



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE UN PROGRAMA DE
INCENTIVOS RELACIONADO A INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO DE UN COFFEE
SHOP EN CIUDAD DE GUATEMALA, PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD**

Josselyn Laleska Guillen Martínez

Asesorado por la Msc. Inga. Mayra Saadeth Arreaza Martínez

Guatemala, octubre 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE UN PROGRAMA DE
INCENTIVOS RELACIONADO A INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO DE UN COFFEE
SHOP EN CIUDAD DE GUATEMALA, PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

JOSELYN LALESKA GUILLEN MARTÍNEZ

ASESORADO POR LA MSC. INGA. MAYRA SAADETH ARREAZA MARTÍNEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DECANA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Christian Moisés de la Cruz Leal
VOCAL V	Br. Kevin Armando Cruz Lorente
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Ing. Alex Suntecún Castellanos
EXAMINADORA	Inga. Yocasta Ivanobla Ortiz del Cid
EXAMINADORA	Inga. Mayra Saadeth Arreaza Martínez
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS RELACIONADO A INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO DE UN COFFEE SHOP EN CIUDAD DE GUATEMALA, PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD

Tema que me fuera asignado por la Dirección de Escuela de Estudios de Postgrado, con fecha 09 de marzo de 2020.

Josselyn Laleska Guillen Martínez

Ref. EEPFI-414-2020
Guatemala, 09 de marzo de 2020

Director
César Ernesto Urquizú Rodas
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Presente.

Estimado Ing. Urquizú:

Reciba un cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado. El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado y aprobado el **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: ESTRUCTURACIÓN DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS RELACIONADO A INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO DE UN COFFEE SHOP EN CIUDAD DE GUATEMALA, PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD**, presentado por la estudiante **Josselyn Laleska Guillen Martínez** carné número **201504375**, quien optó por la modalidad del "PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO". Previo a culminar sus estudios en la Maestría en Artes en Gestión Industrial.

Y habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Décimo, Inciso 10.2 del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

Sin otro particular,

Atentamente,

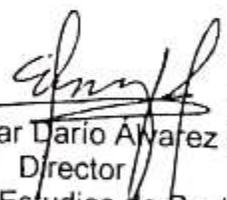
"Id y Enseñad a Todos"


Mtra. Mayra Saadeth Arreaza Martínez
Asesora

Mayra Saadeth Arreaza M.
INGENIERA INDUSTRIAL
Col. 4662


Mtro. Carlos Humberto Aroche Sandoval
Coordinador de Maestría
Gestión Industrial




Mtro. Edgar Darío Álvarez Cotí
Director
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería





EEP-EIMI-039-2020

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el visto bueno del Coordinador y Director de la Escuela de Estudios de Postgrado, del Diseño de Investigación en la modalidad Estudios de Pregrado y Postgrado titulado: **ESTRUCTURACIÓN DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS RELACIONADO A INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO DE UN COFFEE SHOP EN CIUDAD DE GUATEMALA, PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD**, presentado por la estudiante universitaria Joselyn Laleska Guillen Martínez, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingeniería en esta modalidad.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Director

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

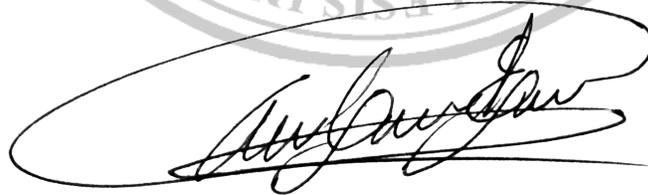


Guatemala, Junio de 2020

DTG. 331.2020.

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS RELACIONADO A INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO DE UN COFFEE SHOP EN CIUDAD DE GUATEMALA, PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD**, presentado por la estudiante universitaria: **Josselyn Laleska Guillen Martínez**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Inga. Anabela Cordova Estrada
Decana



Guatemala, octubre de 2020

AACE/asga

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por proveerme la fortaleza y el amor necesario, día tras día, para motivarme y luchar por alcanzar esta meta.
- Mis padres** Francisco Guillen y Evelyn Martínez, por su amor y apoyo, que fueron mi inspiración y motivación para seguir esforzándome.
- Mi hermano** Solivan Guillen, por ser una influencia importante en mi vida con su amor y apoyo.
- Mis familiares** Abuelas, tía y primos, por su cariño y apoyo.
- Amigos** Por su apoyo incondicional y cariño, que fueron una gran motivación.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por ser la <i>alma mater</i> que me dio la oportunidad de formarme como profesional.
Facultad de Ingeniería	Por proporcionarme los conocimientos necesarios para concluir esta meta.
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial	Por brindarme las herramientas de preparación adecuadas para desempeñarme en el ámbito laboral.
Mis catedráticos	Por el apoyo en cada una de las clases impartidas y por compartir sus conocimientos sin egoísmo.
Mi asesora	Inga. Saadeth Arriaza, por aportar su conocimiento y experiencia para orientar y guiar el desarrollo de mi trabajo de graduación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
LISTA DE SÍMBOLOS	VII
GLOSARIO.....	IX
RESUMEN.....	XI
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES	5
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
3.1. Definición del problema	9
3.2. Descripción del problema	9
3.3. Formulación de preguntas	10
3.3.1. Pregunta central.....	10
3.3.2. Preguntas auxiliares	10
3.4. Delimitación	11
3.5. Viabilidad.....	11
3.6. Consecuencias de investigación.....	12
4. JUSTIFICACIÓN	13
5. OBJETIVOS.....	15
5.1. General.....	15
5.2. Específicos	15

6.	NECESIDADES POR CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN.....	17
7.	MARCO TEÓRICO	21
7.1.	Industria de los <i>coffee shops</i>	21
7.1.1.	Concepto de <i>coffee shop</i>	21
7.1.2.	Funcionamiento de <i>coffee shop</i>	23
7.1.3.	Proceso productivo de café	25
7.1.4.	<i>Coffee shops</i> en Guatemala	26
7.1.4.1.	Historia de los <i>coffee shops</i> en Guatemala	26
7.1.4.2.	Competencia en el mercado de <i>coffee shops</i> en Guatemala	27
7.1.5.	Coffee shop estudiado.....	30
7.1.6.	Ubicación del <i>coffee shop</i>	30
7.2.	Indicadores	31
7.2.1.	Composición de un indicador	31
7.2.2.	Clasificación de los indicadores.....	32
7.2.3.	Ventajas de utilizar indicadores de gestión.....	33
7.2.4.	Metodología para establecer indicadores	33
7.2.5.	Indicadores clave a medir en un <i>coffee shop</i>	35
7.2.5.1.	Tiempo de respuesta	35
7.2.5.2.	Orden y limpieza.....	35
7.2.5.3.	<i>Ticket</i> promedio	36
7.2.5.4.	Desempeño del personal	36
7.2.5.5.	Servicio al cliente.....	36
7.3.	Programa de incentivos.....	38
7.3.1.	Definición de incentivo.....	38
7.3.2.	Tipos de incentivos.....	39
7.3.3.	Programa de incentivos e indicadores	40

