentivar una mejor gestión por parte de los gerentes de restaurantes de la unidad de análisis y fomenta la productividad y eficiencia de la mano de obra, privilegiando el buen desempeño. Las razones principales por las que se reportan horas extras están asociadas a temas de cierres de fin de mes (toma de inventarios) y para cubrir turnos por ausencia laboral, sea justificada o no. No obstante, no se cuenta con una herramienta de control que permita evaluar si las horas reportadas son efectivas, por lo que se plantea la presente propuesta. Las preguntas que delimitaron el presente trabajo de investigación se resumen a continuación: ¿se ha realizado un análisis de la situación financiera actual de la unidad de análisis para determinar su rentabilidad e identificar áreas de oportunidad relacionados con la administración de

gerentes de restaurantes?; ¿se ha analizado la incorporación de un bono de productividad basado en indicadores de desempeño, en sustitución de la remuneración variable actual, para determinar el efecto financiero en la rentabilidad a través de la preparación de proyecciones de resultados? Y por último, ¿se ha realizado algún análisis de resultados en función de escenarios comparativos asociado a la incorporación de indicadores de desempeño para la bonificación por productividad, para medir el efecto financiero en la rentabilidad de la empresa?

En función de la delimitación del problema, se planteó el objetivo general y los objetivos específicos que representan el propósito de la investigación. El objetivo general consiste en analizar un método de bonificación por productividad basado en indicadores de desempeño para medir la productividad de gerentes de restaurantes y determinar el efecto financiero en la rentabilidad de la empresa Café de Guatemala, ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala. Para alcanzar dicho objetivo se plantearon los objetivos específicos de la siguiente manera: analizar la situación financiera actual de la empresa Café de Guatemala mediante el estudio de tendencias, razones financieras, análisis horizontal y vertical de estados de resultados reportados en los periodos 2017 al 2019 para determinar su rentabilidad e identificar áreas de oportunidad relacionadas con la administración de los gerentes de restaurantes; realizar una proyección del impacto financiero asociado a la incorporación de un bono por productividad basado en indicadores operativos de desempeño previamente definidos y realizar un análisis comparativo con respecto a la remuneración variable actual para gerentes de restaurantes para el periodo señalado; realizar un análisis comparativo de resultados entre los escenarios actual y proyectado con base en indicadores de desempeño para determinar el efecto financiero asociado a la implementación de dichos indicadores como parte de la propuesta de bonificación por productividad para aumentar la rentabilidad de la empresa.

La metodología de investigación del trabajo se desarrolló bajo un enfoque mixto, con predominancia cuantitativa y con alcance descriptivo-explicativo. Asimismo, la

presente investigación es de tipo aplicada para lo cual se desarrollaron los análisis siguientes: análisis financieros que incluye análisis de tendencias, análisis horizontal y vertical y razones financieras de rentabilidad; adicionalmente se realizó un análisis interpretativo de las entrevistas estructuradas dirigidas para los expertos en el área financiera y de operaciones. Los instrumentos utilizados fueron los estados de resultados de los periodos 2017 al 2019, la base de datos de remuneración variable y las guías de entrevistas conformadas por cinco respuestas abiertas para cada experto de las áreas señaladas.

Los resultados más importantes y principales conclusiones de la investigación se describen a continuación:

Como resultado del análisis de la situación financiera actual de la empresa, se determinó que la unidad de análisis cuenta con un excelente nivel de EBITDA operativo igual o superior al 25% sobre ingresos para cada año del periodo objeto de investigación. Sin embargo, también se evidenció que existen puntos de mejora que podrían potenciar esta rentabilidad, por lo que se analizaron dos principales variables: la remuneración variable (horas extras) y la ejecución de gastos, ambas variables se analizaron con respecto a las ventas para determinar si guardaban proporcionalidad con el desempeño de estas. De lo anterior, se evidenció que 7 de cada 10 restaurantes tenían un desfase en el pago de remuneración variable con respecto a las ventas para 2018. Para 2019, esta relación disminuyó a 6 de cada 10 restaurantes.

También se determinó que hubo un deterioro en la utilidad operativa para el periodo indicado, asociado a un aumento sostenido del gasto de restaurantes para cada año, principalmente en gastos de papelería y útiles, gastos de caja chica y consumo de útiles de limpieza, de los cuales no se evidenció que se hayan trasladado en otro rubro. Derivado de este análisis, se determinó que era necesario implementar controles para la ejecución de gastos con base en indicadores, estableciendo la base para el análisis de un bono de productividad en función de dichos indicadores.

La propuesta del bono de productividad basado en indicadores de desempeño muestra resultados favorables en el aspecto financiero, ya que a través de las proyecciones realizadas se determinó que dicho bono basado en productividad genera un beneficio a la empresa, el cual asciende a más de Q200 mil acumulado durante los periodos 2017 al 2019, como alternativa al método de bonificación variable actual que no considera algún criterio asociado a indicadores de medición. Este resultado se tradujo en una mejora a nivel de margen sobre ingresos de +0.9 puntos porcentuales (pp) para 2017, +2.0pp para 2018 y +0.9pp para 2019. Por tanto, los resultados obtenidos permiten concluir que la propuesta del bono de productividad tiene un efecto positivo a nivel financiero e impulsa la mejora en la gestión de los colaboradores, privilegiando el alto desempeño a través de una remuneración justa basada en la productividad.



## INTRODUCCIÓN

El problema de investigación del presente trabajo se centra en la necesidad de medir la gestión y productividad de los gerentes de restaurantes de la empresa Café de Guatemala a través de la implementación de indicadores de desempeño, ya que actualmente no existe un modelo de compensación salarial de mano de obra directa que considere variables de desempeño de los colaboradores. La ausencia de indicadores de gestión repercute negativamente en la operación por lo que se ha propuesto el análisis de un método de bonificación basado en indicadores de desempeño para incentivar la productividad y analizar su efecto financiero en la rentabilidad de la empresa.

El contenido del presente trabajo está integrado de cuatro capítulos, a continuación se realiza una breve descripción de cada uno:

En el capítulo 1 se describen los antecedentes relacionados con la historia de la unidad de análisis, la cual pertenece a la industria de restaurantes, específicamente del segmento de tiendas que comercializan productos de café. También se hace referencia a los antecedentes sobre la remuneración del trabajo y la productividad, haciendo énfasis en los bonos vinculados a la productividad, los que pueden estar calculados en función de los resultados, de evaluaciones de desempeño o del cumplimiento de objetivos concretos. Además se mencionan algunas investigaciones relacionadas con la perspectiva teórica, los cuales brindan un marco de referencia para la presente investigación.

En el capítulo 2 se describe el marco teórico que brinda el fundamento de los conceptos y temas relacionados con el presente trabajo, dentro de los cuales se hace referencia a tres principales ejes: el primero se enfoca en conceptos de finanzas derivado de la orientación de esta investigación, en el cual se abordan temas relacionados con la administración financiera, análisis financiero de estados de resultados, razones de rentabilidad, entre otros. Otra sección se enfoca en la medición de desempeño y los criterios que deben considerarse para evaluar dicho

desempeño en función de factores como el rendimiento, productividad, satisfacción de clientes y otros. La tercera sección se centra en los sistemas de incentivos asociados a la productividad y al desempeño personal.

En el capítulo 3 se aborda la definición del problema de la perspectiva teórica, que radica en la ausencia de un sistema de compensación variable con base en la medición de la productividad, por lo que la importancia de la investigación se justifica en los efectos financieros relacionados con la implementación de un bono de productividad basado en el desempeño para incentivar la productividad y la consecuente mejora en la rentabilidad de la empresa.

El objetivo general de la investigación consiste en analizar un método de bonificación por productividad basado en indicadores de desempeño para medir la productividad de gerentes de restaurantes y determinar el efecto financiero en la rentabilidad de la empresa Café de Guatemala, ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala. Los objetivos específicos planteados para alcanzar el objetivo general son: Analizar la situación financiera actual de la empresa Café de Guatemala mediante el estudio de tendencias, razones financieras, análisis horizontal y vertical de estados de resultados reportados en los periodos 2017 al 2019 para determinar su rentabilidad e identificar áreas de oportunidad relacionadas con la administración de los gerentes de restaurantes; realizar una proyección del impacto financiero asociado a la incorporación de un bono por productividad basado en indicadores operativos de desempeño previamente definidos y realizar un análisis comparativo con respecto a la remuneración variable actual para gerentes de restaurantes para el periodo señalado; y por último, realizar un análisis comparativo de resultados entre los escenarios actual y proyectado con base en indicadores de desempeño para determinar el efecto financiero asociado a la implementación de dichos indicadores como parte de la propuesta de bonificación por productividad para aumentar la rentabilidad de la empresa.

Con respecto a la metodología de investigación del trabajo, se desarrolló bajo un enfoque mixto, con predominancia cuantitativa y con alcance descriptivo-explicativo, con un diseño no experimental transversal. Para el alcance de los objetivos planteados se aplicaron análisis de tipo cuantitativo y financiero para conocer la situación actual de la empresa mediante el análisis e interpretación de los estados de resultados. Además se realizó un análisis comparativo de resultados con base en proyecciones realizadas para dimensionar el efecto financiero asociado a la implementación de indicadores de desempeño.

En el capítulo 4 se describen los resultados producto de la investigación, con base en los objetivos específicos, dentro de los cuales se evidenció que la empresa maneja un buen margen de rentabilidad, pero existen focos de oportunidad en cuanto a la remuneración variable y cuentas de gasto que evidencian desfases importantes para los periodos estudiados. Además, se determinaron las principales variables que fueron consideradas en la propuesta del modelo para el cálculo de bonificación por productividad, tales como el porcentaje de cumplimiento de ventas, manejo eficiente de inventarios, optimización de horas extras y gestión responsable en cuentas de gasto específicas. Estos elementos son los que determinaron el factor de ponderación para la propuesta del bono de productividad.

Finalmente, las proyecciones calculadas en función de la incorporación de estos indicadores evidenciaron un efecto financiero positivo en los resultados de la empresa, con lo cual se concluyó que la implementación de un bono de productividad con base en indicadores de desempeño tiene un impacto positivo no solo para la empresa sino también para los colaboradores ya que fomenta una competencia sana y privilegia el alto desempeño a través de una remuneración más justa. Como parte de las recomendaciones finales, se menciona que la implementación de un modelo de compensación debe estar sujeto a revisiones periódicas para realizar los ajustes que se requieran con el objetivo de potenciar los resultados de la empresa además de proteger el bienestar del colaborador.

## **1. ANTECEDENTES**

Los antecedentes constituyen el origen del trabajo de investigación realizado, puesto que permite conocer estudios, investigaciones y trabajos anteriores que sirven como referencia para la investigación relacionada con la propuesta de un método de bonificación por productividad basado en indicadores claves de desempeño para promover una adecuada gestión en los restaurantes de la empresa Café de Guatemala ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

### **1.1 Historia de la unidad de análisis**

En Guatemala la comercialización de productos de café (principalmente, la preparación de bebidas a base de café) ha cobrado auge en los últimos años. Estas tiendas también denominadas coffee shops, ofrecen una variedad de especialidades de espresso, café empacado para consumo en casa, postres y alimentos, entre otros. Las marcas más conocidas en el medio guatemalteco son: Café León, McCafé, &Café, El Cafetalito, Café Saúl, Café Gitane, entre otros. Algunas de estas marcas tienen más de 15 años de incursionar en este segmento, sin embargo, se han incorporado al mercado guatemalteco marcas reconocidas a nivel mundial como Starbucks a través de franquicias desde 2011.

La empresa Café de Guatemala, S.A., fue constituida en 2004 con la propuesta de crear coffee houses dedicados a ofrecer café Premium, en un ambiente acogedor donde las personas puedan disfrutar de una experiencia única y acogedora. Actualmente, la empresa cuenta con cuarenta y cuatro restaurantes ubicados en los principales centros comerciales y zonas estratégicas de la Ciudad de Guatemala y en áreas departamentales. El ochenta por ciento de los puntos de venta están concentrados en el Departamento de Guatemala. La empresa está integrada por más de trescientos colaboradores, con la misión de brindar experiencias restauradoras para las personas que desean disfrutar de una buena taza de café.

Con respecto a su mercado objetivo, en promedio es frecuentado por jóvenes que inician a conocer el mundo del café y adultos jóvenes con un nivel socioeconómico medio-alto. Café de Guatemala ofrece un alto enfoque en servicio y ambientación, a través de diversos canales de venta: mesas, llevar y auto. Adicional a la comercialización de café, también ofrece un amplio menú de alimentos (desayunos, almuerzos y cenas) y otras bebidas como smoothies, variedad de té chai, tés de infusión y postres, así como café empacado para disfrutar en casa.

## **1.2 Antecedentes sobre la remuneración del trabajo y productividad**

La remuneración por productividad es un tema que se ha desarrollado principalmente en el área de recursos humanos, la cual consiste en fijar premios o pagos por el esfuerzo de los trabajadores para incentivar la productividad (De Las Casas, 2018). De acuerdo con el Código de Trabajo de Guatemala, en el Artículo 88 establece que el 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 (Decreto No. 1441, 1971).

En el mismo artículo, el Código de Trabajo también establece el cálculo del salario o sueldo de acuerdo con los siguientes elementos y según el criterio de las empresas:

- a) por unidad de tiempo (por mes, quincena, semana, día u hora)
- b) por unidad de obra (por pieza, tarea, precio alzado o a destajo) y
- c) por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono, pero en ningún momento el trabajador deberá asumir los riesgos de pérdidas que tenga el patrono.

Esta definición coincide con lo establecido en el Convenio Internacional del Trabajo por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que en su artículo número 95 establece el término salario como la remuneración o ganancia, sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por la legislación nacional, y debida por un empleador a un trabajador

en virtud de un contrato de trabajo, escrito o verbal, por el trabajo que este último haya efectuado o deba efectuar o por servicios que haya prestado o deba prestar (OIT, 1949).

En Guatemala, el Congreso de la República aprobó el Decreto Número 78-89, a través del cual creó la Bonificación Incentivo para los trabajadores del sector privado, con el propósito de estimular y aumentar la productividad y eficiencia de los trabajadores (Coyoy, 2018). Esta bonificación equivale a un monto de Q. 250.00 mensuales, dicho monto puede interpretarse como un mínimo y cualquier patrono podría superarlo sin desvirtuar su naturaleza. Por otro lado, no debe pagar cuotas patronales ni laborales de Seguro Social, y tampoco debe afectar las prestaciones laborales.

De Las Casas (2018) menciona algunas características principales acerca de la bonificación por productividad: a) que esté vinculado a factores de productividad; b) que constituya una ventaja patrimonial para el trabajador, es decir, que represente un incremento del patrimonio del trabajador, o bien, como una forma de evitar que el patrimonio del trabajador se vea disminuido (por ejemplo, el pago de la educación de los hijos del trabajador asumido por la empresa, caso en el cual el trabajador no realizaría algún desembolso, de esta manera evita una disminución de su patrimonio); c) que sea de libre disponibilidad del trabajador.

De acuerdo con lo anterior, los bonos vinculados a la productividad están calculados en función a los resultados, en función a la evaluación de desempeño o al cumplimiento de objetivos. La relación directa con los factores de productividad se evidencia en la relación existente entre el trabajo realizado por el trabajador y el pago efectuado (De Las Casas, 2018).

Por otra parte, es importante contar con los indicadores adecuados para medir el desempeño en las empresas, que de acuerdo con Chiavenato (2009, p. 540), es necesario:

a) crear un modelo causal de indicadores en función de una cadena de valor.



- b) Reunir todos los datos en conjunto y no sólo algunos de ellos
- c) Transformar los datos en información relevante y estratégica

A continuación, se mencionan algunas de las investigaciones relacionadas con la perspectiva teórica, que si bien es cierto algunos estudios no abordan puntualmente el tema en mención, sí brindan un marco de referencia para los puntos clave que se desarrollan en el presente trabajo. Estos son:

**Cuadro 1.1 – Investigaciones relacionadas con la perspectiva teórica**

No.	Tesis	Fecha	Abordaje	Aporte
1)	Beneficios financieros para la implementación de un modelo de compensación salarial de la mano de obra directa basado en productividad y calidad de servicio, en un Call Center en Guatemala	Noviembre 2014	El enfoque del trabajo consiste en el desarrollo de un modelo de compensación salarial basado en resultados de productividad y calidad de servicio de la mano de obra directa	Se determinó un aumento importante en la utilidad neta de la unidad de análisis, así como un incremento de la productividad y la calidad del servicio asociado al modelo de compensación salarial.
2)	Propuesta de implementación de indicadores claves de desempeño basados	Mayo 2017	Se evaluó la conveniencia de la implementación de indicadores	La investigación permitió la alineación de los indicadores clave

<b>No.</b>	<b>Tesis</b>	<b>Fecha</b>	<b>Abordaje</b>	<b>Aporte</b>
	en los principios del cuadro de mando integral en el sector formal de ventas al detalle, del Municipio de Guatemala		desempeño en el sector formal de venta al detalle del Municipio de Guatemala, con base en principios del cuadro de mando integral, con énfasis en la perspectiva financiera.	de desempeño basado en el cuadro de mando integral, con los objetivos estratégicos.
3)	Diseño del sistema de compensación salarial para una empresa de servicios financieros	Julio 2005	El autor plantea la necesidad de aplicar un nuevo enfoque para la compensación salarial de los empleados, orientado en un sistema de compensación variable basado en indicadores de desempeño y en resultados.	Se confirmó la necesidad de implementar un sistema de compensación salarial variable en la unidad de análisis para mejorar la productividad de la empresa.