7.3.3.1.	Diseñar un programa de incentivos e indicadores.....	40
7.3.3.2.	Condiciones de un programa de incentivos e indicadores	41
7.3.3.3.	Beneficios de un programa de incentivos e indicadores	42
7.3.3.4.	Objetivos de un programa de incentivos e indicadores	42
7.3.4.	Incentivos para baristas	43
7.4.	Productividad.....	44
7.4.1.	Mejoramiento de la productividad	45
7.4.2.	Productividad en <i>coffee shops</i>	48
7.4.3.	Productividad del personal.....	49
7.4.3.1.	Indicadores de productividad de los empleados en <i>coffee shops</i>	50
7.4.3.2.	Mejorar la productividad de los empleados	51
8.	PROPUESTA DE CONTENIDO	53
9.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
9.1.	Enfoque de la investigación	57
9.2.	Diseño de la investigación	58
9.3.	Tipo de estudio	58
9.4.	Variables e indicadores	58
9.5.	Cuadro de variables e indicadores.....	60
9.6.	Fases de la investigación.....	62
9.6.1.	Fase 1: revisión del marco teórico.....	62
9.6.2.	Fase 2: análisis de las operaciones	62

9.6.2.1.	Muestra a evaluar de clientes	63
9.6.2.2.	Muestra a evaluar	64
9.6.3.	Fase 3: diseño de propuesta de programa de incentivos relacionado a indicadores clave de servicio al cliente	66
9.6.4.	Fase 4: evaluación de factibilidad de implementación	67
10.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	69
11.	CRONOGRAMA	73
12.	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO.....	75
13.	REFERENCIAS	77
14.	APÉNDICES.....	85

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Esquema de solución.....	19
2.	Consumo de café.....	28
3.	Preferencia de <i>coffee shop</i>	30
4.	Clasificación de los indicadores según los factores clave de éxito.....	32
5.	Esquema de factores internos y externos que afectan la productividad...46	
6.	Entradas, proceso y salidas de un sistema.....	47
7.	Cronograma del trabajo de investigación.....	73

TABLAS

I.	Cuadro de variables e indicadores.....	61
II.	Recursos financieros.....	76

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
σ	Desviación estándar
e	Error en la muestra
kg	Kilogramo
%	Porcentaje
Q	Quetzales
n	Tamaño de muestra
N	Tamaño de la población
Z	Tipificación del nivel de confianza en distribución normal

GLOSARIO

CSat	Índice de satisfacción del cliente.
Eficacia	Consiste en alcanzar las metas establecidas en la empresa.
Eficiencia	Se refiere a lograr las metas con la menor cantidad de recursos.
Incentivo	Premio que se le ofrece una persona para que consiga un mejor resultado en determinada actividad.
Indicador	Variable por medir que permite observar una situación y sus tendencias de cambio.
MEP	Mejoramiento estratégico de procesos.
Millenials	Personas nacidas entre 1980 y 2000.
NPS	Índice de recomendación Net Promoter Score.
OIC	Organización Internacional de Café.
SCA	Asociación de Cafés de Especialidad.
SERVQUAL	Es un indicador que mide el servicio y la calidad.

Ticket promedio

Ingreso promedio por cliente.

RESUMEN

Los indicadores son una herramienta muy útil para medir el desempeño de una empresa, porque permiten verificar si las actividades que se realizan están contribuyendo a alcanzar los objetivos planteados por la alta dirección, lo cual está relacionado al desarrollo y crecimiento de la empresa. Es por esto es importante motivar por medio de incentivos a los trabajadores a esforzarse por lograr las metas propuestas.

A continuación, se desarrollará un estudio que pretende identificar las áreas de oportunidad en un *coffee shop*, en donde se requiere implementar indicadores clave con el objetivo de mejorar la productividad de la empresa.

El trabajo de investigación se realizará en cuatro fases:

- Revisión del marco teórico.
- Análisis de las operaciones.
- Diseño de propuesta de programa de incentivos relacionado a indicadores clave de servicio al cliente.
- Evaluación de factibilidad de implementación.

Como resultado se obtendrá un programa de incentivos relacionado a indicadores clave de desempeño que permita motivar a los empleados a realizar sus actividades de forma que estas mejoren la productividad del *coffee shop*.

1. INTRODUCCIÓN

El método propuesto consiste en la sistematización de la medición del desempeño de los empleados por medio de un programa de incentivos que motive a los empleados a alcanzar buenos resultados en los indicadores clave a medir, con el objetivo de aumentar la productividad en el *coffee shop*.

El trabajo de investigación desarrollará una propuesta de solución a la problemática en un *coffee shop* en la ciudad de Guatemala, en donde los clientes se encuentran insatisfechos por la calidad de servicio recibido de los empleados, debido a que no se cumple con los estándares de calidad, se carece de la medición del desempeño de los empleados, no existe un compromiso con la empresa y el servicio es poco amigable, lento y no es personalizado.

La necesidad de realizar el estudio se debe a la falta de medición sobre las actividades desarrolladas, por lo que se desconoce el desempeño del personal y qué actividades deben ser implementadas, mejoradas o eliminadas, ya que generan poca productividad en las operaciones y por consiguiente inconformidad en los clientes al no cumplir sus expectativas.

Se considera que la investigación es viable debido a que el gerente de operaciones desea conocer los indicadores clave que deben ser medidos para mejorar el desempeño de sus trabajadores y como pueden ser motivados para alcanzar buenos resultados por medio de incentivos. Se tiene acceso a toda la información necesaria, los recursos humanos y materiales para proponer una solución a la problemática.

Los resultados que se esperan obtener es la estructuración de un programa de incentivos relacionado a los indicadores clave de desempeño para alcanzar una mejor productividad, que mantenga motivados a los empleados y permita alcanzar a la empresa los objetivos planteados. Se determinará los indicadores clave a ser medidos y los incentivos que motiven a los empleados a alcanzar los objetivos de la empresa y mejorar la productividad.

Por lo que los beneficiarios del trabajo de investigación serán: la empresa debido a que obtendrá como beneficio la mejora de la productividad y los empleados también serán beneficiados al ser motivados por distintos medios como los incentivos, por lo que se podrá ver una mejora en el rendimiento de su trabajo, logrando buenos resultados en los indicadores clave, y por consiguiente un servicio que supere las expectativas de los clientes.

Las fases propuestas a desarrollar como esquema de solución son cuatro: iniciando con la revisión de los recursos bibliográficos que enriquecerán el desarrollo de la investigación. Seguido del análisis situacional de las actividades desarrolladas en el año 2019 para identificar: los indicadores clave de desempeño, los aspectos del servicio que contribuyen a satisfacer las expectativas de los clientes y los incentivos que motivarán a los empleados a alcanzar buenos resultados. Posteriormente se describirá el diseño de propuesta del programa de incentivos relacionado a indicadores clave de desempeño que contribuya a la mejora de la productividad. Por último, se identificarán los beneficios esperados del programa de incentivos, comparando los resultados esperados con las condiciones anteriores a realizar la investigación.

El informe final consistirá en cuatro capítulos para facilitar la comprensión de la propuesta de solución a la problemática planteada. Se iniciará con un capítulo en el cual se desarrollará la teoría sobre los incentivos, indicadores y la

elaboración de un programa que integre incentivos e indicadores para un *coffee shop*, buscando sustentar y enriquecer los capítulos posteriores.

El segundo capítulo consistirá en el desarrollo de la investigación por medio de un análisis situacional de las actividades realizadas el año 2019 para identificar las deficiencias que deben ser controladas y los posibles indicadores a establecer para medir el desempeño, asimismo, se identificarán los incentivos para motivar a los empleados, de acuerdo con sus preferencias.

En el tercer capítulo se presentarán los resultados, proponiendo la estructura del programa de incentivos, basado en los indicadores clave de desempeño, por lo que se detallarán los indicadores que deberán ser medidos y su forma de medición para mejorar la productividad de la empresa y alcanzar los objetivos de esta. De igual forma, se identificarán los incentivos que mantengan motivados a los empleados.

En el capítulo cuatro será la discusión de resultados, en donde se identificarán los beneficios esperados de la estructuración de un programa de incentivos relacionado a indicadores clave, para posteriormente comparar los beneficios esperados con las condiciones anteriores a realizar la investigación para validar la propuesta diseñada.

2. ANTECEDENTES

La productividad es un punto de interés para todas las empresas, debido a que es la forma de medir el desempeño de las operaciones, en el caso de un *coffee shop*, uno de los indicadores más importantes y que afecta a la productividad es el servicio al cliente, porque es la forma en la que los clientes perciben a la empresa. Para asegurar un excelente servicio, se desarrollará indicadores clave de desempeño para medir constantemente y se identificarán aquellos puntos en los que se deben implementar mejoras. Otra necesidad será mantener a los empleados motivados para que cumplan con los objetivos, lo que puede realizarse por medio de un programa de incentivos.

Corado (2012) estableció que para alcanzar el objetivo de proponer acciones de mitigación para minimizar los puntos de falla, se requiere aplicar indicadores clave que permita la medición del proceso de mejora continua en la mitigación de determinadas fallas, algunas de las fallas encontradas en el mapeo de servicio son: la verificación de existencias, la elaboración de pronósticos de venta, el desacuerdo por precio, horario y la fecha de despacho, la procedencia del producto y la mala escucha. Por lo anterior, propone los siguientes indicadores clave: hacer un análisis del punto de reorden contra las ventas reales diarias, que permita establecer si lo estipulado como punto de reorden es adecuado, sacar una desviación estándar; hacer un cotejo a la semana contra ventas reales, calcular mediana y desviación estándar; hacer evaluaciones rápidas telefónicas mensualmente, comparando en escala de 1 a 10 si lo pactado fue lo recibido y que manifieste el cliente cual fue la falla si existió. Estimar la desviación estándar. Tener como margen permisible no más de 2 errores al mes y al reincidir dos meses consecutivos aplicar sanción drástica.

Esta investigación permitirá tener un panorama general sobre los lineamientos a seguir en el momento de plantear indicadores clave, debido a que el autor inició analizando las fallas existentes en el servicio al cliente.

Por otro lado, Patzan (2012) se encargó de rediseñar las actividades relacionadas al servicio al cliente, con la finalidad de reducir la brecha entre las expectativas del cliente y el servicio brindado. Por lo que realizó un análisis de las operaciones efectuadas y posteriormente desarrolló las oportunidades de mejora encontradas, utilizó la herramienta de mapeo de servicios, para identificar la interacción de los elementos visibles e invisibles del servicio al cliente, lo que fue validado por medio de una autoevaluación en la organización, con el objetivo de delimitar las actividades que deberían ser examinadas por el análisis de valor, el cual se desarrolló para identificar la percepción que el cliente posee acerca del servicio al cliente. Con el resultado obtenido del análisis de valor se obtuvo una propuesta puntual para la optimización de las actividades relacionadas al servicio al cliente.

Con el proceso desarrollado por el autor, se determinó que es posible desarrollar una propuesta para la mejora del servicio al cliente, separando las actividades que generan valor y las que no, para optimizar las actividades de servicio al cliente.

De acuerdo con, Gómez (2015) para mejorar la productividad de un restaurante de comida dietética, se deberá utilizar la metodología de mejoramiento estratégico de procesos (MEP) la cual consiste en optimizar los procesos para reducir costos sin descuidar la calidad brindada al cliente, la metodología está orientada a la mejora continua, por lo que se plantean indicadores enfocados a distintas áreas: el proceso y recursos humanos. Para los indicadores de proceso se propuso indicadores de productividad y por

cumplimiento de metas de ventas; para el área de recursos humanos el (MEP) propone indicadores que sean medible para avance de la transformación de recurso humano a talento humano, requiriendo capacitación en servicio al cliente, inocuidad alimentaria, liderazgo y comunicación; también deberá medirse la rotación de personal.

Con la investigación previamente mencionada se pretende demostrar la necesidad de medir con indicadores clave aquellas áreas que inciden directamente en la productividad, como lo es el proceso y los recursos humanos.

Según, Pirir (2017) estableció una ficha descriptiva de una acción de mejora en aspectos que afectan como se percibe la calidad del servicio al cliente. Algunos de los aspectos a medir para mejorar la calidad son: el liderazgo, la planificación y estrategia, los procesos, entre otros. Finalmente planteó la necesidad de medir el porcentaje de personas satisfechas e insatisfechas en los aspectos enlistados, y así identificar aquellos en los cuales es sumamente importante actuar. Por lo que en la ficha técnica se fijó la prioridad de cada factor, cuál será el enfoque para actuar, las acciones, los resultados a obtener y finalmente como se evaluará y revisará.

Como se pudo identificar en la investigación realizada establecer los parámetros de medición permitirá identificar el progreso en los resultados que se están obteniendo, por lo que los indicadores son parte importante para garantizar la calidad en el servicio al cliente.

Por otro lado, Lemus (2011) propuso la implementación de incentivos por cumplimiento el cual consiste en un bono mensual correspondiente al 10 % del salario a aquellos colaboradores que no tengan faltas y entradas tarde a sus turnos. Considerando que las causas de la ausencia de los colaboradores son

por transporte, compromisos estudiantiles, enfermedad o por otro empleo; provocando una disminución en un indicador importante para la empresa, la productividad, debido a que no se cubrirá la cantidad de colaboradores mínimos para realizar y recibir las llamadas necesarias. Otra opción propuesta por el autor es la implementación de transporte para los turnos en los que el transporte se dificulta. Como se logró identificar en la investigación el personal requiere de incentivos para mejorar el cumplimiento de los estándares y políticas internas de la empresa.

Como se puede incentivar a los empleados tiene incidencia en la mejorara de la productividad. Por lo que con los antecedentes previamente enlistados se pretende demostrar la importancia de desarrollar un programa de incentivos relacionado a indicadores clave de desempeño para un *coffee shop* que permita a la empresa el cumplimiento de sus objetivos y la mejora de la productividad.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1. Definición del problema

La medición de la productividad es deficiente, debido a que el desempeño de los trabajadores del *coffee shop* no tiene ningún parámetro de medición, por lo que el servicio al cliente proporcionado tiene inconsistencias, las cuales son percibidas por los consumidores y puede afectar las ventas del *coffee shop*, asimismo, mismo se carece de procedimientos y estandarización para realizar las distintas actividades lo que podría llevar a una baja productividad.