Fuente: elaboración propia con base en información obtenida de Chinchilla, E. (2014), Chávez, W. (2017) y Corzo, J. (2005).

## **2. MARCO TEÓRICO**

El marco teórico contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para sustentar la investigación planteada sobre la propuesta de un método de bonificación por productividad basado en indicadores de desempeño y el análisis del efecto financiero en la rentabilidad de la empresa objeto de estudio.

### **2.1 Finanzas en las empresas**

El campo de las finanzas es amplio y dinámico. Casi todas las decisiones importantes de negocios tienen implicaciones financieras, por tanto, las finanzas representan un campo importante que ofrece una diversidad de oportunidades de desarrollo profesional. De acuerdo con Gitman y Zutter (2012), definen a las finanzas como el arte y ciencia de administrar el dinero.

En el contexto de una empresa, las finanzas implican “cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas” (Gitman y Zutter, 2012, p. 3).

Como se destaca en los enunciados anteriores, cuando se habla de finanzas se aborda un factor común: el dinero, expresado también como riqueza, y la administración eficiente del mismo. Esta administración implica la búsqueda de medios de inversión que permitan la obtención de utilidades (rendimiento), que a su vez estará determinado por la aversión al riesgo de los inversionistas.

#### **2.1.1 Administración financiera**

Algunos autores reconocidos en el campo de las finanzas señalan tres áreas relacionadas con el campo de las finanzas: 1) el mercado de dinero y mercado de capitales, 2) de inversionistas y 3) la administración financiera. Esta última “es

importante en todo tipo de negocios como bancos y otras entidades, lo mismo que en las compañías industriales y los minoristas” (Brigham y Houston, 2005, p. 5).

El concepto de la administración financiera se refiere a las tareas del gerente financiero en la empresa. Los gerentes financieros administran los asuntos financieros de todo tipo de organizaciones: privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro.

### **2.1.2 Las finanzas en la estructura organizacional de la empresa**

La estructura organizacional varía de una empresa a otra en función de sus necesidades. En la mayoría de las empresas, tal como lo señalan Brigham y Houston (2005), el tesorero es el responsable de administrar el efectivo y los valores negociables, de planear la estructura de capital, administrar el riesgo, entre otros.

En la actualidad, en el contexto local la responsabilidad de las finanzas recae principalmente en los gerentes y directores financieros. No obstante, es importante señalar que la mayoría de los departamentos también inciden en las finanzas de la empresa, puesto que tienen responsabilidad directa a través del manejo de la ejecución presupuestaria. Por lo tanto, la búsqueda de este sentido de compromiso es fundamental para una correcta administración de los recursos.

### **2.1.3 Las metas de la empresa**

Los dueños de las empresas deciden invertir porque esperan un rendimiento económico. Tal como se enseña en la mayoría de los textos de finanzas, “el objetivo primario es la maximización de la riqueza de los accionistas” (Brigham y Houston, 2005, p. 15). Por tanto, esta premisa se convierte en la meta primaria de las decisiones gerenciales.

### **2.1.4 Gobierno y agencia**

El problema de agencia es un conflicto de intereses que puede surgir entre un principal y un agente. Gitman y Zutter (2012) lo definen como el problema que surge

cuando los administradores se desvían de la meta de maximizar la riqueza de los accionistas anteponiendo sus intereses personales.

Una de las alternativas que se consideran para estimular a los ejecutivos a actuar en favor de los intereses de los accionistas es mediante planes de remuneración e incentivos por un buen desempeño (en el caso de un mal desempeño, podrían aplicarse castigos).

Brigham y Houston (2005) señalan algunos mecanismos como la compensación, que consiste en estructurar la remuneración de la administración de manera que corresponda con el desempeño de la empresa. Los planes de remuneración más frecuentes son los planes de incentivos y los planes basados en el desempeño.

En el contexto guatemalteco, los planes basados en el desempeño se otorgan en forma de bonos en efectivo vinculados con el logro de ciertas metas de desempeño. Son pocas las empresas, como las multinacionales, que además de este premio en efectivo, gratifican el desempeño de sus gerentes brindando la opción de compra de acciones en un limitado porcentaje.

## **2.2 Análisis financiero**

El análisis financiero consiste en una serie de técnicas y procedimientos que permite evaluar la situación actual de la empresa, además ayuda a generar una visión de cómo se comportará en el futuro la organización de acuerdo con las directrices del gerente financiero.

En este caso se toma la información de la elaboración de los estados financieros, posteriormente se realizan las razones financieras y con los resultados de estas se realiza el análisis correspondiente (Brigham y Houston, 2005). De acuerdo con lo anterior, el análisis financiero es la herramienta que permite conocer la situación del negocio así como el desempeño de resultados, a través de la medición de indicadores que miden la rentabilidad, liquidez, actividad, entre otros.

## **2.3 Estados e informes financieros**

Es un informe anual que se presenta a los accionistas, el cual describe los resultados del año anterior y los sucesos que pueden afectar en el futuro, además debe presentar el balance general, el estado de resultados, estado de utilidades retenidas y el estado de flujo de efectivo (Brigham y Houston, 2005). Sin embargo, para fines de esta investigación se centrará en el estado de resultados y su análisis vertical y horizontal.

### **2.3.1 Estado de resultados**

Es el estado financiero que mide el desempeño durante cierto periodo por lo común un trimestre o un año. Es representado por la siguiente ecuación:

$$\text{Ingresos (-) Gastos} = \text{Utilidad}$$

El estado de resultados también es conocido como estado de pérdidas y ganancias, y forma parte de los cuatro estados financieros clave, de acuerdo con la Comisión de Valores y Bolsa (SEC, por sus siglas en inglés) (Gitman y Zutter, 2012).

### **2.3.2 Análisis vertical**

Este método relaciona las cuentas de un estado financiero con un total determinado dentro del mismo estado y durante el mismo periodo contable. Se representan las distintas cuentas como porcentajes de las ventas, total de activos, pasivos o de patrimonio (Gitman y Zutter, 2012).

Al aplicar este tipo de análisis en la lectura de un estado de resultados, es posible obtener una mejor comprensión si se evidencia alguna mejora o disminución en determinados índices, tales como la rentabilidad o la estructura de costos y gastos de la empresa. Como punto adicional que se deriva del análisis vertical, al comparar esta relación sobre ventas, es posible determinar la diferencia (en puntos porcentuales) de un periodo con respecto a otro.



### **2.3.3 Análisis horizontal**

En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. El análisis horizontal determina cuál fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado (Gitman y Zutter, 2012).

Los métodos de análisis señalados anteriormente, pese a que se explican de forma aislada, ambos se complementan y ofrecen una mejor lectura cuando se aplican de manera simultánea.

### **2.3.4 Análisis de rentabilidad**

El análisis de rentabilidad mide la capacidad de generación de utilidades por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Este tipo de análisis evalúa los resultados económicos de la actividad empresarial.

De acuerdo con Gitman y Zutter (2012), las medidas de rentabilidad permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios. Por lo tanto, tanto los accionistas como acreedores y la administración prestan mucho cuidado al incremento de las utilidades o ganancias.

Los indicadores de rentabilidad expresan el rendimiento de la empresa, en relación con sus ventas, activo o capital. Relacionan directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto y mediano plazo. Este análisis se realiza a través de razones o indicadores financieros.

### **2.3.5 Razones financieras**

Incluye métodos de cálculo e interpretación de razones financieras para analizar y supervisar el desempeño de la empresa. Las entradas básicas para el análisis de

las razones son el estado de pérdidas y ganancias y el balance general de la empresa (Gitman y Zutter, 2012).

Las razones son indispensables para medir el rendimiento y riesgo de la empresa, que afectan directamente el precio de las acciones, asimismo, porque los acreedores se interesan en la liquidez a corto plazo y en la capacidad de pago para cubrir apalancamiento.

Cuando se utilizan estas herramientas es necesario establecer puntos específicos de la posición financiera de la institución que se evaluará y centrarse en dichos puntos, y posteriormente se determina la cantidad de razones a utilizar. Además, es indispensable tener un índice de comparación para un análisis objetivo, el cual puede estar representado por el desempeño de la industria.

### 2.3.6 Razones de liquidez

Gitman y Zuttler (2012) definen las razones de liquidez como aquellas que se utilizan para medir la capacidad de una empresa con el objetivo de cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento. Las razones utilizadas con mayor frecuencia son:

**Cuadro 2.1 – Razones financieras de liquidez**

<b>Razón</b>	<b>Descripción</b>	<b>Se calcula con base en:</b>
Liquidez corriente	Mide la capacidad de la empresa de cumplir con sus obligaciones de corto plazo.	$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$
Prueba del ácido	Similar a la razón de liquidez corriente, pero se	$\frac{(\text{Activos corrientes} - \text{Inventario})}{\text{Pasivos corrientes}}$

	excluye el inventario de los activos corrientes.	
--	--	--

Fuente: elaboración propia con base en información obtenida de Gitman y Zutter (2012).

Las empresas inician con problemas de liquidez cuando el pasivo corriente crece más rápido que el activo corriente, por lo que la razón de liquidez disminuirá y esto significaría que una compañía inicie a pagar con más lentitud sus cuentas por pagar. En cambio, cuanto más alta es la liquidez corriente, mayor liquidez tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones.

### 2.3.7 Índices de actividad

Este tipo de índices miden la rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir en entradas o salidas (Gitman y Zutter, 2012). Los índices más relevantes se muestran a continuación:

**Cuadro 2.2 – Principales índices de actividad**

Razón	Descripción	Se calcula con base en:
Rotación de inventarios	Mide la actividad o liquidez del inventario de una empresa.	$\frac{(\textit{Costo de los bienes vendidos})}{\textit{Inventario}}$
Periodo promedio de cobro	Tiempo promedio que se requiere para recuperar las cuentas por cobrar.	$\frac{\textit{Cuentas por cobrar}}{\left(\frac{\textit{Ventas anuales}}{365}\right)}$

Fuente: elaboración propia con base en información obtenida de Gitman y Zutter (2012).

La rotación de inventarios, tal como su nombre lo dice, mide la capacidad que tiene la empresa de rotar su inventario. Esta rotación dependerá del tipo de producto o bien (por ejemplo, los productos comestibles son altamente perecederos y por lo tanto se deben vender a un ritmo rápido). El segundo índice se refiere al tiempo promedio que se requiere para recuperar las cuentas por cobrar.

### 2.3.8 Razones de rentabilidad

Estas medidas permiten a los analistas evaluar el comportamiento de las utilidades de la empresa respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los dueños. A continuación, se listan las principales razones, de acuerdo con Gitman y Zutter (2012):

**Cuadro 2.3 – Principales razones financieras de rentabilidad**

<b>Razón</b>	<b>Descripción</b>	<b>Se calcula con base en:</b>
Margen de utilidad bruta	Mide el porcentaje que queda de cada quetzal de ventas después de que la empresa pagó sus bienes	$\frac{(Ventas - costo de bienes vendidos)}{Ventas}$ $\frac{Utilidad bruta}{Ventas}$
Margen de utilidad operativa	Mide el porcentaje que queda de cada quetzal de ventas después que se dedujeron todos los costos y gastos, excluyendo los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes	$\frac{(Utilidad operativa)}{Ventas}$

Razón	Descripción	Se calcula con base en:
Margen de utilidad neta	Mide el porcentaje que queda de cada quetzal de ventas después que se dedujeron todos los costos y gastos incluyendo interés, impuestos y dividendos de acciones preferentes	$\frac{\text{Ganancias disponibles para accionistas}}{\text{Ventas}}$
Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA)	Muestra el beneficio bruto de explotación antes de deducir gastos financieros.	$\frac{(\text{Utilidad operativa} + \text{Dep.} + \text{Amort.})}{\text{Ventas}}$

Fuente: elaboración propia con base en información obtenida de Gitman y Zutter (2012).

Estas medidas permiten a los analistas evaluar el comportamiento de las utilidades de la empresa respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los dueños. A continuación, se listan las principales razones, de acuerdo con Gitman y Zutter (2012):

#### 2.4 Evaluación de desempeño

Es importante que todos los gerentes supervisen la forma de trabajar de los empleados, sobre todo que evalúen el modo en que esto se ajusta a las necesidades de la organización. Para evaluar efectivamente debe utilizarse indicadores de medición del desempeño.

La evaluación de desempeño es una de las herramientas más útiles que dispone una organización para mantener y aumentar la productividad, así como para facilitar el avance hacia las metas estratégicas (Sherman *et al.*, 1998).

En el contexto de la administración, la evaluación de desempeño representa la base para determinar quién puede ser promovido a un puesto más alto. Conocer lo que un gerente planea, organiza, asigna personal, dirige y controla es la única forma de asegurar que las personas que ocupan puestos gerenciales sean administradores efectivos. Una evaluación de desempeño efectiva también debe identificar el deseo genuino del progreso de los empleados en sus profesiones.

Por tanto, una forma de integrar los objetivos de la empresa y las necesidades individuales radica a partir de la administración de la carrera, que puede ser parte de la evaluación de desempeño (Koontz, *et al.*, 2008).

#### **2.4.1 Criterios de evaluación**

La evaluación debe medir el desempeño para alcanzar metas y planes, así como el desempeño del gerente. Koontz (2008) menciona dos criterios de evaluación: a) los sistemas de evaluación contra objetivos verificables y b) el sistema de evaluación de desempeño del administrador como gerente. Una red de objetivos significativos y alcanzables es la base para la administración efectiva, ya que las personas saben hacia dónde están dirigidos sus esfuerzos.

Evaluar sobre la base del desempeño contra objetivos verificables tiene la gran ventaja de ser operacional, es decir, las evaluaciones no están separadas de la tarea que los gerentes realizan, sino que constituyen una revisión del trabajo realizado como administradores.

Los estándares más apropiados para evaluar a los administradores como gerentes son los fundamentos de la administración, es decir, los gerentes son calificados con base en lo bien que desempeñan las actividades de administración: planear, organizar, dirigir, integrar y controlar (Koontz *et al.*, 2008)



## 2.4.2 Recompensas y estrés de administrar

Todos los administradores tienen diferentes necesidades, deseos y motivos, aunque generalmente poseen algunos factores en común como oportunidad, poder e ingresos. La mayoría de los candidatos gerenciales desean la oportunidad de una carrera progresiva que les brinde estabilidad, experiencia gerencial y un trabajo significativo.

Además, los gerentes quieren ser recompensados por sus contribuciones, aunque este último punto ha generado controversia entre la relación de desempeño y el pago. Bajo este enfoque, los trabajadores son pagados por su desempeño cuando se logran los objetivos de la empresa, lo cual requiere que las metas sean claras y las personas sepan lo que se espera de ellas (Koontz *et al.*, 2008). La recompensa debe ser oportuna, es decir, debe entregarse poco tiempo después del trabajo bien hecho.

El estrés es un fenómeno muy complejo. Koontz *et al.* (2008) define el estrés como “una respuesta de adaptación, mediada por diferencias individuales y/o procesos psicológicos, que es la consecuencia de cualquier acción externa, situación o suceso que colocan demandas psicológicas y/o físicas excesivas en una persona” (p. 355).

Existen muchas fuentes físicas del estrés, como la sobrecarga de trabajo, horarios de trabajo irregulares, entre otros. Las fuentes psicológicas del estrés pueden deberse a una situación particular, como un trabajo ‘mecánico’, incapacidad para socializar, falta de autonomía, conflicto de roles, entre otros.

Administrar ofrece recompensas, pero también incluye estrés. Por tanto, un individuo que aspira a una posición gerencial debe evaluar tanto las ventajas como desventajas de administrar antes de emprender esta carrera. Un ajuste adecuado entre las necesidades individuales y las demandas de la tarea serán de beneficio para las personas y para la empresa. En este sentido, la administración de la carrera ayudará a lograr este ajuste (Koontz *et al.*, 2008).

## **2.5 Indicadores**

De acuerdo con Bembibre (2010), los indicadores son elementos que representan una característica específica observable y principalmente debe ser medible, estos pueden ser utilizados para mostrar los progresos para cumplir con un resultado específico. Estos indicadores deben ser objetivos, claros y lo más específicos posible.

## **2.6 Indicadores de medición de desempeño laboral**

De manera general, el desempeño se refiere a la forma en que los colaboradores de una empresa realizan su trabajo. Para evaluar esta forma, existen instrumentos que proporcionan información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logros de un colaborador (Sherman *et al.*, 1998). Estos instrumentos o indicadores sirven para analizar factores como el rendimiento, la productividad, trabajo en equipo, capacidad de liderazgo, entre otros.

Es importante que dentro de las organizaciones se manejen niveles de controles que determinen la situación actual de la empresa, en especial de uno de los recursos más valiosos que posee, por tanto, la medición constante de las actividades del recurso humano posee gran relevancia en la actuación constante de la organización en los diversos procesos que la conforman.

Estos indicadores son las expresiones numéricas del rendimiento del colaborador, debido a que facilitan la toma de decisiones en relación con los resultados que muestren, con el fin de generar planes de acción oportunos para la corrección de los puntos de mejora. En este caso se tomará en cuenta el nivel de productividad, ausentismo y porcentaje de ventas por empleado (Chiavenato, 2009).

## **2.7 Indicadores claves de desempeño y su aplicación en las empresas**

Los KPI's son las iniciales de Key Performance Indicators, por sus siglas en inglés, que en castellano se refiere a los indicadores claves de desempeño. De acuerdo

con Álvarez (2013), son indicadores que son determinantes para analizar de forma rápida la marcha del negocio y que facilitan la toma de decisiones. Bernardez (2006) define el desempeño como la relación entre los resultados obtenidos y el coste de las actividades y recursos requerido para lograrlos, por tanto los indicadores de desempeño son aquellos que informan de esta relación.