3.2. Descripción del problema

Según Herrera (2019) la empresa inició en el año 2015 como un proyecto emprendedor entre 3 amigos. Al inicio únicamente vendían café tostado; con el tiempo estaban las ganas de probar el café en bebidas y no solo en las cafeteras de sus casas, entonces con la ayuda de otros amigos surgió “*El Catering Mocinno*”, el cual funcionaba en eventos como bodas. Debido al alto interés de los invitados a las bodas acerca de las bebidas, se tomó la decisión en el año 2017 de crear Mocinno Café, un *coffee shop* de especialidad, se cuenta con dos sedes en la ciudad de Guatemala.

Debido al reciente crecimiento de la empresa, no se cuentan con una sistematización para la medición de la productividad, se carece de indicadores clave de desempeño, por lo que no se conoce la satisfacción de los clientes, la efectividad de las operaciones y los procesos realizados por los empleados y

tampoco se conoce si los empleados se encuentran motivados por realizar sus actividades.

3.3. Formulación de preguntas

A continuación, se presentan las siguientes interrogantes:

3.3.1. Pregunta central

¿Qué programa de incentivos relacionado a indicadores clave de desempeño lograría una mejora en la productividad del *coffee shop*?

3.3.2. Preguntas auxiliares

- ¿Cómo es el desempeño de las actividades desarrolladas por los empleados del *coffee shop* que permitirá conocer los puntos clave que deben ser medidos y con cuánta motivación desarrollan sus actividades en el *coffee shop*?
- ¿Cuáles son los indicadores clave de desempeño a medir que mejorarían la productividad de la empresa y qué incentivos motivarían a los empleados a obtener buenos resultados en los indicadores clave propuestos?
- ¿Cuáles son los beneficios esperados que permitirán validar la propuesta de estructuración de un programa de incentivos relacionado a indicadores clave para la empresa?

3.4. Delimitación

La investigación se realizará en un *coffee shop*, ubicado en zona 16 de la ciudad de Guatemala, durante un lapso de 12 meses, iniciando en el mes de junio 2019 y finalizará en el mes de junio del 2020, en el cual se analizarán los procesos y la situación del *coffee shop*, asimismo, el servicio al cliente que se proporciona a los consumidores. Se identificarán los indicadores clave y los incentivos que podrían ser utilizados con la finalidad de obtener mayores beneficios en la empresa.

3.5. Viabilidad

Las actividades que se desarrollan dentro del *coffee shop* no son controladas ni medidas, por lo que se desconoce si el desempeño que se tiene es el correcto o puede ser mejorado, es por esto por lo que se desea crear los indicadores clave de desempeño con el objetivo de poder mejorar la productividad de la empresa y tener un mejor control de las operaciones en el *coffee shop*. Asimismo, no se conoce si los empleados están motivados, por lo que se desea conocer la motivación con la que trabajan y de esta manera mejorarla si es necesario, para lograr un mejor servicio al cliente y un buen desempeño en las actividades.

Debido a que el estudio recopilará información de los empleados y los clientes, esta se obtendrá por medio de encuestas o entrevistas que respalden la investigación. De igual forma, se tiene el consentimiento para tener acceso a toda la información que se requiera para proponer una solución a la problemática actual. Por esta razón se puede afirmar que es viable llevar a cabo este trabajo de investigación.

3.6. Consecuencias de investigación

Las consecuencias de la elaboración de esta investigación recaerán tanto en la empresa misma, como en los empleados; específicamente en los empleados de servicio al cliente, por lo que se debe explicar cómo afectará a las partes involucradas.

Respecto a la empresa, con la elaboración de la investigación se espera un incremento en la productividad, debido a que se tendrá un control de los procesos por medio de los indicadores clave de desempeño y se determinará los puntos en donde deberá realizarse una mejora. También se buscará motivar al personal por medio de incentivos promoviendo el trabajo con orientación al cumplimiento de metas, teniendo entre los efectos una mayor retención de clientes por el servicio brindado, lo que afectará positivamente las ventas.

Los empleados deberán comprometerse a obtener buenos resultados en los indicadores clave de desempeño debido a que el programa de incentivos premiará los buenos resultados en los indicadores, se utilizarán incentivos que promuevan la participación en la mejora de la productividad de la empresa y se considerará las opiniones de los empleados.

Por el contrario, si la investigación no puede ser llevada a cabo se continuará con una gestión de la empresa sin mejora continua ya que se desconoce cómo están funcionando las operaciones, lo que afecta el servicio que los clientes, el manejo de los materiales y los costos, provocando una baja productividad en la empresa.

4. JUSTIFICACIÓN

El trabajo de investigación se enmarca en la línea de investigación sistemas integrados de gestión de Recursos Humanos, de la Maestría Gestión Industrial de la Universidad de San Carlos de Guatemala, debido a que propone un programa de incentivos que motive al recurso humano a alcanzar buenos resultados en indicadores clave para la mejora de la productividad de la empresa.

La necesidad de realizar el presente trabajo se debe a la carencia de indicadores clave de desempeño en la empresa, por lo que no se conoce si las operaciones realizadas podrían ser mejoradas o bien si la empresa está progresando para el logro de sus objetivos. Por lo que al analizar las operaciones realizadas en el año 2019 se podrán identificar aquellos procedimientos que requieren ser medidos debido a sus deficiencias.

La importancia de la investigación radica en que después de su finalización, podrá ser utilizada como fuente de referencia para los indicadores clave a medir en el *coffee shop* y también para motivar al recurso humano por medio de incentivos, en el cumplimiento de metas de indicadores, que direccionados correctamente pueden realizar una diferencia en la productividad de una empresa.

Por otro lado, la motivación del investigador para abordar este problema es debido a la importancia de medir y controlar los procesos que se realizan para poder mejorar continuamente, y también debido a la necesidad de motivar al personal a alcanzar las metas que se le proponen, de esta manera también se logrará retener al personal, el recurso más importante en una empresa, el cual al

ser potencializado afectará directamente la gestión industrial de una empresa, logrando una mejor productividad, la cual podrá ser mejorada continuamente con las herramientas de la ingeniería industrial.

Los beneficios de esta investigación radicarán en la mejora continua al medir y controlar los procesos, por lo que se espera una mejor productividad en las actividades, una disminución de costos del proceso de contratación de personal, considerando que la capacitación de personal requiere de varios insumos, también se incrementará la retención de clientes por medio del servicio al cliente, se promoverá una cultura de logro de objetivos, en donde se enfocará al personal a lograr resultados que impacten en la mejora de la productividad de la empresa.

Los beneficiarios serán los involucrados con la empresa, primeramente, los dueños de la empresa, quienes verán un impacto en las utilidades al ser reducidos los costos en las operaciones. Los empleados también serán beneficiarios debido a que serán motivados con distintos incentivos que mejorarán el rendimiento de su trabajo. Finalmente, los clientes percibirán un mejor servicio al cliente, el cual será constante y será mejorado para satisfacer y superar las expectativas.

5. OBJETIVOS

5.1. General

Estructurar un programa de incentivos relacionado a indicadores clave de desempeño para lograr una mejora en la productividad de un *coffee shop* ubicado en la ciudad de Guatemala.