Los KPI's tienen incidencia causal fundamental en los resultados estratégicos de la organización. De acuerdo con la regla de Pareto, un reducido número de indicadores de desempeño tiene una incidencia decisiva en los resultados generales de la organización. El principio de Pareto establece que el 20% del esfuerzo destinado a una actividad genera un 80% de los resultados y tiene como objetivo optimizar el desarrollo de determinadas actividades o procesos, mediante la identificación de los aspectos relevantes del proceso, su clasificación y la evaluación de su importancia (Mercado, 1991). De esta manera, es posible dar enfoque a lo realmente importante. Al aplicar este principio como guía para la definición de los KPI's, cada empresa debe definir cuáles son aquellos que quiere tener siempre presentes para manejar su rumbo (Álvarez, 2006).

Muchos de ellos serán comunes, tales como indicadores sobre ventas, el retorno de la inversión, utilidad, entre otros; pero otros dependerán del sector de actividad, del tipo de producto o de la estrategia misma que tenga diseñada la empresa. Esto significa que cada organización debe analizar cuáles son sus objetivos estratégicos, ya que no todos los indicadores pueden replicarse de una empresa a otra.

De acuerdo con Álvarez (2006), otra característica de los KPI es que no tienen que estar referidos exclusivamente a resultados de tipo financiero. Estos indicadores también pueden utilizarse como medición de otros elementos importantes que son facilitadores del resultado, que aunque no se observen de forma explícita, constituyen la base de la consecución de los objetivos financieros. Para explicar mejor este concepto, Álvarez se basa en el ejemplo de los vendedores de un comercio: cuanto más capacitados estén, mejor será la atención hacia sus clientes y consecuentemente se obtendrán mayores niveles en ventas. En este punto es

clave medir la capacitación de los vendedores y la calidad del servicio y de satisfacción de los clientes.

Adicionalmente, los indicadores clave de desempeño representan un elemento importante de la estrategia por su capacidad de comunicar los resultados a todas las personas que forman parte de esta. El uso de dichos indicadores comunicará a cada colaborador cuáles son los elementos principales sobre los que se apoya la estrategia de la organización. Además, la revisión periódica de los resultados brindará una valiosa retroalimentación si las acciones ejecutadas están alineadas a los objetivos y misión de la empresa.

La lectura de los KPI's debe interpretarse como la medición de las acciones orientadas al éxito de la organización, mas no de resultados como tal. En otras palabras, las métricas asociadas al desempeño son un marco de referencia sobre lo que se debe hacer, mientras las métricas de resultados indican lo que ya se ha hecho. Como bien lo menciona Barranco (2013), no todas las métricas de desempeño tienen por qué ser KPI, ya que pueden ser útiles pero no necesariamente tienen que ser clave para el éxito de las compañías. Éste también menciona que los KPI's están directamente relacionados con los denominados factores clave de éxito, que son aquellos que permiten sobrevivir y prosperar a las empresas y que generalmente son factores difíciles de replicar por la competencia.

### **2.7.1 Características de los KPI**

Algunas características ya se han mencionado en los párrafos anteriores, a continuación se resumen aquellas características que son fundamentales y que todo KPI debe tener, de acuerdo con Barranco (2013):

- Son métricas que no necesariamente se refieren a la parte financiera de las empresas
- Su medición debe ser periódica, y no como sucede con los indicadores de resultados, los cuales están asociados al ciclo de los cierres contables

(revisiones mensuales, trimestrales, anuales). Por lo general, los KPI's tienen un ciclo de revisión diario o semanal.

- El director general y el equipo directivo de la empresa son quienes actúan en función de los KPI, ya que son ellos quienes toman las decisiones acerca del rumbo de la organización.
- Los KPI indican claramente qué es lo que deben hacer los equipos de la empresa, por lo que es importante que todo el personal involucrado entienda con claridad cada indicador.
- Los KPI's exigen compromiso y responsabilidad, principalmente de los directivos pero también de los mandos medios y todo el personal de las empresas. Una de las estrategias para adoptar este compromiso es incorporando a la retribución variable estos indicadores.
- Los KPI's promueven acciones que estén orientadas a generar valor para las empresas, es decir, un impacto positivo en el desempeño de las empresas.

### **2.7.2 Aplicación de los KPI's en las empresas**

Según se ha señalado anteriormente, los indicadores deben adaptarse a las necesidades de cada empresa. En este contexto, a continuación se definen algunos elementos a considerar, de acuerdo con EAE Business School:

- **Objetivo:** lo que se busca con el proceso de evaluación en sí mismo.
- **Aceptabilidad:** previo a la implementación de un indicador, debe fijarse un mínimo de rendimiento. De esta forma se podrá conocer si el KPI es compatible con el contexto o si debe modificarse o sustituirse por otro.
- **Expectativa:** se refiere al valor ideal del indicador.
- **Límites:** se refiere a los elementos legales o normativo que deben considerarse, por ejemplo, las restricciones de las emisiones de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>)

Existen una vasta cantidad de indicadores para la medición del rendimiento de una empresa. Algunos ejemplos para su aplicación en las organizaciones se mencionan a continuación:

- Estadísticas de una página web: esta alternativa aplica para empresas que operan en buena medida mediante una plataforma o página web. Algunos indicadores importantes para considerar podría ser el número de visitas, la frecuencia de estas, las preferencias de los usuarios (este último facilitará sugerir opciones personalizadas para los clientes)
- Redes sociales: esta opción aplica cuando el comercio de los productos se realiza mediante redes sociales. Aquí es importante conocer el grado de aceptación de lo que se ofrece, cuáles son las reacciones de los usuarios, qué interacciones hay con la marca, entre otros. En este punto se habla fundamentalmente de redes sociales como Facebook, Twitter, Google +, LinkedIn, como las plataformas más relevantes.
- Tiempo de ejecución: este representa uno de los KPI's mayormente aplicados en las organizaciones, la unidad de medida que suele emplearse es la del tiempo en minutos, aunque la medición puede ser en días, semanas o meses cuando las actividades son más complejas. Aquí también se consideran factores como la capacidad productiva de los equipos de trabajo, el rendimiento de máquinas, etc.
- Porcentaje de defectos: este indicador es útil principalmente en cadenas productivas de gran alcance. Las empresas de este ramo suelen medir el porcentaje de errores producidos durante un proceso o tarea. Posteriormente, se definen las soluciones más apropiadas para el caso. La periodicidad más recomendada es semanal.

Adicional a los ejemplos ya citados, para el contexto de la unidad de análisis, se proponen algunos indicadores relevantes a considerar:

- Desempeño de ventas semanales/mensuales, con respecto a la meta planteada (presupuesto de ventas).

- Seguimiento de transacciones semanales/mensuales, que brinda una guía con respecto a la cantidad de visitas recibidas
- Desempeño de ventas por canal en función de la participación sobre ventas totales y su crecimiento con respecto al periodo anterior.
- Indicadores relacionados con el control de inventarios, como porcentaje de merma o desperdicio sobre ventas.
- Atado al punto anterior, también se pueden implementar controles para medir el coste de personal, que junto al costo del producto, representan más del 50% de las ventas en la industria de restaurantes.
- Con respecto al control del gasto, es posible implementar indicadores que permitan medir la evolución de la participación del gasto sobre ventas.

Finalmente, una vez que se hayan definido los KPI's aplicables para el contexto de la empresa, estos suelen organizarse en dos formas: en cuadros de mando (Scorecard) o en panel de control (Dashboard). La principal diferencia entre ambos reside en que los cuadros de mandos miden el progreso y la consecución de objetivos en función de los KPI; mientras que los paneles de control miden el rendimiento para arrojar números y métricas.

## **2.8 Establecimiento de indicadores de medición de desempeño**

Es fundamental para el éxito de los planes de incentivos la capacidad para medirlos, porque comunica la importancia de las metas organizacionales establecidas.

Lo que se mide y recompensa es lo que recibe atención. Por ejemplo, si la organización desea ser líder en calidad, la satisfacción del cliente y la oportunidad del servicio podrían ser atributos de la calidad, y por lo tanto, los índices de desempeño deben centrarse en estos atributos.

Si la meta es producir a bajo costo, el énfasis debe radicar en la reducción de costos o el aumento de productividad con niveles mínimos aceptables de calidad. Si bien

existe una variedad de opciones de desempeño, la mayor parte se enfoca en la calidad, el control de costos o la productividad. (Sherman et al., 1998).

Un experto en planes de incentivos sabe que es posible fracasar la mayor parte de planes a la hora de elegir los indicadores de medición de desempeño. Por consiguiente, son mejores los indicadores sencillos y estructurados que muestran una clara relación con la mejora en el desempeño. Deben evitarse los índices de medición demasiado complejos.

Asimismo, al seleccionar una medición de desempeño, es necesario evaluar el grado en que los empleados, que toman parte, influyen en la medición. Por último, los patrones deben prevenirse contra el aumento gradual de las metas de desempeño, derivadas de los intentos de superar continuamente los resultados anteriores. Al final, esto lleva a frustración en los empleados y a la sensación de que las metas son inalcanzables. Tal como lo señala Sherman *et al.* (1998), el resultado será desconfianza en la dirección y una reacción violenta contra todo el programa de incentivos.

## **2.9 Administración de los planes de incentivos**

Si bien los planes de incentivos basados en la productividad pueden reducir los costos directos de mano de obra, para alcanzar todos sus beneficios es preciso planearlos, implementarlos y mantenerlos con cuidado.

Una regla cardinal es que la planeación minuciosa debe combinarse con un avance cauteloso. Los gerentes de compensaciones acentúan de manera repetida varios puntos relacionados con el manejo eficaz de los planes de incentivos. A continuación se señalan tres de los puntos más importantes:

a) Los sistemas de incentivos sólo son eficaces cuando los gerentes desean otorgar incentivos con base en diferencias en el desempeño personal, de equipo u organizacional. Permitir que los pagos de incentivos se conviertan en garantías de pago elimina la intención motivacional del incentivo. El propósito principal de un plan



de compensación de incentivos no es remunerar en casi cualquier circunstancia, sino motivar el desempeño. El mal desempeño debe permanecer sin recompensa (Sherman *et al.*, 1998).

b) Los presupuestos anuales de nómina deben ser lo bastante altos para poder compensar y reforzar el desempeño excepcional. Cuando los presupuestos de compensación se establecen de modo que los aumentos no excedan ciertos límites (muchas veces establecidos como un porcentaje de la nómina o de las ventas), estas limitantes pueden prohibir que se recompense el desempeño sobresaliente de una persona o grupo (Sherman *et al.*, 1998).

c) Es preciso determinar los gastos fijos asociados con la instrumentación y la administración del plan. Estos podrán incluir el costo de establecer normas de desempeño y el costo agregado del mantenimiento de los registros. Asimismo, debe incluirse en los costos el tiempo que se emplea en comunicar el plan a los empleados, responder preguntas y resolver cualesquiera quejas al respecto (Sherman *et al.*, 1998).

### **2.9.1 Productividad**

Es un concepto afín en la economía que se refiere a la relación entre la cantidad de productos obtenida mediante un sistema productivo y los recursos empleados en su producción. En este sentido, la productividad es un indicador de la eficiencia productiva (Sherman *et al.*, 1998). El principal objetivo de todas las empresas consiste en maximizar sus utilidades. No obstante, para alcanzar este objetivo es importante incrementar la productividad.

De acuerdo con lo anterior, es clave medir el desempeño de los empleados y determinar en qué medida están siendo productivos. Algunas de las variables que conducen a una mejora de la productividad de los colaboradores se centran no sólo en la capacidad de estos, sino también en centrar la atención en tareas clave y tener claridad de la estrategia para aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades.

### **2.9.2 Análisis de productividad**

De acuerdo con Sherman *et al.*, para lograr una administración de la productividad altamente efectiva es necesario, que la administración analice y evalúe constantemente la cantidad de recursos, instrumentos y materia prima que se está utilizando para la producción de cada producto, con esto se logra el control de costos, tiempo y mano de obra que se utiliza, para la toma de decisiones que permita mejorar y agilizar los procesos para brindar un mejor servicio en menor tiempo.

### 3. METODOLOGÍA

En el presente capítulo se describe la metodología de investigación utilizada para abordar la perspectiva teórica relacionado con el análisis de un método de bonificación por productividad y su efecto financiero en la rentabilidad de los restaurantes de la empresa Café de Guatemala, ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

#### 3.1 Definición del problema

La propuesta del análisis de un método de bonificación por productividad en la empresa objeto de estudio nace como una alternativa para incentivar una mejor gestión por parte de los gerentes de restaurantes y destaca la importancia de una administración responsable que se evidencia en los resultados del negocio. Para que esta propuesta sea sostenible a lo largo del tiempo, es vital que dicha bonificación por productividad esté alineada al objetivo de maximizar la rentabilidad de la empresa, por lo cual es necesario vincularlo a indicadores de gestión que faciliten su medición.

Por consiguiente, el problema de investigación surge de la necesidad de medir la gestión y productividad de los gerentes de restaurantes de la empresa Café de Guatemala mediante indicadores de desempeño, ya que actualmente no existe un modelo de evaluación para la remuneración variable por lo que se ha propuesto el análisis de un método de bonificación basado en indicadores de desempeño para medir la productividad y analizar su efecto financiero en la rentabilidad de la empresa.

A continuación, se listan las preguntas específicas que orientarán el presente trabajo de investigación:

- ¿Se ha realizado un análisis de la situación financiera actual de la empresa Café de Guatemala para determinar su rentabilidad e identificar áreas de oportunidad relacionados con la administración de gerentes de restaurantes?

- ¿Se ha analizado la incorporación de un bono de productividad basado en indicadores de desempeño, en sustitución de la remuneración variable actual, para determinar el efecto financiero en la rentabilidad a través de la preparación de proyecciones de resultados?
- ¿Se ha realizado algún análisis de resultados en función de escenarios comparativos asociado a la incorporación de indicadores de desempeño para la bonificación por productividad, para medir el efecto financiero en la rentabilidad de la empresa?

La propuesta de solución que se plantea al problema de investigación consiste en analizar el efecto en la rentabilidad de la empresa asociado a la propuesta de implementación de un método de bonificación por productividad que esté basado en la medición de indicadores de desempeño para asegurar una gestión alineada al desempeño financiero del negocio.

## **3.2 Objetivos**

En esta sección se describen los objetivos que constituyen el propósito de la investigación. En la presente investigación se plantean objetivos generales y específicos relacionados con la definición del problema descrito en el punto anterior.

### **3.2.1 Objetivo General**

El objetivo general constituye la guía de estudio para dar respuesta al problema de investigación. Este objetivo consiste en analizar un método de bonificación por productividad basado en indicadores de desempeño para medir la productividad de gerentes de restaurantes y determinar el efecto financiero en la rentabilidad de la empresa Café de Guatemala, ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

### **3.2.2 Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos que se formulan para alcanzar el objetivo general de la presente investigación son:

- Analizar la situación financiera actual de la empresa Café de Guatemala mediante el estudio de tendencias, razones financieras, análisis horizontal y vertical de estados de resultados reportados en los periodos 2017 al 2019 para determinar su rentabilidad e identificar áreas de oportunidad relacionadas con la administración de los gerentes de restaurantes.
- Realizar una proyección del impacto financiero asociado a la incorporación de un bono por productividad basado en indicadores operativos de desempeño previamente definidos y realizar un análisis comparativo con respecto a la remuneración variable actual para gerentes de restaurantes para el periodo señalado.
- Realizar un análisis comparativo de resultados entre los escenarios actual y proyectado con base en indicadores de desempeño para determinar el efecto financiero asociado a la implementación de dichos indicadores como parte de la propuesta de bonificación por productividad para aumentar la rentabilidad de la empresa.

### **3.3 Diseño de la investigación**

El diseño de investigación se refiere a la estrategia acerca de cómo obtener la información necesaria para el desarrollo de la presente investigación, la que cuenta con un diseño de tipo no experimental transversal. Asimismo, se describen las técnicas e instrumentos documentales y de campo utilizados para la recopilación de información.

### **3.3.1 Unidad de análisis**

Se refiere al conjunto de elementos en los que recae la obtención de información, que para la presente investigación será la empresa Café de Guatemala.

### **3.4 Periodo histórico**

El periodo histórico que abordará la presente investigación estará comprendido entre los años 2017 a 2019.

### **3.5 Ámbito geográfico**

El ámbito geográfico en que se encuentra ubicada la unidad de análisis es en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

### **3.6 Universo y muestra**

El universo está representado por la unidad de análisis, es decir, la empresa Café de Guatemala. Se determinaron dos muestras de tipo no probabilística, para cada una se utilizó una entrevista con su respectiva guía, una de ellas está dirigida al Gerente de Operaciones y la otra entrevista está dirigida al Gerente Financiero, quienes fueron seleccionados por su experiencia en cada campo.

### **3.7 Técnicas e instrumentos aplicados**

Las técnicas e instrumentos de investigación hacen referencia a los recursos utilizados para facilitar la recopilación de la información necesaria para realizar el

presente trabajo. En los siguientes apartados se describen los dos tipos de técnicas utilizadas en la investigación.

### **3.7.1 Técnicas e instrumentos documentales**

Las técnicas documentales utilizadas para el desarrollo de la presente investigación tienen sustento en fuentes primarias y secundarias, las cuales se resumen en la revisión bibliográfica en libros para la construcción del marco teórico; visitas a contenido en páginas web tales como manuales, artículos de investigaciones y legislación laboral vigente, así como trabajos de tesis de maestría relacionadas con la perspectiva teórica, lo cual conllevó una lectura analítica. Los instrumentos utilizados con mayor frecuencia consistieron en la elaboración de resúmenes y síntesis de documentos, así como el uso de la técnica del subrayado para recuperar las ideas principales asociadas con el tema de investigación.

### **3.7.2 Técnicas e instrumentos de campo**

La principal técnica consiste en el análisis de documentos, principalmente el estado de pérdidas y ganancias, para tal propósito se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Estado de resultados de la unidad de análisis de los periodos 2017 al 2019.
- Reporte de remuneración variable para gerentes de restaurantes de los periodos 2017 al 2019, en función de la cantidad de horas extras reportadas.

También se utilizó la técnica de entrevistas estructuradas para la muestra señalada anteriormente, cada una conformada por cinco reactivos de respuesta abierta: la primera entrevista está orientada al experto en el área financiera; para la segunda, se abordará al experto en operaciones. Para ambas entrevistas se utilizó como instrumento su correspondiente guía de entrevista.

### **3.8 Resumen del procedimiento aplicado**

La presente investigación tiene un enfoque mixto, con predominancia cuantitativa, su alcance es descriptivo/explicativo y el diseño de investigación es de tipo no experimental. El desarrollo del presente trabajo se fundamenta en la investigación aplicada, por medio de la cual se pretende resolver el problema planteado utilizando el método científico en cada una de sus fases, de acuerdo con Piloña (2016):

- a) la fase indagatoria, en la cual se prevé, planifica y ejecuta la recolección de datos de fuentes primarias y secundarias que sustentaron el marco teórico desarrollado;
- b) la fase demostrativa, en la cual se planean los medios, técnicas e instrumentos como parte del planteamiento de la solución y su aplicación práctica a través del análisis financiero y estadístico;
- c) la fase expositiva, en la cual se divulgan los resultados obtenidos a través del trabajo profesional de graduación.

Para el alcance de los objetivos propuestos, se aplicaron análisis de tipo cuantitativo y financiero para conocer la situación actual de la empresa mediante el análisis e interpretación de los estados de resultados, de razones financieras de rentabilidad, análisis vertical y horizontal. Asimismo, se realizó un análisis comparativo de resultados con base en escenarios según el periodo objeto de estudio, para dimensionar el efecto financiero asociado a la implementación de indicadores de desempeño. Adicionalmente, se realizó un análisis interpretativo de las entrevistas estructuradas, orientadas a los expertos en las áreas financiera y de operaciones.



## 4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo presenta los productos de la investigación y análisis relacionados con la propuesta del método de bonificación por productividad y su efecto en la rentabilidad de la unidad de análisis. En la primera sección se abordó la situación financiera de la empresa mediante el análisis de estados de resultados, seguidamente se realizó una proyección de resultados bajo la premisa de incorporar un bono de productividad basado en indicadores de desempeño. Finalmente, se realizó un análisis comparativo de escenarios para determinar el efecto financiero asociado a la implementación de indicadores.

### 4.1 Análisis financiero de la situación de la empresa

Los estados de resultados que se muestran a continuación comprenden de información financiera de los periodos de 2017 a 2019, y se circunscriben a los resultados de los restaurantes de la unidad de análisis ubicados en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

#### 4.1.1 Análisis horizontal de estados de resultados actual

La estructura del estado de resultados está diseñada de forma que permite identificar los rubros de gastos más relevantes asociados a la gestión de gerentes de restaurantes. A continuación, se mencionan los principales rubros del estado de resultados con su respectiva descripción:

**Cuadro 4.1 - Estructura resumida de estado de resultados de la empresa Café de Guatemala**

Sección	Descripción
Ventas	Esta sección está integrada por las ventas de restaurantes.

<b>Costo primo</b>	Es la sumatoria del costo de ventas y costo de mano de obra del personal.
<b>Costo de ventas</b>	Incluye los gastos asociados al costo de insumos de alimentos.
<b>Costo de mano de obra</b> a) Sueldos b) Prestaciones c) Horas extras d) Servicios tercerizados	Está integrado por los gastos relacionados con sueldos y salarios, prestaciones, horas extras del personal de puntos de venta, así como servicios tercerizados.
<b>Contribución</b>	Resultado neto de la diferencia entre ventas y gastos (costo de venta y CMO)
<b>Gasto de operación</b>	Los gastos de operación se desglosan de la siguiente manera:
a) Gasto de restaurantes	Incluye todas las cuentas de gastos relacionadas con la operación de los restaurantes (alquileres, consumo de energía eléctrica, gas propano, útiles de trabajo y limpieza, entre otros)
b) Gasto de mantenimiento	En esta línea se consolidan las cuentas de gasto relacionadas con mantenimiento de restaurantes y reparaciones de maquinaria, mobiliario y equipo.
c) Gastos de distribución	Gastos asociados a la logística o suministro de materiales

<b>EBITDA</b> (Ganancia antes de intereses e impuestos, depreciaciones y amortizaciones)	Resultado neto de la diferencia entre la contribución y gastos de operación. Representa la utilidad operativa de los restaurantes.
--	--

Fuente: Elaboración propia con base en entrevista realizada al gerente financiero

Como se destaca en la información detallada en el cuadro que antecede, la estructura del estado de resultados evidencia la inclusión de los rubros más relevantes que son parte de la revisión de resultados mensuales que se practica en la unidad de análisis. El enfoque de esta revisión se basa tanto en el desempeño de ventas, como en la gestión de cada una de las líneas que integran el gasto: costo de ventas, mano de obra y gasto de restaurantes.

Con base en la información de resultados proporcionada por la empresa, se realizó el análisis horizontal y vertical para los periodos 2017 al 2019, con el objetivo de determinar si hubo un crecimiento sostenido tanto en ventas como en rentabilidad en la empresa.

Los resultados del análisis horizontal se muestran en el Cuadro 4.2:

**Cuadro 4.2 – Municipio de Guatemala, Café de Guatemala, Análisis horizontal de estado de resultados, Cifras reales (miles) y porcentaje de variación interanual, Periodo 2017 al 2019**

CONCEPTO	2017	2018	2019	2017						2018						2019					
	Real			Variación vs AA		Variación vs AA		Variación vs AA		Variación vs AA		Variación vs AA		Variación vs AA		Variación vs AA		Variación vs AA			
	Valor	Valor	Valor	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%		
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>5,160</b>	<b>5,146</b>	<b>5,386</b>	<b>276.1</b>	<b>5.7%</b>	<b>(14.7)</b>	<b>-0.3%</b>	<b>240.4</b>	<b>4.7%</b>												
<b>COSTO PRIMO</b>	<b>2,742</b>	<b>2,709</b>	<b>2,786</b>	<b>149.9</b>	<b>5.8%</b>	<b>(32.3)</b>	<b>-1.2%</b>	<b>77.1</b>	<b>2.8%</b>												
COSTO DE VENTAS	1,749	1,722	1,822	95.9	5.8%	(26.2)	-1.5%	99.5	5.8%												
COSTO MANO DE OBRA	993	987	965	54.0	5.7%	(6.1)	-0.6%	(22.4)	-2.3%												
<b>CONTRIBUCIÓN</b>	<b>2,419</b>	<b>2,436</b>	<b>2,600</b>	<b>126.2</b>	<b>5.5%</b>	<b>17.6</b>	<b>0.7%</b>	<b>163.3</b>	<b>6.7%</b>												
<b>GASTO DE OPERACIÓN</b>	<b>1,121</b>	<b>1,155</b>	<b>1,237</b>	<b>19.3</b>	<b>1.8%</b>	<b>33.5</b>	<b>3.0%</b>	<b>82.3</b>	<b>7.1%</b>												
GASTO DE RESTAURANTES	1,023	1,078	1,147	13.5	1.3%	54.8	5.4%	69.3	6.4%												
GASTO MANTENIMIENTO	98	77	90	5.8	6.2%	(21.3)	-21.7%	13.0	16.8%												
<b>EBITDA</b>	<b>1,298</b>	<b>1,282</b>	<b>1,363</b>	<b>106.9</b>	<b>9.0%</b>	<b>(15.9)</b>	<b>-1.2%</b>	<b>81.1</b>	<b>6.3%</b>												

Fuente: Elaboración propia con base en los estados de resultados de los periodos 2016 al 2019

En el análisis horizontal señalado, la empresa muestra una desaceleración del ritmo de crecimiento durante 2018, tanto en ventas como en utilidades operativas. Sin embargo, recupera crecimiento en el 2019, periodo en el que se observa que la utilidad operativa crece en mayor proporción que las ventas, asociado en gran medida a la disminución del costo de mano de obra, que disminuye -2.3% vs 2018.

Por otra parte, con respecto a las utilidades operativas, cabe señalar que para el periodo 2018 se muestra que la utilidad antes de intereses e impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA) no guarda proporcionalidad con el crecimiento de las ventas. Es decir, se acentúa el resultado negativo (-1.2% vs 2018) en las utilidades en comparación con el resultado de ventas.

Para 2018, esta desproporción entre crecimiento de ventas y EBITDA obedece a un aumento significativo en el gasto de restaurantes, siendo la única línea que crece en comparación con el resto de los rubros del estado de resultados. Aunque se observa una disminución significativa en el gasto de mantenimiento para dicho año, este ahorro no compensa tal desfase. Este punto es relevante para evidenciar si la implementación de indicadores de desempeño tiene algún efecto en la mejora de rentabilidad de los restaurantes.

#### **4.1.2 Análisis vertical de estados de resultados actual**

En análisis vertical de estados de resultados se muestra en el Cuadro 4.3, para cada uno de los años del periodo de investigación abordado:

**Cuadro 4.3 – Municipio de Guatemala, Café de Guatemala, Análisis vertical de estado de resultados, Cifras reales (miles) y porcentaje de participación sobre ingresos, Periodo 2017 al 2019**

CONCEPTO	2017		2018		2019		2017	2018	2019
	Real						Dif vs AA (pp)		
	Valor	%	Valor	%	Valor	%			
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>5,160</b>	<b>100.0%</b>	<b>5,146</b>	<b>100.0%</b>	<b>5,386</b>	<b>100.0%</b>			
<b>COSTO PRIMO</b>	<b>2,742</b>	<b>53.1%</b>	<b>2,709</b>	<b>52.7%</b>	<b>2,786</b>	<b>51.7%</b>	0.07	-0.48	-0.92
COSTO DE VENTAS	1,749	33.9%	1,722	33.5%	1,822	33.8%	0.05	-0.41	0.35
COSTO MANO DE OBRA	993	19.2%	987	19.2%	965	17.9%	0.02	-0.06	-1.27
<b>CONTRIBUCIÓN</b>	<b>2,419</b>	<b>46.9%</b>	<b>2,436</b>	<b>47.3%</b>	<b>2,600</b>	<b>48.3%</b>	● -0.07	● 0.48	● 0.92
<b>GASTO DE OPERACIÓN</b>	<b>1,121</b>	<b>21.7%</b>	<b>1,155</b>	<b>22.4%</b>	<b>1,237</b>	<b>23.0%</b>	● -0.83	● 0.71	● 0.53
GASTO DE RESTAURANTES	1,023	19.8%	1,078	20.9%	1,147	21.3%	-0.84	1.12	0.35
GASTO MANTENIMIENTO	98	1.9%	77	1.5%	90	1.7%	0.01	-0.41	0.17
<b>EBITDA</b>	<b>1,298</b>	<b>25.1%</b>	<b>1,282</b>	<b>24.9%</b>	<b>1,363</b>	<b>25.3%</b>	● 0.77	● -0.24	● 0.39

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida de la investigación de campo.

En el cuadro anterior cabe resaltar algunos puntos relevantes:

- Se muestra un aumento sostenido del gasto de restaurantes desde 2017;
- En el caso del costo de mano de obra, la proporción sobre ingresos en 2018 se mantiene a la proporción observada en 2017, sin embargo, el aumento del gasto de operación genera una pérdida de -0.2 puntos porcentuales (-0.2pp) en el EBITDA en comparación con 2017.
- Para 2019, se observa un esfuerzo importante en la disminución del gasto de mano de obra, mejorando la contribución en +0.9 puntos porcentuales; esta mejora versus año anterior se logra capitalizar en el EBITDA, pese al aumento de la proporción sobre ventas del gasto de restaurantes.

El análisis realizado en el punto anterior sustenta los factores observados en el análisis horizontal: en ambos se evidencia un aumento del gasto de operación que provoca un deterioro en la utilidad operativa para el periodo 2018 pero que se recupera en 2019.

#### 4.1.3 Estructura de costo de mano de obra y gasto de restaurante

Tal como se mencionó en el Cuadro 4.1, el costo de mano de obra está integrado por sueldos, prestaciones, horas extras y servicios tercerizados (subcontratación de personal asignado a las tareas de limpieza del restaurante). Al revisar este detalle, se comprueba que uno de los elementos del costo de mano de obra (CMO) que

muestra desfase consistente en 2018 y 2019 son las horas extras (crecen en mayor proporción que las ventas), al igual que los servicios tercerizados.

**Cuadro 4.4 – Municipio de Guatemala, Café de Guatemala, Desglose de costo de mano de obra, Porcentaje de variación interanual, periodo 2017 al 2019**

CONCEPTO	2017	2018	2019	2017 2018 2019					
	Real			Variación vs AA					
	Valor	Valor	Valor	Valor	%	Valor	%	Valor	%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>5,160</b>	<b>5,146</b>	<b>5,386</b>	<b>276.1</b>	<b>5.7%</b>	<b>(14.7)</b>	<b>-0.3%</b>	<b>240.4</b>	<b>4.7%</b>
<b>COSTO MANO DE OBRA</b>	<b>993</b>	<b>987</b>	<b>965</b>	<b>54.0</b>	<b>5.7%</b>	<b>(6.1)</b>	<b>-0.6%</b>	<b>(22.4)</b>	<b>-2.3%</b>
Sueldos	574	543	508	32.3	6.0%	(31.3)	-5.4%	(34.8)	-6.4%
Prestaciones	301	305	296	5.6	1.9%	3.5	1.2%	(8.3)	-2.7%
Horas Extras	100	114	130	(0.0)	0.0%	13.9	13.9%	16.4	14.4%
Servicios tercerizados	18	26	30	16.1	868.2%	7.7	43.1%	4.3	17.0%

Fuente: Elaboración propia con base en estados de resultados del periodo 2017 al 2019.

Con relación a los gastos de operación, se profundizó el análisis en función de la estructura de cuentas de gasto, con el objetivo de identificar las categorías que presentaban un incremento importante a nivel de participación (análisis vertical) y de crecimiento (análisis horizontal). En el Cuadro 4.5 se resume la estructura de las cuentas que tienen mayor participación sobre la plataforma de gasto total.

**Cuadro 4.5 – Municipio de Guatemala, Café de Guatemala, Estructura de gasto de restaurante, Porcentaje de participación sobre gasto de restaurante total, periodo 2017 al 2019**

<b>Agrupación Gasto</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Gastos Generales	26.2	25.6	25.5
Gastos EE / Gas / Agua	23.1	23.5	23.9
Servicios	11.5	12.6	13.0
Gastos de Mantenimiento	9.3	9.6	9.8
Telecomunicaciones / Enlaces	8.6	8.2	8.1
Gastos de Personal	10.2	9.8	8.8
Gasto Eq. Computo y Software/Licencias	4.7	4.4	4.4
Control de Seguridad y Salud Ocupacional	2.8	2.6	2.5
Gastos de Publicidad y Medios	0.0	1.1	2.2
Gastos de Seguros	1.7	1.7	1.2
Control de Calidad	1.7	0.9	0.6

Fuente: elaboración propia con base en desglose de gasto de restaurantes del periodo 2017 a 2019

Para efectos del análisis del gasto de restaurantes, se excluyen los gastos asociados a alquileres y arrendamientos, ya que estos representan alrededor del 50% del total de gastos de restaurantes. La exclusión de esta cuenta facilita mantener el foco en aquellos rubros en los cuales existe una mayor participación por parte de la administración de restaurantes. Como se observa en el Cuadro 4.5, el rubro de gastos generales y gastos de personal en conjunto tienen una participación relevante en la estructura del gasto, además que representan las categorías en las que los gerentes de restaurantes tienen una mayor responsabilidad de gestión.

#### **4.1.4 Resultados financieros y análisis de rentabilidad**

Para el análisis de rentabilidad se aplicó el uso de razones financieras, siendo la más relevante el margen de utilidad sobre ingresos (EBITDA sobre ventas). En la siguiente tabla se detallan los siguientes resultados por restaurante: a) el crecimiento en ventas versus el periodo anterior; b) EBITDA por restaurante; c) variación de EBITDA versus año anterior (es decir, cuánto disminuye o crece el margen en puntos porcentuales) y d) la variación porcentual (crecimiento o disminución) del margen EBITDA en comparación con el año anterior.