5.2. Específicos

- Analizar el desempeño de las actividades realizadas en el *coffee shop* con la finalidad de encontrar las áreas a medir.
- Desarrollar los indicadores a utilizar en la propuesta de incentivos para la mejora de la productividad del *coffee shop*.
- Identificar los beneficios esperados para la propuesta de un programa de incentivos relacionado a indicadores clave estructurado para la empresa.

6. NECESIDADES POR CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN

La necesidad que se pretende solucionar en el *coffee shop* es la carencia de indicadores clave de desempeño, por lo que no se puede controlar cómo se desarrollan las distintas actividades y proponer mejoras a los procesos, asimismo, se pretende solucionar las deficiencias en el servicio al cliente, lo cual es un pilar en el modelo de negocios en la empresa.

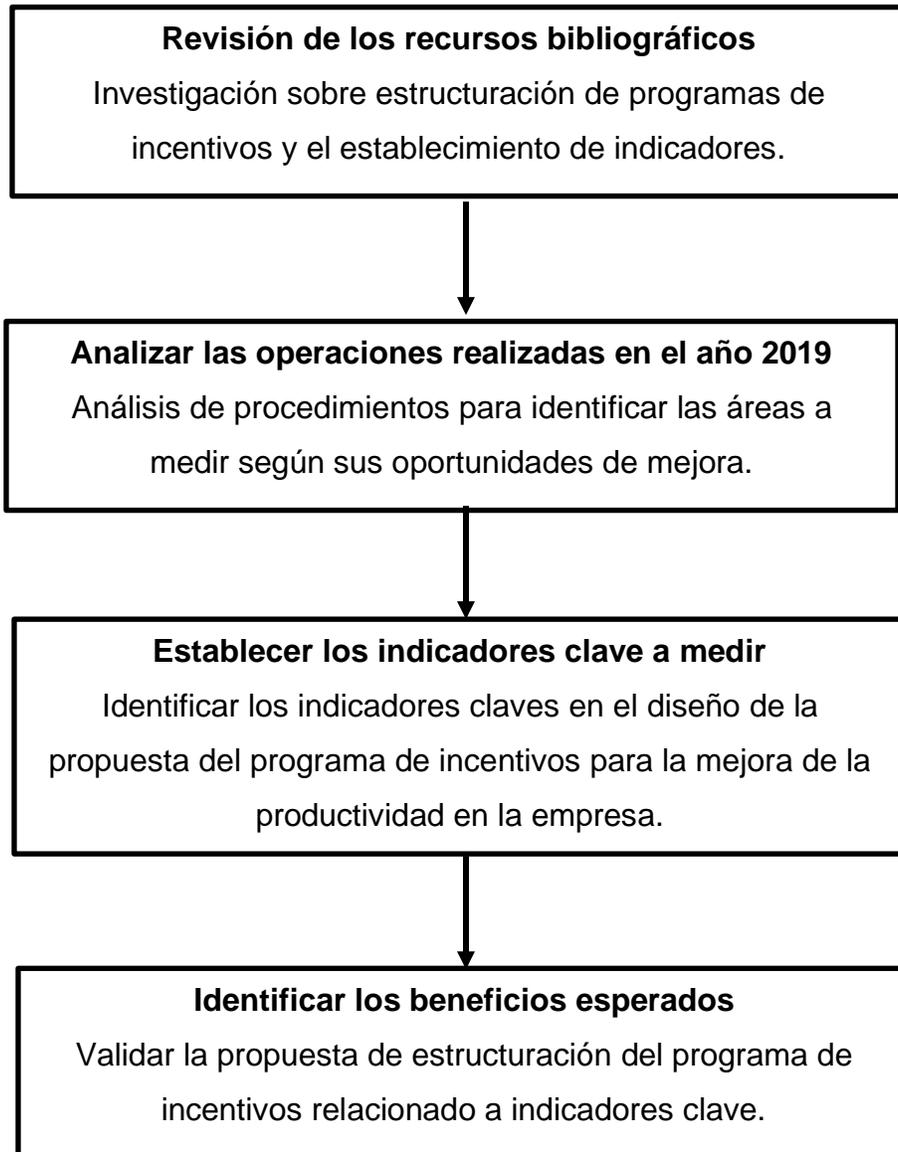
Debido a la importancia de retener y ganar nuevos clientes se desea minimizar la rotación del personal encargado de atender a los clientes, para mantener un servicio al cliente en constante mejora, lo cual se realizará identificando los incentivos más adecuados para premiar el logro de los objetivos planteados. Basado en lo analizado se procederá a diseñar un programa de incentivos que motive a los empleados de forma que se potencialice su ventaja competitiva y así conseguir mejorar la productividad de la empresa.

El esquema de solución es el siguiente:

- Revisión de los recursos bibliográficos que enriquecerán el desarrollo de la investigación sobre estructuración de programas de incentivos y el establecimiento de indicadores.
- Analizar las operaciones realizadas en el año 2019 para identificar aquellos procedimientos o áreas que representan una oportunidad de mejora. Se hará participe al gerente general, los empleados y los clientes en el proceso de análisis.

- Establecer los indicadores clave a medir en el diseño de la propuesta del programa de incentivos para la mejora de la productividad en la empresa.
- Identificar los beneficios esperados para validar la propuesta de estructuración del programa de incentivos relacionado a indicadores clave y comparar los resultados esperados con las condiciones anteriores a realizar la investigación.

Figura 1. **Esquema de solución**



Fuente: elaboración propia.

7. MARCO TEÓRICO

Se desarrollará la investigación acerca de un *coffee shop*, en el cual se desean establecer indicadores clave que podrían tener una incidencia positiva en la productividad, asimismo, establecer incentivos que motiven a los empleados a alcanzar buenos resultados en los indicadores y de esta manera se logre el cumplimiento de metas y objetivos. Por lo que se definieron los conceptos de la industria de los *coffee shops*, los indicadores, los incentivos y la productividad, también se buscaron metodologías para el establecimiento de indicadores e incentivos con el objetivo de sustentar la investigación.

7.1. Industria de los *coffee shops*

Con el objetivo de entender de mejor manera el entorno en el cual se desarrolla la empresa estudiada, es necesario definir el concepto de *coffee shop* y su funcionamiento.

7.1.1. Concepto de *coffee shop*

De acuerdo con, Patiño (2017) un *coffee shop* puede tener distintos conceptos, lo cual dependerá de a quién piensa dirigir su mercado, en donde se deberá considerar si los clientes serán trabajadores de oficina, *millennials*, personas mayores, todos los anteriores o algún otro no mencionado, asimismo, se deberá considerar cual será el elemento diferenciador con otras tiendas de café que hará que los clientes prefieran la tienda de café antes que otras. De igual forma, se deberá considerar el enfoque que tendrá la tienda de café, se conoce que existen tres olas de café, o bien tres eras o fases en el mercado del

café en donde se definen evoluciones importantes en la forma en la que los clientes perciben el café y la adquisición de este producto, por lo que es importante decidir si la tienda de café se enfocará en la segunda ola o la tercera ola. Por lo que se definirán las Tres Olas de café a continuación.

La primera ola, se pudo apreciar a partir del año 1960, en el cual el café fue accesible para la mayoría, por lo que el consumo de este producto creció exponencialmente, únicamente se comercializaba café en grano o molido. La segunda ola consistió en el inicio de los *coffee shop*, en donde el producto empezó a considerarse un lujo en lugar de una necesidad, debido a los altos precios que se manejaban en el mercado, consecuencia del inicio de toma de conciencia sobre la importancia en la calidad del café que se entregaba y la importancia del cuidado de la cadena de suministro.

La tercera ola de café se enfoca en apreciar verdaderamente la calidad del producto, creando una experiencia para el cliente, por lo que los procesos toman más importancia para garantizar la calidad del café, teniendo sumo cuidado en cada uno de estos, desde la siembra del café para lograr los cafés de especialidad hasta la forma de extracción para garantizar que se perciban todos los sabores e indicadores de calidad al momento de servirlo para el cliente, es por esto que el servicio al cliente es un factor fundamental ya que debe crear una experiencia para el cliente al educarlo acerca del proceso que tuvo en específico el café que está consumiendo.

De acuerdo con, Guevara (2017) los cafés de especialidad se refieren a aquellos que la Asociación de Cafés de Especialidad, conocida como (SCA), por sus siglas en inglés (*Specialty Coffee Association*) califica de 80 puntos o más en una escala de 100. Por otra parte, los cafés con puntajes de 60 o más se consideran de grado comercial. Es importante destacar que los cafés de

especialidad no son únicamente para los *coffee shops* con concepto de tercera ola, aunque si es importante, ya que se garantiza la calidad y servicio, pero los cafés de especialidad también pueden ser adoptados por *coffee shops* con concepto de segunda ola, la cual también se centra en la calidad del café, pero sin considerar la creación de una experiencia de servicio al cliente y esta ola podrá no necesariamente ofrecer cafés de especialidad. El uso de cafés de especialidad aumenta los costos de los *coffee shops* debido a la alta calidad que debe ser pagada, por lo que también es un factor importante de considerar en el concepto de café.

7.1.2. Funcionamiento de *coffee shop*

Para entender el funcionamiento de un *coffee shop*, Guerra (2017) recopiló información proveniente del director de Café de Especialidad en *Ally Coffee e Ildi Revi*, director de Educación en *Ally Coffee*, en donde encontró que para el funcionamiento se debe partir del manejo de costos del *coffee shop*, el cual deberá considerar el flujo de caja, el cual está de la mano con el inventario, consiste en planificar las compras a realizar, con el objetivo de enviar pedidos únicamente cuando sea necesario y de esta manera no afectar el flujo de efectivo, proveniente de las ganancias del comercio. Asimismo, se deberá gestionar el desperdicio, utilizar medios como instrumentos de medición y no comprar más producto del necesario para evitar que este se estropee.

De igual manera, para el correcto funcionamiento del *coffee shop* se requiere una buena administración de las personas, consiste en tener la capacidad de personal necesaria de acuerdo con las ventas para evitar los gastos de personal innecesarios, además de la motivación y la capacitación del personal, que buscan que los empleados sientan que tiene un propósito importante en la empresa. Esto se puede llevar a cabo por medio de beneficios

como buen ambiente de trabajo, tiempo libre, atención médica, entre otros. Aunque estos motivadores se puedan considerar un gasto innecesario, se lograrán mejores resultados porque se tendrá más productividad y lealtad por parte de los trabajadores. La capacitación del personal deberá realizarse acorde a las necesidades específicas de la empresa, las cuales pueden ser relacionadas a la extracción del café o bien a servicio al cliente y ventas. De igual forma, el propietario del negocio deberá capacitarse para obtener las mejores habilidades para dirigir su negocio.

El siguiente factor por considerar es el manejo de riesgo, consiste en identificar los riesgos a los cuales puede estar expuesto el giro del negocio y prepararse con antelación para algún de los casos. La compra de café es uno de los riesgos de un *coffee shop* ya que se puede desconocer cuándo se deberá comprar de acuerdo con la estacionalidad para evitar quedarse sin el café seleccionado o pagando un mayor precio por el mismo café.

El mercadeo es necesario para fortalecer la marca del *coffee shop*, según, Amini (2017) se debe construir una estrategia de marketing respondiendo preguntas como ¿a quién te dirigirás?, ¿cuándo?, ¿a través de qué medio de publicidad?, ¿y por qué estas personas?, siendo el elemento principal la estrategia de atraer a más personas al *coffee shop*.

Es necesario que todo el personal esté involucrado y se sienta a gusto y orgulloso de permanecer a la marca, para que transmitan el mensaje a los clientes y estos también se sientan a gusto al comprar los productos de la marca. El diseño del espacio es de suma importancia ya que deberá encajar, no solo con la marca, sino también con el público objetivo y deberá partir de si el objetivo es que los clientes pasen mucho tiempo en el *coffee shop* o por el contrario se desea que no permanezcan mucho tiempo.

7.1.3. Proceso productivo de café

En el proceso del café intervienen alrededor de 8 procedimientos de suma importancia para garantizar que el café tenga características de calidad para ser comercializado ya sea internamente en el país en donde fue producido o bien exportado a distintos países. El proceso de acuerdo con, Weiss (2017) inicia con el cultivo de la semilla de café, en la cual se deberá considerar la especie de planta que se requerirá sembrar de acuerdo con las condiciones climáticas, el sabor final que se desea obtener en la taza de café, entre otras variables. Una planta de café tarda entre 2 a 6 meses en germinar dependiendo de la longevidad de la semilla. Para que la planta inicie a producir frutos de calidad se debe esperar entre 3 y 4 años. Finalmente, para obtener las cerezas de café se deberá esperar entre 30 a 35 semanas.

La cosecha de las cerezas de café se realiza de forma selectiva, es decir seleccionando manualmente únicamente las cerezas rojas y así garantizar la calidad. También se puede realizar la cosecha de forma lineal que consiste en tomar todas las cerezas de la rama, quitando las cerezas verdes y rojas simultáneamente, por lo que la calidad del café desciende. Posteriormente se procesan las cerezas recolectas, para obtener el grano del fruto, y deberá hacerse rápidamente antes que el grano se deteriore. El siguiente procedimiento es el proceso húmedo requiere de agua, para sumergir las cerezas y dejarlas en el agua para que ocurra el proceso de fermentación, y se deberá cuidar que la humedad de los granos luego del proceso de fermentación este entre 10 % y 12 %. El proceso de secado consiste en dejar las cerezas secando bajo el sol y se voltean constantemente para asegurar el secado uniforme, este proceso dura alrededor de 4 semanas.

A continuación, los granos son trillados para remover una de las capas del grano, llamada pergamino, opcionalmente los granos podrán ser pulidos para aumentar la calidad del café. En este procedimiento se clasifican los granos según el tamaño y se desechan los granos sobre fermentados o con defectos. Finalmente, de este proceso se obtiene granos denominados “Café verde” el cual podrá ser exportado o vendido internamente en el país, para que el comprador elija la forma en la que tostará el café. Para lo cual realizan pruebas de catación de sabor y aroma, asimismo, se califica el color y la calidad del grano, determinando el tueste que resalte las características deseadas del café. Luego del tueste correcto el café está listo para ser molido y preparado. La molienda dependerá del método en el que se procederá a extraer la bebida.