**Tabla 4.1 – Municipio de Guatemala, Café de Guatemala, Análisis de rentabilidad por restaurante, Porcentajes calculados en función de las ventas y margen EBITDA**

Restaurante	% Variación Ventas		% EBITDA		Δ EBITDA (pp)			% Variación EBITDA	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	
Café 102	0%	0%	41%	41%	↓ -0.4	↓ -0.3	● -1%	● -1%	
Café 105	-10%	3%	11%	10%	↓ -4.1	↓ -0.4	● -35%	● -1%	
Café 106	-1%	4%	11%	22%	↓ -9.4	↑ 10.6	● -47%	● 103%	
Café 107	3%	28%	4%	12%	↓ -2.0	↑ 8.5	● -33%	● 322%	
Café 108	-4%	-10%	25%	24%	↓ -3.7	↓ -1.8	● -17%	● -17%	
Café 109	-2%	1%	14%	15%	↓ -1.4	↑ 0.5	● -10%	● 4%	
Café 110	5%	6%	33%	31%	↑ 0.7	↓ -1.7	● 7%	● 0%	
Café 112	-3%	13%	13%	14%	↓ -0.3	↑ 1.2	● -6%	● 23%	
Café 113	-3%	7%	38%	37%	↑ 3.1	↓ -1.8	● 5%	● 2%	
Café 115	28%	8%	25%	28%	↑ 3.6	↑ 3.0	● 50%	● 21%	
Café 116	-5%	-1%	25%	24%	↑ 1.4	↓ -1.2	● 0%	● -6%	
Café 117	-3%	4%	32%	29%	↓ -2.2	↓ -2.8	● -9%	● -5%	
Café 120	20%	7%	17%	21%	↑ 9.3	↑ 4.6	● 169%	● 36%	
Café 122	-4%	-1%	13%	17%	↓ -3.2	↑ 4.3	● -23%	● 32%	
Café 123	8%	11%	29%	21%	↑ 0.5	↓ -7.9	● 10%	● -19%	
Café 124	-3%	8%	21%	25%	↑ 0.0	↑ 3.9	● -3%	● 28%	
Café 125	3%	6%	25%	26%	↑ 4.3	↑ 0.5	● 25%	● 8%	
Café 126	2%	0%	32%	31%	↓ -0.8	↓ -1.3	● 0%	● -4%	
Café 128	4%	9%	16%	19%	↑ 0.3	↑ 2.9	● 5%	● 28%	
Café 129	-3%	0%	32%	34%	↓ -2.1	↑ 2.6	● -9%	● 8%	
Café 131	-5%	-4%	16%	24%	↑ 1.8	↑ 8.3	● 7%	● 47%	
<b>Total</b>	<b>-0.3%</b>	<b>4.7%</b>	<b>24.9%</b>	<b>25.3%</b>	<b>↓ -0.2</b>	<b>↑ 0.4</b>	<b>● -1.2%</b>	<b>● 6.3%</b>	

Fuente: elaboración propia con base en la información obtenida de la investigación de campo.

En la tabla 4.1 se resumen algunos aspectos importantes:

- Del total de la muestra, 11 restaurantes evidencian una variación negativa en el EBITDA para el año 2018, en comparación con el año anterior. Es decir, más del 50% muestra una disminución en su margen. Para 2019, la cantidad de restaurantes que muestran una caída en comparación con 2018 desciende a 9, esto equivale al 43% del total de restaurantes señalados.
- La cantidad de restaurantes con disminución en ventas para 2018 versus 2017 asciende a 12 (casi un 60% del total de restaurantes). De esta cantidad, 9 restaurantes mantienen esa pérdida en el EBITDA. Para 2019, disminuye a 4.

Un ejercicio complementario al análisis de rentabilidad por restaurante consistió en aplicar razones de utilidad y productividad: la razón EBITDA por transacción, tal como se muestra en la Tabla 4.2:



**Tabla 4.2 – Municipio de Guatemala, Café de Guatemala, Análisis de EBITDA por transacción por restaurante y variación porcentual interanual**

PDV	EBITDA x Transacción			Variación vs año anterior		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Café 102	21.55	21.46	21.73	1%	0%	1%
Café 105	5.43	3.86	3.67	-16%	-29%	-5%
Café 106	6.10	3.41	6.54	58%	-44%	92%
Café 107	2.76	1.73	5.46	-27%	-37%	215%
Café 108	11.26	9.79	8.71	-10%	-13%	-11%
Café 109	6.08	5.33	5.42	24%	-12%	2%
Café 110	10.32	10.52	9.88	-8%	2%	-6%
Café 112	6.40	6.28	6.57	-20%	-2%	5%
Café 113	13.11	14.20	13.49	7%	8%	-5%
Café 115	6.05	7.72	8.44	102%	27%	9%
Café 116	9.48	9.65	8.74	-5%	2%	-9%
Café 117	11.64	11.11	9.63	6%	-5%	-13%
Café 120	2.23	5.17	6.52	-53%	131%	26%
Café 122	7.31	5.78	7.34	9%	-21%	27%
Café 123	12.91	12.43	8.70	20%	-4%	-30%
Café 124	7.63	7.57	9.26	-1%	-1%	22%
Café 125	6.24	7.39	7.72	4%	18%	4%
Café 126	11.43	11.11	10.44	7%	-3%	-6%
Café 128	5.99	5.86	6.77	118%	-2%	16%
Café 129	11.02	10.51	11.35	-2%	-5%	8%
Café 131	3.02	3.51	5.83	-18%	16%	66%
<b>Total cadena</b>	<b>9.60</b>	<b>9.45</b>	<b>9.54</b>	<b>3%</b>	<b>-2%</b>	<b>1%</b>

Fuente: elaboración propia con base en información obtenida de la investigación de campo

Con base en la información presentada en la tabla anterior, es posible deducir los siguientes puntos:

- El año 2018 evidencia una disminución generalizada en la productividad con respecto al año 2017, según la razón EBITDA/Transacción. Se indagó acerca de este punto con el gerente de operaciones, quien señaló que esta situación podría derivarse de dos eventos totalmente ajenos a la operatividad del negocio. La primera de estas situaciones que impacta significativamente es la copa Mundial de Fútbol, que tuvo lugar durante junio y julio de 2018. La razón es sencilla: la

transmisión de partidos en vivo sucedía en horarios de desayuno y almuerzo, franjas que representan más del sesenta por ciento del consumo en restaurantes. En este punto cabe resaltar que derivado del concepto del negocio, los restaurantes no contaban con una infraestructura de TV de paga que facilitara el flujo peatonal en estas ocasiones de consumo.

- El punto anterior explica en alguna medida la pérdida en ventas observada durante 2018. Si bien es cierto que la generación de venta depende de otros factores como comunicación (publicidad), conveniencia de plaza (ubicación), por mencionar algunos ejemplos, existe otro punto asociado con responsabilidad de los gerentes en la búsqueda de eficiencias y control en cuentas de gasto y costo de mano de obra para proteger o hacer crecer la rentabilidad de la empresa.

En función del primer objetivo específico de investigación, tras realizar el análisis de situación financiera actual de la unidad de análisis, se resume lo siguiente:

- La empresa muestra un buen nivel de margen de utilidad operativa, superior al 24% para el periodo señalado.
- A través del análisis vertical y horizontal se logró identificar un deterioro en el margen de utilidad para el periodo 2018, asociado a una disminución en ventas y a un aumento del gasto de operación en comparación con el periodo anterior.
- Al realizar el análisis a un mayor nivel de detalle, se determinó que la remuneración variable (horas extras) muestran un aumento importante, que no es consistente con la variación interanual de las ventas.
- Derivado de lo anterior, pese a que la rentabilidad de la empresa es sana, se evidencia que existen áreas de oportunidad que requieren una adecuada gestión para potenciar la rentabilidad de la empresa.

Sobre este último apartado, para el análisis de la perspectiva teórica planteada en el presente trabajo, en la siguiente sección se abordará la definición de cuentas relacionadas con la gestión de gerentes de restaurantes, así como las implicaciones acerca de un adecuado manejo de las cuentas de gasto y el efecto esperado en la rentabilidad de la empresa.

## **4.2 Proyección de estados de resultados con base en indicadores operativos**

En este punto se abordó el análisis referente a la proyección de resultados incorporando la variable de bonificación por productividad. Para dicho análisis, se definieron cuáles son los criterios por manejar para el seguimiento de indicadores, y cómo estos determinarán el pago del bono por productividad, en función de una escala.

### **4.2.1 Identificación de criterios y consideraciones para el análisis de productividad**

En este apartado se señalan los elementos más relevantes a considerar para la definición y evaluación de indicadores atados a la productividad y desempeño de gerentes de restaurantes de la unidad de análisis.

Para este efecto, se requirió el detalle de las cuentas asociadas con costo de mano de obra (sueldos, prestaciones y horas extras) y gasto de restaurantes, en especial aquellas cuentas en las que se tiene un mejor margen de maniobra y gestión por parte de los gerentes de restaurantes. De acuerdo con la entrevista realizada al gerente de operaciones, se proponen las siguientes cuentas de gasto que serán sujetas de medición: alimentación a personal, papelería y útiles, gastos por caja chica, consumo de útiles de limpieza y consumo de útiles de trabajo.

Una vez definidas estas cuentas, se procedió a realizar el análisis correspondiente para entender su comportamiento durante los años 2017, 2018 y 2019, para cada uno de los restaurantes objeto de estudio. En el siguiente cuadro se inicia por mostrar los resultados obtenidos con respecto a las variaciones de horas extras y su correlación con el desempeño de ventas.

#### **Cuadro 4.6 – Municipio de Guatemala, Café de Guatemala, Tendencia de horas extras y venta por restaurante, Variación interanual, periodo 2017 al 2019**

Restaurante	% Variación vs año anterior			% Variación de Venta			Semáforo		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Café 102	48.6%	11.0%	-15.3%	14.8%	0.2%	0.0%	●	●	●
Café 105	24.4%	-16.6%	32.8%	-1.2%	-10.2%	2.8%	●	●	●
Café 106	-62.1%	19.5%	37.7%	-5.8%	-1.4%	4.0%	●	●	●
Café 107	-5.6%	1.4%	1.2%	-4.6%	3.3%	28.4%	●	●	●
Café 108	24.7%	-6.4%	-22.1%	3.6%	-4.5%	-10.3%	●	●	●
Café 109	-5.4%	22.1%	26.9%	7.8%	-1.6%	0.9%	●	●	●
Café 110	-19.6%	43.9%	50.4%	11.9%	4.7%	6.0%	●	●	●
Café 112	-8.3%	4.3%	24.4%	-3.8%	-3.3%	13.0%	●	●	●
Café 113	-9.0%	45.5%	0.2%	2.9%	-3.5%	7.2%	●	●	●
Café 115	-51.9%	6.5%	-15.4%	32.5%	27.9%	7.7%	●	●	●
Café 116	42.0%	47.5%	-16.8%	2.9%	-5.2%	-1.1%	●	●	●
Café 117	-29.2%	144.9%	42.5%	6.4%	-2.5%	4.2%	●	●	●
Café 120	-20.2%	43.9%	-25.8%	-5.2%	19.8%	6.9%	●	●	●
Café 122	-23.7%	-8.7%	6.3%	-0.8%	-3.6%	-0.6%	●	●	●
Café 123	-23.1%	27.0%	69.6%	9.2%	8.0%	11.2%	●	●	●
Café 124	9.1%	19.1%	6.1%	6.8%	-2.7%	8.3%	●	●	●
Café 125	10.0%	91.3%	43.2%	6.8%	2.9%	5.6%	●	●	●
Café 126	-11.8%	29.6%	36.4%	7.2%	2.0%	-0.3%	●	●	●
Café 128	8.1%	3.8%	-2.6%	8.5%	3.6%	9.1%	●	●	●
Café 129	-5.7%	-3.4%	20.0%	0.7%	-3.1%	-0.2%	●	●	●
Café 131	4.3%	-47.7%	21.3%	7.4%	-5.2%	-4.0%	●	●	●
<b>TOTALES</b>	<b>0.0%</b>	<b>13.9%</b>	<b>14.4%</b>	<b>5.7%</b>	<b>-0.3%</b>	<b>4.7%</b>	●	●	●

Fuente: elaboración propia con base en información obtenida de la investigación de campo

El objetivo del cuadro 4.6 consiste en evidenciar cuál fue el comportamiento de la remuneración variable por restaurante para cada año y comparar dicho comportamiento con los resultados de ventas. Para explicar el análisis comparativo, en las columnas del semáforo se observan dos colores: los indicadores rojos señalan aquellos restaurantes que evidencian un incremento de horas extras en términos porcentuales por arriba del crecimiento de ventas, para cada año. Por otra parte, el indicador verde representa aquellos puntos de venta que muestran una variación de horas extras por debajo del resultado de ventas.

Por ejemplo, para el caso del restaurante Café 25 se observa un crecimiento sostenido de la remuneración variable (horas extra) a una tasa mayor que el ritmo de crecimiento de las ventas: en 2017 las horas extra incrementan +10.0% en comparación con el periodo anterior, mientras que las ventas crecen +6.8%; este mismo patrón se observa para los periodos 2018 y 2019. La importancia de este análisis radica en que, a pesar del aumento sostenido de ventas para los tres años, el hecho que la remuneración variable crezca a un ritmo mayor no permite que dicho resultado de ventas se capitalice en la utilidad de la empresa, por la sencilla razón que se está generando gasto a un ritmo más acelerado que el ritmo de los ingresos, en términos de variación relativa.

En este cuadro se concluye que para 2018 el 67% de los restaurantes crecen desproporcionadamente con respecto al ritmo de las ventas (14 puntos de venta) lo que representa un impacto de Q175 mil; para 2019 la cantidad de restaurantes con esta el mismo comportamiento representa el 57% (12 PDV), equivalente a Q170 mil de impacto en los resultados del negocio. Este resultado evidencia la importancia de implementar controles que midan la gestión con respecto al pago de la remuneración variable, que estén asociados con el desempeño financiero de los restaurantes, para maximizar las utilidades de la empresa.

Tal como se ha explicado para el análisis del cuadro 4.6, en los siguientes cuadros se muestran los resultados obtenidos para las cuentas de gasto seleccionadas, con el propósito de identificar aquellos puntos de venta que no están siendo eficientes en la ejecución del gasto. Como referencia, estas cuentas de gasto representan en promedio el 8% del total del gasto de restaurantes.

**Cuadro 4.7 – Municipio de Guatemala, Café de Guatemala, Análisis de tendencia de gasto de consumo de útiles de limpieza y venta por restaurante, Variación porcentual interanual**

Restaurante	% Variación vs año anterior			% Variación de Venta			Semáforo		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Café 102	2.0%	60.1%	-24.1%	14.8%	0.2%	0.0%	●	●	●
Café 105	9.9%	-10.1%	0.4%	-1.2%	-10.2%	2.8%	●	●	●
Café 106	-28.6%	-28.3%	24.8%	-5.8%	-1.4%	4.0%	●	●	●
Café 107	-6.8%	-6.8%	-11.5%	-4.6%	3.3%	28.4%	●	●	●
Café 108	13.8%	12.3%	-40.3%	3.6%	-4.5%	-10.3%	●	●	●
Café 109	-12.6%	17.4%	-4.3%	7.8%	-1.6%	0.9%	●	●	●
Café 110	31.9%	-21.6%	8.0%	11.9%	4.7%	6.0%	●	●	●
Café 112	9.2%	-4.7%	36.3%	-3.8%	-3.3%	13.0%	●	●	●
Café 113	0.4%	11.1%	-1.1%	2.9%	-3.5%	7.2%	●	●	●
Café 115	40.0%	-10.0%	-15.5%	32.5%	27.9%	7.7%	●	●	●
Café 116	0.2%	15.9%	-9.0%	2.9%	-5.2%	-1.1%	●	●	●
Café 117	32.4%	31.6%	-25.3%	6.4%	-2.5%	4.2%	●	●	●
Café 120	90.9%	43.4%	-14.7%	-5.2%	19.8%	6.9%	●	●	●
Café 122	-44.4%	11.8%	-30.1%	-0.8%	-3.6%	-0.6%	●	●	●
Café 123	-28.3%	87.0%	7.7%	9.2%	8.0%	11.2%	●	●	●
Café 124	28.1%	4.5%	-25.6%	6.8%	-2.7%	8.3%	●	●	●
Café 125	-7.2%	25.5%	-14.9%	6.8%	2.9%	5.6%	●	●	●
Café 126	-6.4%	11.1%	-10.3%	7.2%	2.0%	-0.3%	●	●	●
Café 128	-11.6%	-6.8%	9.0%	8.5%	3.6%	9.1%	●	●	●
Café 129	-5.3%	28.3%	-43.6%	0.7%	-3.1%	-0.2%	●	●	●
Café 131	0.6%	-4.8%	-43.3%	7.4%	-5.2%	-4.0%	●	●	●
<b>TOTALES</b>	<b>0.9%</b>	<b>12.9%</b>	<b>-9.4%</b>	<b>5.7%</b>	<b>-0.3%</b>	<b>4.7%</b>	●	●	●

Fuente: elaboración propia con base en información obtenida de la investigación de campo.

La cuenta de gasto de consumo de útiles de limpieza representa alrededor del 3% sobre el gasto total de restaurantes. En el cuadro 4.7 se muestra que la desproporción de este rubro con relación a las ventas tuvo lugar en el periodo 2018, con un incremento del 12.9% versus una caída en ventas de -0.3%.

Este desempeño no es nada favorable para la compañía, puesto que no se generó crecimiento en ventas, pero sí incremento en gasto, lo cual merma la rentabilidad de esta. Para 2019 este comportamiento se revierte, sin embargo, debe considerarse el hecho que dicho año compara sobre una base 'inflada' que se evidenció en 2018, periodo en el cual el 71% de los restaurantes muestran un

desfase importante en dicha cuenta de gasto con relación a las ventas, equivalente a Q48 mil de impacto en la utilidad de la empresa.