7.1.4. Coffee shops en Guatemala

Para comprender más acerca del mercado de los *coffee shops* en Guatemala, se desarrollará la historia de estos en el país para comprender como inicio este tipo negocio, posteriormente se identificará la competencia en el mercado analizando la ubicación, las estrategias de mercado y su participación.

7.1.4.1. Historia de los *coffee shops* en Guatemala

El primer consumo de café en Guatemala de forma pública se remonta al año 1743, para la celebración de la exaltación de la catedral de La Antigua Guatemala a la categoría de arquidiócesis, época en la cual el café era mayormente utilizado de forma medicinal en lugar de bebida y las plantas de café se consideraban plantas ornamentales, por lo que eran utilizadas en los jardines de los jesuitas en la Antigua Guatemala. A pesar de la propagación de la planta en el país en el siglo XIX, en lugares como: Guatemala, Villanueva, Petapa,

Amatitlán, Santa Rosa y Jutiapa, el producto aun no era considerado de forma comercial, aunque ya se consumía en la ciudad capital.

Según, Wagner (2001) en el año 1847 algunos alemanes inmigrantes que llegaron a la ciudad de Guatemala introdujeron la cultura europea de beber café en lugares públicos. El primer café fue establecido por Hermann Nicolás Bendfeldt, originario de Hamburgo, quien nombró al primer café y confitería, la Bola de Oro, ubicado en la capital. Cinco años después, en 1852, en la Calle de los Aceitunos en Amatitlán, Bendfeldt inauguró otro café en donde además del café se servían dulces, carnes y encurtidos, y muy buena cerveza. Asimismo, el alemán Jacobo Fahsen abrió un café y posada en 1849. De acuerdo con la Guía de Forasteros de 1853, en la ciudad de Guatemala había cuatro cafés: un café y casa de posada del Comercio, ubicado en la Calle del Hospital, cerca del Carmen, un café y restaurante de Mr. Bertholin, en la Calle de Jocotenango, el café, cervecería y billar de Bendfeldt, y un café y billar en el Callejón del Mesón de Córdoba.

7.1.4.2. Competencia en el mercado de *coffee shops* en Guatemala

En el país de Guatemala de acuerdo con datos obtenidos de la Organización Internacional de Café (2018) también conocida como OIC, se consume internamente 10.39 % del café producido en el país, es decir 395,000 sacos de 60 kg, lo que significa que en Guatemala se ha impulsado el consumo interno de café de especialidad por distintos factores.

El incremento en el consumo por parte de los jóvenes, de acuerdo con, CentralAmericaData (2019) el 22 % del total de consumidores en el país que se

interesa por el café y de estos consumidores 7 de cada diez tiene edades entre 21 y 45 años.

Uno de los principales factores que se relacionan con este incremento es que los jóvenes están acostumbrándose a tomar café. También, parece haber resultado determinante, el incremento de oferta y variedad de producto en los supermercados y como no, la progresiva presencia de coffee shop de especialidad, ya no solo en la capital, sino también en otras poblaciones del país. (Cuadras, 2018, párr. 50)

Figura 2. **Consumo de café**



Fuente: Muñoz. *Guatemala registra un bajo consumo de café*. Consulta: el 20 de septiembre de 2019. Recuperado de <https://elperiodico.com.gt/inversion/2017/12/16/guatemala-registra-un-bajo-consumo-de-cafe/>.

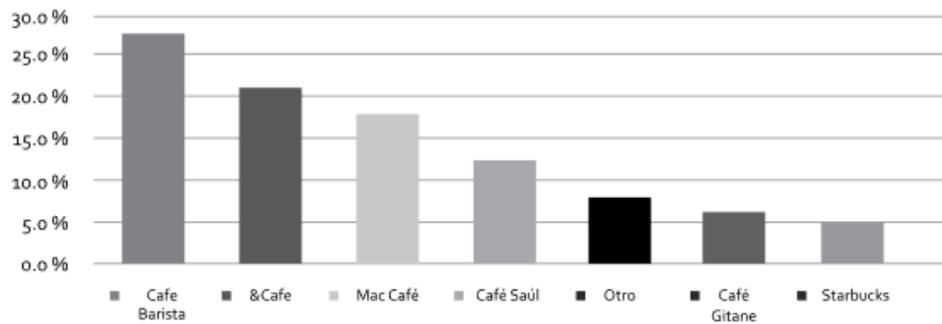
De acuerdo con, Muñoz (2017) el presidente de Anacafé, Ricardo Arenas, sugiere el incremento del consumo interno de café en el país utilizando estrategias que fomenten la identificación como guatemaltecos con el café de alta calidad que es producido en nuestro país, como el uso de medios de comunicación o capacitaciones, por lo que Anacafé ofrece cursos que fomentan

el desarrollo del gusto por el café y el emprendimiento en este tipo de negocio, lo que se ve reflejado en la cantidad de *coffee shops* que se encuentran en el país. Estas estrategias buscarían elevar el consumo per cápita, que en el año 2016 fue de 1.27 kg en Guatemala a uno similar al de Brasil de 5.9 kg per cápita. De acuerdo con los datos de Anacafé existen más de 30 *coffee shops* que ofrecen café de alta calidad, ya sea cadenas de sucursales o bien puntos individuales de venta.

En la ciudad de Guatemala los *coffee shops*, están ubicados en las distintas zonas de la ciudad capital de acuerdo con el público objetivo, algunas de las zonas más utilizadas para este tipo de negocio son las zonas 4, 9, 10, 13 y 15, debido al alto número de posibles consumidores que trabajan en las oficinas de los alrededores, asimismo, las universidades son frecuentemente una localización objetivo debido al alto número de estudiantes que consumen bebidas a base de café. Otra posible ubicación objetivo es un centro comercial, que mantendrá un flujo alto y constante de personas.

Los *coffee shops* más conocidos son aquellos que cuentan con una cadena de sucursales en distintos puntos de la ciudad o el país, y se han diferenciado por posicionar su marca de distintas maneras. Estos establecimientos son conocidos mayormente como cafés de segunda ola, debido a que buscan proveer una alta calidad de café para los consumidores y aunque tienen un buen servicio al cliente su giro comercial no es educar al consumidor acerca del café si no ofrecer un menú de bebidas tradicional y con rapidez.

Figura 3. Preferencia de *coffee shop*



Fuente: Camey. *Mercado de consumo de café. Innovando de lo tradicional a lo gourmet*. Consultado el 23 de septiembre de 2019. Recuperado de http://recursosbiblio.url.edu.gt/CParens/Revista/ECO/Numeros/14/04/04_ECO_14.pdf.

7.1.5. Coffee shop estudiado

La empresa inició en el año 2015 como un proyecto emprendedor entre 3 amigos. Al inicio únicamente vendían café tostado. Con el tiempo estaban las ganas de probar el café en bebidas y no solo en las cafeteras de sus casas. Entonces con la ayuda de otros amigos surgió “*El Catering Mocinno*”, el cual funcionaba en eventos como bodas. Debido al alto interés de los invitados a las bodas acerca de las bebidas, se tomó la decisión en el año 2017 de crear Mocinno Café, un *coffee shop* de especialidad.