**Cuadro 4.8 – Municipio de Guatemala, Café de Guatemala, Análisis de tendencia de gasto de consumo de útiles de trabajo y venta por restaurante, Variación porcentual interanual**

Restaurante	% Variación vs año anterior			% Variación de Venta			Semáforo		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Café 102	-14.1%	-26.6%	21.0%	14.8%	0.2%	0.0%	●	●	●
Café 105	-45.8%	-12.6%	9.0%	-1.2%	-10.2%	2.8%	●	●	●
Café 106	-17.8%	-47.8%	26.4%	-5.8%	-1.4%	4.0%	●	●	●
Café 107	22.1%	21.4%	-27.9%	-4.6%	3.3%	28.4%	●	●	●
Café 108	-6.0%	-20.6%	-19.4%	3.6%	-4.5%	-10.3%	●	●	●
Café 109	-45.5%	10.6%	-8.5%	7.8%	-1.6%	0.9%	●	●	●
Café 110	-43.2%	-49.7%	59.9%	11.9%	4.7%	6.0%	●	●	●
Café 112	9.8%	-20.4%	1.2%	-3.8%	-3.3%	13.0%	●	●	●
Café 113	34.9%	-45.3%	38.1%	2.9%	-3.5%	7.2%	●	●	●
Café 115	-63.1%	-7.4%	-10.8%	32.5%	27.9%	7.7%	●	●	●
Café 116	-35.5%	-38.8%	32.7%	2.9%	-5.2%	-1.1%	●	●	●
Café 117	-38.6%	61.8%	-14.1%	6.4%	-2.5%	4.2%	●	●	●
Café 120	-39.0%	-36.2%	14.0%	-5.2%	19.8%	6.9%	●	●	●
Café 122	-24.3%	-23.0%	12.0%	-0.8%	-3.6%	-0.6%	●	●	●
Café 123	-30.0%	103.8%	-22.8%	9.2%	8.0%	11.2%	●	●	●
Café 124	-6.6%	-44.6%	-7.2%	6.8%	-2.7%	8.3%	●	●	●
Café 125	4.3%	-47.5%	-37.0%	6.8%	2.9%	5.6%	●	●	●
Café 126	14.4%	-25.0%	-39.6%	7.2%	2.0%	-0.3%	●	●	●
Café 128	-56.0%	-34.2%	-38.2%	8.5%	3.6%	9.1%	●	●	●
Café 129	-36.2%	-19.1%	-37.5%	0.7%	-3.1%	-0.2%	●	●	●
Café 131	-28.1%	-29.2%	-21.1%	7.4%	-5.2%	-4.0%	●	●	●
<b>TOTALES</b>	<b>-27.8%</b>	<b>-10.8%</b>	<b>-7.0%</b>	<b>5.7%</b>	<b>-0.3%</b>	<b>4.7%</b>	●	●	●

Fuente: elaboración propia con base en información obtenida de la investigación de campo.

Un punto importante que observar en el Cuadro 4.8 consiste en que el análisis de resultados a un nivel de detalle más profundo brinda un mejor contexto e información más precisa. Por ejemplo, cuando se compara el resultado global de la cuenta de gasto en comparación con el resultado de ventas, el indicador es favorable (verde). Sin embargo, al observar el detalle por punto de venta,

aproximadamente el 40% de los restaurantes muestra un desfase con respecto al desempeño de las ventas para el periodo 2019, equivalente a Q14 mil.

**Cuadro 4.9 – Municipio de Guatemala, Café de Guatemala, Análisis de gasto de alimentación a personal y venta por restaurante, Variación porcentual interanual**

Restaurante	% Variación vs año anterior			% Variación de Venta			Semáforo		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Café 102	121.9%	4.1%	-26.1%	14.8%	0.2%	0.0%	●	●	●
Café 105	19.2%	-4.0%	-62.5%	-1.2%	-10.2%	2.8%	●	●	●
Café 106	81.5%	16.0%	-31.3%	-5.8%	-1.4%	4.0%	●	●	●
Café 107	61.4%	8.2%	-32.5%	-4.6%	3.3%	28.4%	●	●	●
Café 108	156.9%	-7.5%	4.5%	3.6%	-4.5%	-10.3%	●	●	●
Café 109	106.7%	-26.4%	6.1%	7.8%	-1.6%	0.9%	●	●	●
Café 110	8.1%	2.9%	-34.9%	11.9%	4.7%	6.0%	●	●	●
Café 112	17.1%	3.8%	-25.9%	-3.8%	-3.3%	13.0%	●	●	●
Café 113	20.1%	14.6%	-16.7%	2.9%	-3.5%	7.2%	●	●	●
Café 115	52.4%	26.2%	23.9%	32.5%	27.9%	7.7%	●	●	●
Café 116	43.1%	-30.3%	-35.3%	2.9%	-5.2%	-1.1%	●	●	●
Café 117	88.6%	30.5%	-50.6%	6.4%	-2.5%	4.2%	●	●	●
Café 120	64.6%	-2.7%	12.4%	-5.2%	19.8%	6.9%	●	●	●
Café 122	38.0%	-24.2%	-98.7%	-0.8%	-3.6%	-0.6%	●	●	●
Café 123	60.9%	22.8%	-12.5%	9.2%	8.0%	11.2%	●	●	●
Café 124	7.9%	-45.4%	2.9%	6.8%	-2.7%	8.3%	●	●	●
Café 125	34.6%	-11.6%	-18.8%	6.8%	2.9%	5.6%	●	●	●
Café 126	743.2%	30.9%	-42.3%	7.2%	2.0%	-0.3%	●	●	●
Café 128	-12.8%	6.1%	-12.8%	8.5%	3.6%	9.1%	●	●	●
Café 129	-46.1%	88.2%	32.7%	0.7%	-3.1%	-0.2%	●	●	●
Café 131	-4.0%	-1.1%	-58.8%	7.4%	-5.2%	-4.0%	●	●	●
<b>TOTALES</b>	<b>40.2%</b>	<b>-1.6%</b>	<b>-24.7%</b>	<b>5.7%</b>	<b>-0.3%</b>	<b>4.7%</b>	●	●	●

Fuente: elaboración propia con base en información obtenida de la investigación de campo.

El cuadro 4.9 muestra el comportamiento del gasto de alimentación a personal y su correlación con el desempeño de ventas. A diferencia de las cuentas de gasto señaladas anteriormente, esta cuenta evidencia una mejora sustancial en el periodo 2019. Esto es derivado de la implementación de controles internos para mejorar la gestión de dicha cuenta de gasto, aunado de acciones que han facilitado el



dinamismo del menú con el objetivo de disminuir costos sin afectar la propuesta de valor para los colaboradores.

**Cuadro 4.10 – Municipio de Guatemala, Café de Guatemala, Análisis de gasto de papelería y útiles y venta por restaurante, Variación porcentual interanual**

Restaurante	% Variación vs año anterior			% Variación de Venta			Semáforo		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Café 102	17.6%	8.1%	29.0%	14.8%	0.2%	0.0%	●	●	●
Café 105	-36.2%	-22.4%	34.1%	-1.2%	-10.2%	2.8%	●	●	●
Café 106	-5.8%	8.1%	-7.6%	-5.8%	-1.4%	4.0%	●	●	●
Café 107	-3.1%	-31.9%	100.6%	-4.6%	3.3%	28.4%	●	●	●
Café 108	16.8%	-12.1%	22.6%	3.6%	-4.5%	-10.3%	●	●	●
Café 109	75.2%	-11.8%	-2.3%	7.8%	-1.6%	0.9%	●	●	●
Café 110	21.1%	28.0%	9.4%	11.9%	4.7%	6.0%	●	●	●
Café 112	-9.0%	-3.2%	14.8%	-3.8%	-3.3%	13.0%	●	●	●
Café 113	35.6%	-16.5%	38.0%	2.9%	-3.5%	7.2%	●	●	●
Café 115	38.2%	11.2%	28.4%	32.5%	27.9%	7.7%	●	●	●
Café 116	39.3%	-22.8%	48.6%	2.9%	-5.2%	-1.1%	●	●	●
Café 117	-14.8%	119.2%	-17.9%	6.4%	-2.5%	4.2%	●	●	●
Café 120	87.5%	-0.9%	38.8%	-5.2%	19.8%	6.9%	●	●	●
Café 122	47.2%	-3.1%	47.3%	-0.8%	-3.6%	-0.6%	●	●	●
Café 123	43.3%	0.7%	60.4%	9.2%	8.0%	11.2%	●	●	●
Café 124	41.3%	0.5%	56.2%	6.8%	-2.7%	8.3%	●	●	●
Café 125	-25.5%	90.6%	-30.1%	6.8%	2.9%	5.6%	●	●	●
Café 126	43.9%	-2.1%	22.0%	7.2%	2.0%	-0.3%	●	●	●
Café 128	114.7%	-34.4%	68.9%	8.5%	3.6%	9.1%	●	●	●
Café 129	-8.1%	16.9%	26.8%	0.7%	-3.1%	-0.2%	●	●	●
Café 131	22.3%	-13.3%	54.4%	7.4%	-5.2%	-4.0%	●	●	●
<b>TOTALES</b>	<b>19.6%</b>	<b>1.8%</b>	<b>25.2%</b>	<b>5.7%</b>	<b>-0.3%</b>	<b>4.7%</b>	●	●	●

Fuente: elaboración propia con base en información obtenida de la investigación de campo.

Con respecto al gasto de papelería y útiles, representa una de las cuentas con mayor reto derivado de los desfases relevantes que muestra a nivel de variación porcentual. Para 2019, el 81% de los puntos de venta mostraron desfase en esta cuenta de gasto, que en valores absolutos representan alrededor de Q26 miles de impacto en el margen.

**Cuadro 4.11 – Municipio de Guatemala, Café de Guatemala, Análisis de cuenta de gasto de caja chica y venta por restaurante, Variación porcentual interanual**

Restaurante	% Variación vs año anterior			% Variación de Venta			Semáforo		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Café 102	60.0%	181.2%	-63.1%	14.8%	0.2%	0.0%	●	●	●
Café 105	-44.9%	32.1%	59.9%	-1.2%	-10.2%	2.8%	●	●	●
Café 106		-100.0%		-5.8%	-1.4%	4.0%	●	●	●
Café 107		1134.7%	-0.1%	-4.6%	3.3%	28.4%	●	●	●
Café 108	-72.8%	330.2%	-45.6%	3.6%	-4.5%	-10.3%	●	●	●
Café 109	-70.7%	-55.7%	341.9%	7.8%	-1.6%	0.9%	●	●	●
Café 110		8.7%	-62.1%	11.9%	4.7%	6.0%	●	●	●
Café 112	-16.1%	-52.2%	-62.3%	-3.8%	-3.3%	13.0%	●	●	●
Café 113	-49.1%	209.1%	47.1%	2.9%	-3.5%	7.2%	●	●	●
Café 115	-100.0%		-43.9%	32.5%	27.9%	7.7%	●	●	●
Café 116	174.3%	27.1%	61.7%	2.9%	-5.2%	-1.1%	●	●	●
Café 117	326.6%	159.2%	-87.0%	6.4%	-2.5%	4.2%	●	●	●
Café 120			-12.3%	-5.2%	19.8%	6.9%	●	●	●
Café 122	-74.9%	1154.7%	-15.0%	-0.8%	-3.6%	-0.6%	●	●	●
Café 123	88.9%	-8.6%	115.2%	9.2%	8.0%	11.2%	●	●	●
Café 124	-61.6%	240.2%	-40.3%	6.8%	-2.7%	8.3%	●	●	●
Café 125		47.7%	117.2%	6.8%	2.9%	5.6%	●	●	●
Café 126		-9.5%	-73.0%	7.2%	2.0%	-0.3%	●	●	●
Café 128		700.8%	-66.2%	8.5%	3.6%	9.1%	●	●	●
Café 129	-83.8%	1209.5%	-71.6%	0.7%	-3.1%	-0.2%	●	●	●
Café 131		-12.2%	96.1%	7.4%	-5.2%	-4.0%	●	●	●
<b>TOTALES</b>	<b>-16.6%</b>	<b>49.4%</b>	<b>-1.1%</b>	<b>5.7%</b>	<b>-0.3%</b>	<b>4.7%</b>	●	●	●

Fuente: elaboración propia con base en información obtenida de la investigación de campo.

Se observa una mejora en el indicador de gastos de caja chica para los periodos 2017 y 2019, sin embargo, en 2018 el 71% de los restaurantes no guardan proporcionalidad con respecto a la venta, y se evidencia un desfase importante para ese año. Este desfase representó alrededor de Q13 mil de impacto en el margen de utilidad considerando todos los restaurantes. Sin embargo, al seleccionar el conjunto de restaurantes que evidencia un incremento mayor del gasto en

comparación con las ventas (el 71% de los restaurantes señalados), el desfase asciende a Q20 mil.

Derivado del análisis realizado específicamente para las cuentas de gasto detalladas: horas extra, consumo de útiles de limpieza, consumo de útiles de trabajo, alimentación a personal, papelería y útiles y gastos de caja chica, se determinó que existe oportunidad de mejorar los controles en la ejecución de dichos gastos, ya que todas las cuentas presentan desviaciones, algunas más relevantes que otras.

Por lo tanto, se propone que las cuentas seleccionadas sean sujetas de control y constituyan factores de criterio para la evaluación de la gestión de los gerentes de restaurantes, con el objetivo de incentivar el compromiso en la ejecución responsable de gastos que estén alineados a la estrategia de mejora continua y captura de eficiencias para potenciar la rentabilidad de la empresa.

Para tal propósito, en el siguiente apartado se abordará la propuesta de implementar un bono de productividad basado en estos indicadores de desempeño, como alternativa a la remuneración variable actual.

#### **4.2.2 Definición de KPI's para la unidad de análisis**

En esta sección se definieron los indicadores financieros y operativos, en función del análisis realizado con respecto al detalle de cuentas de costo de mano de obra y gasto de restaurantes seleccionadas, con base en entrevista sostenida con gerente financiero y gerente de operaciones de la unidad de análisis.

**Cuadro 4.12 – Municipio de Guatemala, Café de Guatemala, Ejemplo de propuesta de indicadores para medición de desempeño**

Área	KPI	Meta	Real	% Meta	Peso						Nota	Ponderado	3.00	
						1	2	3	4	5				
Financiero/Operativo 100%	Ventas US\$				100%								2.9	3.00
	Costo de Venta				25%	<80%	80% a 95%	96% a 105%	106% a 120%	120%>	5.00	1.3		
	Horas Extras				25%	+1.00	+1.00 - 0.50	+0.5 - 0.25	+0.25 - 0	0%	1.00	0.3		
	Cuentas de Gasto				30%	120%>	106% a 120%	96% a 105%	80% a 95%	<80%	4.00	1.2		
	Alimentación a Personal				20%	>120%	106% a 120%	96% a 105%	80% a 95%	<80%	1.00	0.2		
	Papelería y Útiles													
	Gastos por Caja Chica													
	Gasto Útiles de Limpieza													
	Gasto Útiles de Trabajo													

Nota	Multiplicador
1	80%
2	90%
3	100%
4	110%
5	120%

Fuente: elaboración propia con base en entrevista con gerente financiero y gerente de operaciones

De acuerdo con la información del Cuadro 4.12, las premisas que serán sujetas a medición constante son:

- Ventas del restaurante, la meta representa el alcance obtenido con relación al presupuesto de ventas;
- Costo de ventas, esta variable se incorpora como sugerencia del gerente de operaciones, sin embargo, para efectos del presente trabajo no se profundizará en este punto, sino más bien en las cuentas de gasto analizadas anteriormente;
- Horas extra, las cuales representan la remuneración variable actual de todos los colaboradores asignados en los puntos de venta;
- Cuentas de gasto, tal como se ha indicado anteriormente, se seleccionaron únicamente aquellas cuentas en las que el gerente tiene incidencia directa para administrarlas. El conjunto de estas cuentas son las que se analizaron en el inciso anterior.

Para cada indicador de desempeño, se diseñó una escala de medición, la cual dependerá del KPI que se está evaluando. Dicha escala de medición será representada por una escala de notas (del 1 al 5), las cuales fueron consensuadas con los gerentes de operaciones y de finanzas. La escala de notas a su vez hace referencia a un porcentaje denominado multiplicador. Por ejemplo, si un restaurante alcanza un porcentaje de cumplimiento del 110% de las ventas, el gerente del restaurante tiene derecho a una nota de 4, la cual encasilla el intervalo del porcentaje de cumplimiento desde 106% hasta 120%. A su vez, la nota de 4 equivale a un multiplicador que representa el factor al cual estará sujeto la asignación del bono de productividad para cada gerente. Siguiendo el ejemplo de la nota de 4, el multiplicador correspondiente es de 110%. Por tanto, la asignación de la nota dependerá del porcentaje de cumplimiento alcanzado para cada KPI.

El propósito de esta metodología también tiene por objetivo premiar el alto desempeño, lo cual se evidencia en la escala de notas diseñadas, junto con la tabla del multiplicador: conforme los resultados excedan las metas planteadas, se le asignará la nota más alta (4 o 5), que a su vez determinará el factor a aplicar para

el pago del bono de productividad que permitirá otorgar a los gerentes con excelente desempeño una remuneración superior al estándar establecido.

#### 4.2.3 Proyección de resultados con base en indicadores para análisis de método de bonificación por productividad

En esta sección se abordará con mayor nivel de profundidad el análisis realizado a la incorporación de indicadores de desempeño asociado a la remuneración variable para entender si existe o no beneficio de implementar esta propuesta. Para este punto se utilizará la base de datos de remuneración variable como instrumento según lo señalado en la matriz metodológica.

#### Cuadro 4.13 – Municipio de Guatemala, Café de Guatemala, Análisis de cálculo de bono de productividad por PDV, periodo 2017

PDV	HORAS EXTRA (ANUAL)	BONO	NOTA				MULTIPLICADOR				NUEVO BONO	% Var Bono vs H. Extras	
		TRIMESTRAL	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q			
CAFE 102	46,551	13,046	3	3	4	4	100%	100%	110%	110%	48,798	●	4.8%
CAFE 105	25,678	6,978	2	4	4	3	90%	110%	110%	100%	25,594	●	-0.3%
CAFE 109	43,871	10,968	4	3	4	4	110%	100%	110%	110%	48,119	●	9.7%
CAFE 110	3,917	1,958	4	5	4	4	110%	120%	110%	110%	4,308	●	10.0%
CAFE 112	55,431	13,858	3	4	4	5	100%	110%	110%	120%	61,847	●	11.6%
CAFE 113	9,094	2,273	3	4	4	4	100%	110%	110%	110%	9,094	●	0.0%
CAFE 115	7,190	2,157	4	4	3	5	110%	110%	100%	120%	4,529	●	-37.0%
CAFE 116	9,120	5,733	3	3	3	5	100%	100%	100%	120%	14,017	●	53.7%
CAFE 117	8,021	3,008	4	4	4	4	110%	110%	110%	110%	9,153	●	14.1%
CAFE 120	8,379	2,514	4	4	2	3	110%	110%	90%	100%	10,054	●	20.0%
CAFE 122	6,506	1,774	2	2	4	5	90%	90%	110%	120%	7,275	●	11.8%
CAFE 123	40,893	10,223	4	4	5	3	110%	110%	120%	100%	44,241	●	8.2%
CAFE 124	57,274	14,319	4	4	4	3	110%	110%	110%	100%	60,008	●	4.8%
CAFE 125	2,161	1,297	4	5	4	4	110%	120%	110%	110%	5,835	●	170.0%
CAFE 126	6,322	1,581	4	4	4	4	110%	110%	110%	110%	7,113	●	12.5%
CAFE 128	2,656	2,656	4	5	4	5	110%	120%	110%	120%	3,187	●	20.0%
CAFE 129	28,205	8,217	3	3	4	3	100%	100%	110%	100%	30,193	●	7.0%
CAFE 131	2,210	947	3	5	5	4	100%	120%	120%	110%	2,178	●	-1.4%
<b>TOTAL</b>	<b>363,480</b>										<b>395,545</b>	●	<b>8.8%</b>
<b>(+) Prestaciones</b>	<b>Q443,445</b>										<b>Q395,545</b>	●	<b>-10.8%</b>

Fuente: elaboración propia con base en información obtenida de investigación de campo.

El Cuadro 4.13 representa la corrida realizada para el cálculo de la bonificación variable con base en indicadores financieros y de gestión definidos en la sección anterior. Este análisis se realizó al nivel de detalle de colaborador para cada restaurante. Las cifras mostradas en este cuadro corresponden a los resultados consolidados por restaurante e incluyen el pago de horas extras reales devengadas y la simulación de la implementación del bono con base en indicadores operativos señalados en el Cuadro 4.12, correspondiente al periodo 2017.

Para la determinación del monto del bono de productividad a otorgar para cada gerente, se parte de la premisa que dicho bono será equivalente al ingreso anual actual devengado por concepto de horas extras de los gerentes de restaurantes (remuneración variable) y su frecuencia de pago será trimestral. Por lo tanto, dicha bonificación sustituirá el ingreso devengado por horas extras específicamente de los gerentes de restaurantes (se excluye al personal operativo).

Una de las observaciones más relevantes es que al comparar las cifras proyectadas con la propuesta del bono de productividad con respecto a la remuneración variable actual (horas extras), se observa un aumento aproximado de 9%. Sin embargo, el ahorro se evidencia cuando la proyección se compara con respecto al total de las horas extras más prestaciones.

Tal como se muestra en el Cuadro 4.13, se evidencia un ahorro aproximado de 11% puesto que el bono variable no genera cálculo de prestaciones, tal como lo permite el artículo 2 del Decreto 78-89 que otorga la facultad a patronos y trabajadores de mejorar la productividad. Adicionalmente, con esta metodología se observa una recomposición del pago que se realizaría para cada colaborador, premiando a aquellos que tienen un mejor desempeño que otros, a diferencia del pago de horas extras que en la actualidad no cuentan con un criterio basado en indicadores para justificar el pago de estas.

En línea de lo anterior, se realizó el mismo ejercicio para los periodos 2018 y 2019, en ambos años se observa un ahorro consistente en función de la aplicación de

indicadores operativos. En los cuadros siguientes se muestran los resultados de la corrida:

**Cuadro 4.14 – Municipio de Guatemala, Café de Guatemala, Análisis de cálculo de bono de productividad por PDV y comparativo versus remuneración variable del periodo 2018**

PDV	HORAS EXTRA TRIMESTRAL (ANUAL)	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	NUEVO BONO	% Var Bono vs H. Extras
CAFE 102	51,885	12,971	3	2	2	3	100%	90%	90%	100%	49,291 ● -5.0%
CAFE 105	11,933	2,983	3	3	2	3	100%	100%	90%	100%	11,635 ● -2.5%
CAFE 109	105,861	26,465	4	2	3	3	110%	90%	100%	100%	109,715 ● 3.6%
CAFE 110	20,610	5,153	3	4	4	4	100%	110%	110%	110%	21,767 ● 5.6%
CAFE 112	62,345	15,586	4	3	4	3	110%	100%	110%	100%	65,463 ● 5.0%
CAFE 113	4,658	1,164	4	4	3	4	110%	110%	100%	110%	5,007 ● 7.5%
CAFE 115	833	208	4	5	4	5	110%	120%	110%	120%	957 ● 15.0%
CAFE 116	31,488	7,872	3	3	3	3	100%	100%	100%	100%	31,488 ● 0.0%
CAFE 117	8,952	2,238	3	3	2	2	100%	100%	90%	90%	8,504 ● -5.0%
CAFE 120	5,247	1,312	3	5	3	4	100%	120%	100%	110%	4,962 ● -5.4%
CAFE 122	8,209	2,052	5	4	3	4	120%	110%	100%	110%	8,961 ● 9.2%
CAFE 123	49,829	12,457	5	4	4	2	120%	110%	110%	90%	53,566 ● 7.5%
CAFE 124	108,497	27,124	3	2	4	3	100%	90%	110%	100%	113,437 ● 4.6%
CAFE 125	4,478	1,119	2	3	4	2	90%	100%	110%	90%	4,366 ● -2.5%
CAFE 126	2,588	647	4	5	3	2	110%	120%	100%	90%	2,717 ● 5.0%
CAFE 128	19,977	4,994	5	5	4	3	120%	120%	110%	100%	22,474 ● 12.5%
CAFE 129	53,862	13,466	4	2	2	3	110%	90%	90%	100%	55,213 ● 2.5%
CAFE 131	10,796	2,699	4	4	3	4	110%	110%	100%	110%	11,678 ● 8.2%
<b>TOTAL</b>	<b>562,047</b>										<b>581,201 ● 3.4%</b>
<b>(+) Prestaciones</b>	<b>Q685,697</b>										<b>Q581,201 ● -15.2%</b>

Fuente: elaboración propia con base en información obtenida de investigación de campo.

En 2018 es donde se observa la mayor oportunidad de ahorro potencial con respecto a las horas extras reales pagadas en dicho periodo, representando una variación de -15%. Esto tiene relación con respecto a lo señalado en el cuadro 4.6, en donde se evidencia que las horas extras representan una de las variables con mayor crecimiento, pese a que en términos de ventas no se obtuvo crecimiento en dicho año con respecto a 2017, pero sí hubo un incremento en el este gasto.

En el siguiente cuadro se muestran los resultados correspondientes al periodo 2019:



**Cuadro 4.15 – Municipio de Guatemala, Café de Guatemala, Análisis de cálculo de bono de productividad por PDV y comparativo versus remuneración variable del periodo 2019**

PDV	HORAS EXTRA (ANUAL)	BONO	NOTA				MULTIPLICADOR				NUEVO BONO	% Var Bono vs H. Extras	
		TRIMESTRAL	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q			
CAFE 102	30,404	7,601	6	5	5	5	120%	120%	120%	27,363	●	-10.0%	
CAFE 105	10,666	2,666	3	4	3	4	100%	110%	100%	110%	11,199	●	5.0%
CAFE 109	64,271	16,068	3	5	3	4	100%	120%	100%	110%	69,623	●	8.3%
CAFE 110	8,691	2,173	4	4	4	4	110%	110%	110%	110%	9,560	●	10.0%
CAFE 112	58,377	14,594	5	4	4	4	120%	110%	110%	110%	65,674	●	12.5%
CAFE 113	6,053	1,513	3	4	4	4	100%	110%	110%	110%	6,506	●	7.5%
CAFE 116	24,715	6,179	4	4	5	5	110%	110%	120%	120%	28,422	●	15.0%
CAFE 117	12,943	3,236	5	4	4	3	120%	110%	110%	100%	14,238	●	10.0%
CAFE 120	2,805	701	5	4	4	4	120%	110%	110%	110%	3,156	●	12.5%
CAFE 122	5,580	1,395	4	4	4	4	110%	110%	110%	110%	6,138	●	10.0%
CAFE 123	33,658	8,414	2	3	3	3	90%	100%	100%	100%	32,816	●	-2.5%
CAFE 124	58,725	14,681	4	5	4	4	110%	120%	110%	110%	66,065	●	12.5%
CAFE 125	2,679	670	4	4	4	4	110%	110%	110%	110%	2,947	●	10.0%
CAFE 126	497	124	5	5	3	3	120%	120%	100%	100%	547	●	10.0%
CAFE 128	8,309	2,077	5	5	5	4	120%	120%	120%	110%	9,763	●	17.5%
CAFE 129	25,497	6,374	4	4	4	4	110%	110%	110%	110%	28,046	●	10.0%
CAFE 131	743	186	3	4	4	3	100%	110%	110%	100%	780	●	5.0%
<b>TOTAL</b>	<b>354,611</b>										<b>382,844</b>	●	<b>8.0%</b>
<b>(+) Prestaciones</b>	<b>Q432,625</b>										<b>Q382,844</b>	●	<b>-11.5%</b>

Fuente: elaboración propia con base en información obtenida de investigación de campo.

En 2019 una vez más se observa que las cifras proyectadas evidencian que el ahorro es consistente cuando se comparan con el gasto real de horas extras, aun cuando la mayoría de los restaurantes muestra un aumento en el monto de la propuesta de bonificación. Como se ha señalado, el ahorro se genera cuando se incluye el cálculo de prestaciones para las horas extras.

De acuerdo con el objetivo específico número dos acerca de la elaboración de la proyección del impacto financiero asociado a la incorporación de un bono por productividad basado en indicadores operativos de desempeño, se ha evidenciado que la propuesta de dicha bonificación tiene un efecto financiero positivo tanto para la empresa como para el gerente: para la empresa puesto que bajo el esquema de bonificación propuesto se evidencia una mejora en los resultados y para el gerente

se recompensa el excelente desempeño en función del cumplimiento de los indicadores señalados en el cuadro 4.12 e incentiva una administración responsable por parte de ellos.

### 4.3 Análisis comparativo de resultados financieros

En esta sección se abordará el análisis comparativo de resultados del escenario proyectado y el escenario actual, para evidenciar si se observa algún beneficio en los resultados de la empresa asociado a la implementación de indicadores de desempeño ligados a la remuneración variable para gerentes de restaurantes de la unidad de análisis.

#### 4.3.1 Análisis de estado de resultados proyectado vs escenario inicial

En esta parte se aborda el análisis del estado de resultados proyectado con la incorporación del efecto del bono de productividad asociado a indicadores de desempeño, para el periodo de análisis del presente trabajo de investigación.

**Cuadro 4.16 – Municipio de Guatemala, Café de Guatemala, Estado de resultados proyectado con incorporación de bono de productividad, cifras expresadas en miles**

CONCEPTO	2017		2018		2019	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>5,160</b>	<b>100.0%</b>	<b>5,146</b>	<b>100.0%</b>	<b>5,386</b>	<b>100.0%</b>
<b>COSTO PRIMO</b>	<b>2,694</b>	<b>52.2%</b>	<b>2,605</b>	<b>50.6%</b>	<b>2,737</b>	<b>50.8%</b>
COSTO DE VENTAS	1,749	33.9%	1,722	33.5%	1,822	33.8%
COSTO MANO DE OBRA	945	18.3%	882	17.1%	915	17.0%
<b>CONTRIBUCIÓN</b>	<b>2,467</b>	<b>47.8%</b>	<b>2,541</b>	<b>49.4%</b>	<b>2,649</b>	<b>49.2%</b>
<b>GASTO DE OPERACIÓN</b>	<b>1,121</b>	<b>21.7%</b>	<b>1,155</b>	<b>22.4%</b>	<b>1,237</b>	<b>23.0%</b>
GASTO DE RESTAURANTES	1,023	19.8%	1,078	20.9%	1,147	21.3%
GASTO MANTENIMIENTO	98	1.9%	77	1.5%	90	1.7%
<b>EBITDA</b>	<b>1,345</b>	<b>26.1%</b>	<b>1,386</b>	<b>26.9%</b>	<b>1,412</b>	<b>26.2%</b>
<b>Mejora vs Escenario Inicial</b>	<b>+47.9</b>	<b>+0.9pp</b>	<b>+104.5</b>	<b>+2.0pp</b>	<b>+49.8</b>	<b>+0.9pp</b>

Fuente: elaboración propia con base en información obtenida de investigación de campo.

Como se evidencia en el cuadro 4.16, existe una mejora a nivel de resultados para cada uno de los años del periodo de análisis. Dicha mejora se observa en la línea de costo de mano de obra, que tal como se explicó en el cuadro 4.1, esta es la sección que está integrada por los gastos relacionados con sueldos y salarios, prestaciones, horas extras y servicios tercerizados.

En la última fila del cuadro 4.16 se señala cuál es la variación de los resultados proyectados con respecto al escenario real inicial, tanto en valor absoluto (moneda local) como en términos de mejora de proporcionalidad en la utilidad. Por ejemplo, para el año 2017 la contribución en utilidad es de Q47.9 miles con respecto al escenario inicial, y representa una mejora en +0.9 puntos porcentuales en EBITDA (el escenario inicial muestra una utilidad antes de impuestos de 19.4% sobre ingresos, mientras que el escenario proyectado esta asciende a 20.3%).

También es importante mencionar que el foco de captura de eficiencias sucede en el año 2018, con una contribución mayor a los Q104 mil con respecto al escenario inicial, que se traduce en una mejora de proporcionalidad en la utilidad sobre ventas de dos puntos porcentuales, los cuales posicionan dicho periodo con el porcentaje de utilidad más alto de los tres años estudiados.

Finalmente, el ejercicio realizado para el año 2019 confirma que la mejora en rentabilidad es consistente para el periodo estudiado, por lo cual permite concluir que la implementación de indicadores de desempeño como parte del sistema de compensación variable juega un rol importante para fomentar e impulsar la productividad, puesto que motiva a los colaboradores a mejorar su desempeño.

Con respecto al análisis horizontal de los nuevos resultados, este se muestra en el siguiente cuadro comparativo:

**Cuadro 4.17 – Municipio de Guatemala, Café de Guatemala, Análisis horizontal de estados de resultados proyectado con incorporación de bono de productividad, cifras expresadas en miles**

CONCEPTO	2017			Variación escenario inicial				Variación escenario proyectado			
	Valor	Valor	Valor	2018		2019		2018		2019	
				Dif (Q)	% Var	Dif (Q)	% Var	Dif (Q)	% Var	Dif (Q)	% Var
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>5,160</b>	<b>5,146</b>	<b>5,386</b>	<b>(14.7)</b>	<b>-0.3%</b>	<b>240.4</b>	<b>4.7%</b>	<b>(14.7)</b>	<b>-0.3%</b>	<b>240.4</b>	<b>4.7%</b>
<b>COSTO PRIMO</b>	<b>2,694</b>	<b>2,605</b>	<b>2,737</b>	<b>(32.3)</b>	<b>-1.2%</b>	<b>77.1</b>	<b>2.8%</b>	<b>(88.9)</b>	<b>-3.3%</b>	<b>131.8</b>	<b>5.1%</b>
COSTO DE VENTAS	1,749	1,722	1,822	(26.2)	-1.5%	99.5	5.8%	(26.2)	-1.5%	99.5	5.8%
COSTO MANO DE OBRA	945	882	915	(6.1)	-0.6%	(22.4)	-2.3%	(62.7)	-6.6%	32.3	3.7%
<b>CONTRIBUCIÓN</b>	<b>2,467</b>	<b>2,541</b>	<b>2,649</b>	<b>17.6</b>	<b>0.7%</b>	<b>163.3</b>	<b>6.7%</b>	<b>74.2</b>	<b>3.0%</b>	<b>108.6</b>	<b>4.3%</b>
<b>GASTO DE OPERACIÓN</b>	<b>1,121</b>	<b>1,155</b>	<b>1,237</b>	<b>33.5</b>	<b>3.0%</b>	<b>82.3</b>	<b>7.1%</b>	<b>33.5</b>	<b>3.0%</b>	<b>82.3</b>	<b>7.1%</b>
GASTO DE RESTAURANTES	1,023	1,078	1,147	54.8	5.4%	69.3	6.4%	54.8	5.4%	69.3	6.4%
GASTO MANTENIMIENTO	98	77	90	(21.3)	-21.7%	13.0	16.8%	(21.3)	-21.7%	13.0	16.8%
<b>EBITDA</b>	<b>1,345</b>	<b>1,386</b>	<b>1,412</b>	<b>(15.9)</b>	<b>-1.2%</b>	<b>81.1</b>	<b>6.3%</b>	<b>40.7</b>	<b>3.0%</b>	<b>26.4</b>	<b>1.9%</b>
<b>Mejora vs Escenario Inicial</b>	<b>+47.9</b>	<b>+104.5</b>	<b>+49.8</b>								

Fuente: elaboración propia con base en información obtenida de investigación de campo.

Al observar el comparativo del año 2018 con respecto al año anterior, la lectura más relevante reside en que pese a no contar con un crecimiento en ventas durante el periodo en mención, la implementación de indicadores habría mejorado significativamente el resultado a nivel de EBITDA, hasta en +3.0% con respecto al año anterior (el escenario inicial plantea una pérdida de -1.2% con respecto al 2017).

Con respecto al comparativo del año 2019 vs 2018, en el nuevo escenario se observa una disminución en el ritmo de crecimiento a nivel de EBITDA en comparación con el crecimiento observado en el escenario inicial (crecimiento de nuevo escenario +1.9% vs +6.3% de escenario inicial); sin embargo, en este punto es necesario justificar que el análisis horizontal de la proyección está comparando contra una base ajustada (en 2018 es donde se observa el mayor efecto positivo asociado a la propuesta del bono de productividad). Esto implica que el desfase real no está en el costo de mano de obra, sino en otras secciones tales como el costo de ventas y en gasto de operación, puesto que ambos crecen a un ritmo mayor que

las ventas, por lo cual existe desproporción en el EBITDA con respecto al crecimiento de las ventas (+1.9% vs 4.7%).

#### **4.3.2 Resumen de efectos financieros del método de bonificación basado en indicadores de gestión**

Esta sección tiene como propósito desarrollar el análisis comparativo entre los resultados reales y los resultados obtenidos para determinar su impacto financiero en la rentabilidad de la empresa. Adicionalmente, señalar la importancia de la implementación de indicadores de desempeño para asegurar una adecuada gestión en la administración de restaurantes de la unidad de análisis.

En línea con el objetivo 3 del presente trabajo de investigación, tras realizar el análisis comparativo de resultados entre el escenario proyectado y el escenario actual, es acertado concluir que la implementación de indicadores de desempeño tiene un efecto financiero favorable en los resultados del negocio. Durante el periodo en mención, se determinó una mejora potencial total superior a los Q200 mil, como mínimo, además de los beneficios implícitos como el aumento de la productividad y optimización de recursos derivado de una buena administración de los gerentes de restaurantes.

Según se ha señalado durante el desarrollo del presente trabajo, la clave de la implementación de un bono de productividad radica en la aplicación de indicadores de desempeño, mediante los cuales se puede brindar un mejor control y seguimiento, y principalmente, impulsar la mejora en la gestión de los colaboradores bajo el concepto de remunerar a cada empleado según su desempeño. Además de las ventajas económicas para la empresa, se tiene la expectativa que los empleados identifiquen la oportunidad de incrementar sus ingresos a través de la optimización de recursos y el cumplimiento de indicadores operativos, puesto que la propuesta de bonificación considera premiar la excelencia mediante ponderaciones (nota) que permiten optar a una compensación más alta.

## CONCLUSIONES

1. El análisis financiero aplicado a la empresa Café de Guatemala evidenció que los resultados de la empresa son consistentemente relevantes, con EBITDA operativo igual o superior al 25% sobre ingresos para los periodos del 2017 al 2019. No obstante, a través del análisis horizontal y vertical se identificaron focos de oportunidad en el costo de mano de obra y el gasto de restaurantes, evidenciando la importancia de implementar controles que midan la gestión operativa en dichos rubros.
2. Para el caso de mano de obra, se observó un aumento sostenido de las horas extras para los periodos 2018 y 2019 (+13.9% y +14.4%, respectivamente), creciendo a un ritmo de doble dígito pese a que las ventas evidenciaron una contracción durante 2018 con respecto al año anterior (-0.3%) y un ritmo de crecimiento menor para 2019 (4.7%). En otras palabras, 7 de cada 10 restaurantes muestran desproporción en la remuneración variable con respecto a las ventas para 2018. Esta relación mejora para 2019 (6 de cada 10 restaurantes crecen horas extras a un ritmo superior a los ingresos).
3. Con relación al rubro de gastos, se determinó que existen rubros de gastos que crecen desproporcionadamente con relación al ritmo de ventas. Los principales rubros que muestran esta desproporción son papelería y útiles, consumo de útiles de limpieza y gastos de caja chica. El impacto total asociado a los restaurantes que muestran desfases en las cuentas analizadas representa un total de Q121 mil para 2018 y Q63 mil para 2019.
4. En función del análisis realizado como parte del primer objetivo específico, se seleccionaron las principales cuentas de gasto sobre las cuales cada gerente ejerce administración, con el propósito de definir las variables sobre las cuales se debía incorporar indicadores operativos para medir el desempeño de los gerentes de restaurantes. También se incluyeron las horas extras como parte de los factores sujetos a ponderación, con base en

la escala de medición señalada en el cuadro 4.12, puesto que no se cuenta con un control que permita evaluar si las horas extras reportadas son realmente efectivas.

5. La preparación de los escenarios financieros con la incorporación de indicadores de desempeño para las variables principales sujetas a medición, evidenciaron un ahorro consistente para todos los años: 11% de ahorro con respecto a la remuneración variable actual para 2017, 15% para 2018 y 12% para 2019.
6. Con relación al análisis comparativo de resultados reales y las proyecciones preparadas para cada periodo, al incorporar el beneficio de los ahorros capturados se evidenció una mejora en la utilidad para el periodo de análisis: +0.9 puntos porcentuales sobre ingresos (pp) para 2017, +2.0pp para 2018 y +0.9pp para 2019.
7. En el análisis horizontal, el escenario proyectado muestra una mejora en los resultados con respecto al escenario inicial. Para 2018, esta mejora se traduce en un crecimiento en EBITDA de +3.0% con respecto al año anterior en comparación con la pérdida que se observa en el escenario inicial (-1.2% versus año anterior) y para 2019 se muestra una variación de +1.9% con respecto a 2018 ajustado, evidenciando un ritmo de crecimiento menor con respecto al escenario inicial asociado a la base comparativa (2018 ajustado) que ya cuenta con el efecto del ahorro capturado asociado a la propuesta de bonificación por productividad.
8. Con base en el análisis comparativo de resultados entre el escenario proyectado y el escenario actual, se concluye que la implementación de indicadores de desempeño tiene un efecto financiero favorable en los resultados de la empresa. En términos absolutos, se determinó una mejora potencial superior a los Q200 mil, además de los beneficios implícitos que

fueron expuestos en el marco teórico, como el aumento de la productividad y la optimización de recursos.



## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda fortalecer el análisis financiero que actualmente realiza la unidad de análisis mediante la incorporación de análisis de correlaciones entre el desempeño de las ventas por restaurante y otras variables relevantes que integran el estado de resultados tales como remuneración variable y cuentas de gasto, con el propósito de identificar las desviaciones más importantes y ejecutar los planes de acción para corregir tales desviaciones.
2. Se recomienda a la empresa facilitar las herramientas adecuadas a los gerentes de restaurantes para asegurar que cuenten con información precisa y oportuna que les brinde un mejor entendimiento del negocio y tomar decisiones con base en este conocimiento. Por ejemplo, una mayor visibilidad del comportamiento de ventas por hora ayudará a los gerentes a planificar de mejor manera la cantidad de personas que requieren para atender la demanda en determinada franja. Adicionalmente, es importante que los gerentes cuenten con el presupuesto de gasto de las principales cuentas que ellos administran.
3. Es importante conocer las principales palancas que tienen una mayor incidencia en los resultados del negocio, y una vez identificadas, se recomienda evaluar e implementar indicadores de control y medición de dichas variables, así como el seguimiento oportuno para brindar visibilidad ante cualquier desviación que afecte los resultados del negocio. Además se recomienda que el cálculo o determinación de estos indicadores sea lo más práctico posible y asegurar que estos sean de conocimiento para todos los involucrados.
4. Se recomienda que los colaboradores cuenten con metas claramente definidas sobre las cuales se les estará evaluando para optar al bono por productividad, esto les permitirá enfocarse en las áreas más importantes del negocio dependiendo de los objetivos que estén vigentes. Además de la

definición de dichas metas, es importante que todos los colaboradores estén informados con respecto a la evolución del desempeño y los resultados alcanzados a través de algún tablero que esté al alcance de todos.

5. Se recomienda a la unidad de análisis la implementación de un modelo de remuneración variable basado en la medición del desempeño y la productividad de los colaboradores con el objetivo de fomentar y premiar la administración eficiente y responsable, brindando retribuciones justas a los empleados, además de fomentar un clima de competencia sana entre los mismos. Además, se recomienda que dicho modelo sea sujeto a revisiones periódicas para realizar los ajustes que se requieran para optimizar los resultados de la empresa y el bienestar del colaborador.
6. Con respecto a la administración del cambio ante la propuesta del bono por productividad por las horas extras de los gerentes de restaurantes, se recomienda que la comunicación hacia los gerentes enfatice los beneficios de optar por dicho bono y la posibilidad de aumentar sus ingresos en comparación con el pago actual de horas extras, sin perder de vista la transparencia y claridad que se les debe brindar con respecto a la administración de horas extras y su efecto en el pasivo laboral. En este sentido, también se recomienda el acompañamiento del área de Recursos Humanos para asegurar que todas las partes involucradas estén alineadas.
7. Como parte del seguimiento del presente trabajo profesional de graduación, se recomienda realizar una propuesta en la que se incluya una muestra mayor de colaboradores para que tengan la posibilidad de optar a la bonificación por desempeño, puesto que la propuesta actual del método de bonificación por productividad está orientada específicamente para los gerentes de restaurantes, como parte de la delimitación realizada.

## FUENTES

### BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, M. (2013). *Cuadro de Mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos*. Barcelona, España: Profit Editorial
- Bernardez, M. (2008). *Capital intelectual*. Estados Unidos. AuthorHouse
- Brigham, E. y Houston J. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Cengage Learning.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2003). *Gestión del Talento Humano*. Colombia. McGraw-Hill Interamericana.
- Chinchilla, E. (2014). *Beneficios financieros para la implementación de un modelo de compensación salarial de la mano de obra directa basado en productividad y calidad de servicio, en un call center en Guatemala*. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Código de Trabajo de Guatemala. (1994). Decreto No. 1441 del Congreso de la República de Guatemala.
- Curto, J. (2012). *Introducción al Business Intelligence*. España. Editorial UOC.
- Gitman, L. y Joehnk, M. (2009). *Fundamentos de Inversiones*. México. Pearson Educación.
- Gitman, L. y Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. México. Pearson Educación.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Mercado, E. (1991). *Calidad integral empresarial e institucional*. México. Editorial Limusa.

Piloña, G. *Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo*. Guatemala. GP Editores.

Ross, S., Westerfield, R. y Jordan, B. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México. McGraw-Hill Interamericana.

Sherman, A., Bohlander, G., y Snell, S. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. México. International Thomson Editores.

Toro, J. y Parra, R. (2006). *Método y conocimiento: Metodología de la investigación*. Universidad EAFIT.

Universidad de San Carlos de Guatemala (2001). *Normas para la Elaboración de Bibliografías en Trabajos de Investigación*.

Universidad de San Carlos de Guatemala. (2018). *Instructivo para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de maestro en artes*.

## **E-GRAFÍA**

Coyoy, M. (2018). *El bono incentivo y sus efectos en el salario e impuestos y contribuciones -Parte I-*. <https://www2.deloitte.com/gt/es/pages/about-deloitte/topics/deloitte-en-medios/bono-incentivo-y-sus-efectos-en-el-salario-e-impuestos.html>

De Las Casas, O. (2018). *La Bonificación por Productividad*.  
<http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/alerta-legal/la-bonificacion-por-productividad/>

EAE Business School. (2017). *Indicadores de gestión: la importancia de contar con ellos*. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/indicadores-de-gestion-la-importancia-de-contar-con-ellos/>

Hernández R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Manuales de investigación aplicada.  
[http://highered.mheducation.com/sites/1456223968/student\\_view0/manuales\\_de\\_investigacion\\_aplicada.html](http://highered.mheducation.com/sites/1456223968/student_view0/manuales_de_investigacion_aplicada.html)

Organización Internacional del Trabajo. (2017). *Convenio sobre la protección del salario*, 1949 (núm. 95).  
[https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C095](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C095)

## ANEXOS

### **Guía de entrevista Trabajo Profesional de Graduación (Experto Financiero)**

El manejo de esta información es absolutamente confidencial y será utilizada únicamente con fines investigativos para el Trabajo Profesional de Graduación denominado **ANÁLISIS DE MÉTODO DE BONIFICACIÓN POR PRODUCTIVIDAD Y SU EFECTO FINANCIERO EN LA RENTABILIDAD DE LOS RESTAURANTES DE LA EMPRESA CAFÉ DE GUATEMALA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.**

**Objetivo de la entrevista:** recabar información relevante relacionada con el análisis financiero de la empresa con énfasis en la rentabilidad y ampliar el contexto de la situación financiera actual, así como conocer el criterio de los expertos en las áreas de finanzas y operaciones en lo referente a la medición de resultados con base en indicadores de desempeño, indagar acerca de las implicaciones a nivel financiero y de gestión operativa.

1. En su experiencia en el área financiera en la empresa, ¿existe alguna herramienta o metodología de análisis de rentabilidad con base en indicadores de desempeño, aplicado a la gestión operativa de restaurantes de Café de Guatemala?
2. ¿Cuáles son los criterios utilizados frecuentemente para el análisis y seguimiento de rentabilidad de los restaurantes?
3. En el contexto de la situación actual, ¿considera factible implementar el manejo de indicadores de desempeño para mejorar la rentabilidad de los restaurantes? ¿Qué implicaciones u obstáculos considera relevantes tener en cuenta al momento de implementar estos indicadores?
4. Desde la perspectiva financiera, a su criterio ¿cuáles son los indicadores de gestión que podrían influir en mayor medida en los resultados del negocio?

5. En su opinión, ¿cuáles son los beneficios y riesgos asociados a la implementación de escalas de medición de desempeño para el pago de la remuneración variable de gerentes de restaurantes?

### **Guía de entrevista Trabajo Profesional de Graduación (Experto Operaciones)**

El manejo de esta información es absolutamente confidencial y será utilizada únicamente con fines investigativos para el Trabajo Profesional de Graduación denominado **ANÁLISIS DE MÉTODO DE BONIFICACIÓN POR PRODUCTIVIDAD Y SU EFECTO FINANCIERO EN LA RENTABILIDAD DE LOS RESTAURANTES DE LA EMPRESA CAFÉ DE GUATEMALA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.**

**Objetivo de la entrevista:** recabar información relevante relacionada con el análisis financiero de la empresa con énfasis en la rentabilidad y ampliar el contexto de la situación financiera actual, así como conocer el criterio de los expertos en las áreas de finanzas y operaciones en lo referente a la medición de resultados con base en indicadores de desempeño, indagar acerca de las implicaciones a nivel financiero y de gestión operativa.

1. Desde la perspectiva de la operatividad del negocio, ¿cuál es el enfoque de la estrategia actual para alcanzar los resultados planteados por la empresa? (ejemplos: lograr rentabilidad a través de: eficiencias en costo y gasto, crecimiento en ventas, crecer en conocimiento y expansión de marca, etc.)
2. Como parte de la gestión operativa, ¿existen indicadores de desempeño y productividad orientados a crecer la rentabilidad de la empresa?
3. En su experiencia en la administración de restaurantes, ¿cuáles son los indicadores operativos más relevantes para una adecuada gestión y manejo de la operatividad del negocio?
4. En la actualidad, ¿cómo se determina el pago de la remuneración variable para gerentes de restaurantes?

5. ¿Cuál es su opinión acerca de la propuesta de implementar una bonificación por productividad con base en indicadores de desempeño? ¿Qué implicaciones, a favor o en contra, podría mencionar con respecto a esta propuesta?



## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.1	Investigaciones relacionadas con la perspectiva teórica	4
2.1	Razones financieras de liquidez	11
2.2	Índices de actividad	12
2.3	Principales razones financieras de rentabilidad	13
4.1	Estructura resumida de estado de resultados	31
4.2	Análisis horizontal de estado de resultados periodo 2017 al 2019	33
4.3	Análisis vertical de estado de resultados periodo 2017 al 2019	34
4.4	Desglose de costo de mano de obra, periodo 2017 al 2019	35
4.5	Estructura de gasto de restaurante	36
4.6	Tendencia de horas extras y ventas por restaurante	41
4.7	Análisis de tendencia de gasto de consumo de útiles de limpieza	43
4.8	Análisis de tendencia de gasto de consumo de útiles de trabajo	44
4.9	Análisis de gasto de alimentación a personal y venta por restaurante	45
4.10	Análisis de gasto de papelería y útiles y venta por restaurante	46
4.11	Análisis de gasto de caja chica y venta por restaurante	47
4.12	Ejemplo de propuesta de indicadores para medición de desempeño	49
4.13	Análisis de cálculo de bono de productividad por PDV periodo 2017	51
4.14	Análisis de cálculo de bono de productividad por PDV periodo 2018	53
4.15	Análisis de cálculo de bono de productividad por PDV periodo 2019	54

4.16	Análisis de estado de resultados proyectado vs escenario inicial	55
4.17	Análisis horizontal de estado de resultados proyectado con incorporación de bono de productividad	57

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
4.1	Análisis de rentabilidad por restaurante	37
4.2	Análisis de EBITDA de rentabilidad por transacción	38