7.1.6. Ubicación del *coffee shop*

El *coffee shop* tiene dos sedes ubicadas en distintas partes de la República de Guatemala, una sede en la ciudad de Guatemala en el bulevar Acatán, centro

San Isidro, zona 16 y otro en la ciudad de Mixco, plaza San Cristóbal, en la bulevar principal San Cristóbal, zona 8.

7.2. Indicadores

Beltrán (1998) define un indicador como la variable a medir que permite observar una situación y las tendencias de cambio, respecto a objetivos y metas. Es decir, son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso. Es importante mencionar que los indicadores son información que deben poseer atributos como exactitud, forma (cuantitativa o cualitativa), frecuencia, temporalidad (cuando ocurrieron los sucesos), relevancia, integridad, disponibilidad y deberá estar actualizado cuando se necesita.

Es importante mencionar que los indicadores son un medio y no un fin. Es decir que los indicadores sirven de guía y son un apoyo para el control, pero no se deberá tomar como si lo único importante es lograr los resultados esperados en los indicadores, ya que un indicador fue establecido con el objetivo de alcanzar algo más allá, como una meta.

7.2.1. Composición de un indicador

Un indicador correctamente definido debe contener:

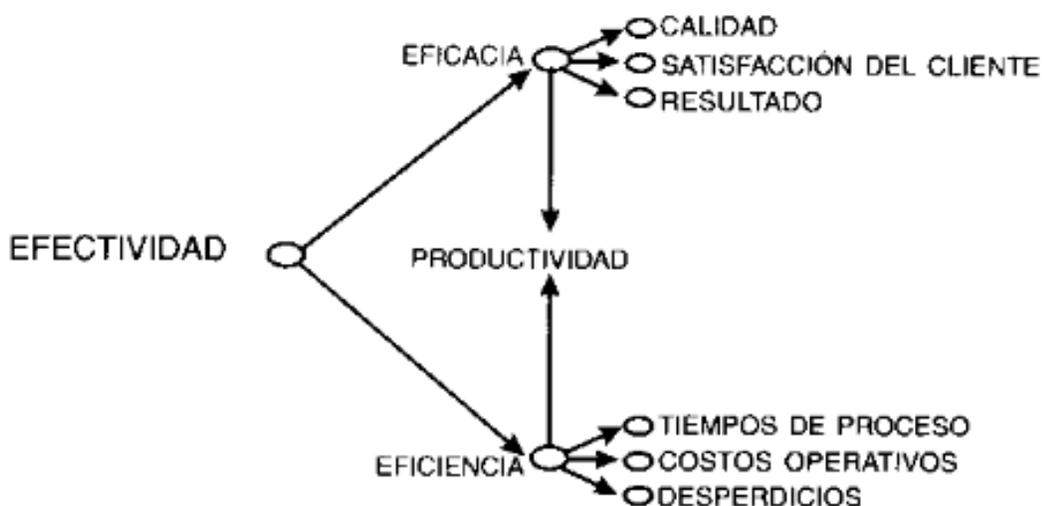
- Nombre para identificarlo, definiendo su objetivo y utilidad.
- Forma de cálculo, se debe definir si es un indicador cualitativo o cuantitativo, si es cuantitativo se deberá determinar la fórmula matemática de cómo se encuentra el valor.

- Unidades, para expresar el valor.
- Glosario, para definir como se calcula.

7.2.2. Clasificación de los indicadores

Los indicadores se clasifican según los factores clave de éxito, como muestra la figura 3, existe una relación de los factores clave de eficacia y eficiencia. Los indicadores deberán medir la eficacia y la eficiencia, ya que esto garantiza la integridad de estos, y por consiguiente serán valores importantes por considerar para tomar decisiones referentes a la productividad.

Figura 4. **Clasificación de los indicadores según los factores clave de éxito**



Fuente: Beltrán. *Indicadores de Gestión*. Consulta: el 23 de septiembre de 2019. Recuperado de http://www.infoservi.com/infoservi/pdf/Indicadores_De_Gestion.pdf

7.2.3. Ventajas de utilizar indicadores de gestión

Algunas de las ventajas de utilizar indicadores de gestión de acuerdo con Beltrán (1998) son:

- Motiva a los trabajadores a alcanzar metas que sean retadoras.
- Promueve el trabajo en equipo.
- Contribuye al desarrollo personal y de equipo en la empresa.
- Desarrolla la innovación.
- Impulsa la productividad por medio del impulso de la eficiencia y eficacia.

7.2.4. Metodología para establecer indicadores

Los pasos genéricos para establecer indicadores, según Beltrán (1998) son:

- Tener establecidos los objetivos y las estrategias: los objetivos y estrategias bien definidas permiten enfocar los esfuerzos a realizar.
- Determinar los factores críticos de éxito: para lograr el éxito en la empresa se deben tener claros los factores críticos de éxito, con el objetivo de

mantenerlos bajo control, en la figura 3 se clasifican los factores críticos de éxito para tener un control integral.

- Definir los indicadores para los factores críticos de éxito: estos indicadores deberán permitir el control de la empresa.
- Determinar el valor actual, la meta y la variación permitida: el valor actual consiste en el valor inicial del indicador en la empresa, la meta es el valor al que se quiere llegar y mantener, y la variación permitida es un rango permisible para el indicador.
- Diseñar la medición: se refiere a determinar para la medición, la frecuencia con la que se medirá, quien tomará los datos, los analizará y presentará de la información.
- Asignación de recursos: es decir la persona que realizará la medición, que idealmente deberá ser la persona que desarrolla el trabajo y cualquier otro recurso necesario a utilizar para la medición.
- Medir y ajustar: al iniciar las mediciones de los indicadores se deberán ajustar los valores y la variación permitida, la forma de recopilar información, presentar la información, la frecuencia para tomar datos, entre otros factores.
- Estandarizar y formalizar: es el proceso en donde ya se realizaron los ajustes necesarios, por lo que se tendrá un estándar para el proceso y se deberá comunicar con su respectivo soporte documental.

- Mantener y mejorar continuamente: consiste en efectuar los ajustes necesarios debido al constante cambio.

7.2.5. Indicadores clave a medir en un *coffee shop*

En un *coffee shop* es sumamente importante la velocidad de preparación de las bebidas con buena calidad, de acuerdo con, Loayza (2017) juntar calidad y rapidez no es fácil, pero es esencial. A continuación, se describen algunos indicadores clave que según, Orquest (2019) son importantes medir para garantizar buenos resultados en el negocio.

7.2.5.1. Tiempo de respuesta

Este busca medir la rapidez y fluidez con que se ofrece el servicio al cliente. Es indicador es importante debido a que los clientes consideran como parte del buen servicio una respuesta rápida.

Razón por la cual es de mucha importancia una organización adecuada en las áreas de trabajo, lo que facilitará encontrar y utilizar los materiales y utensilios cuando son necesarios, reduciendo de esta manera los movimientos innecesarios para buscar.

7.2.5.2. Orden y limpieza

Un área ordenada y limpia es elemental para la preparación de las bebidas y los alimentos, ya que esto dará confianza a los clientes que sus pedidos están siendo preparados cuidadosamente y está directamente relacionado con la calidad de los alimentos. Asimismo, se considera importante la limpieza de las

mesas, sillas, piso, baños, barras, entre otros, ya que esto provocará comodidad en los clientes.

7.2.5.3. Ticket promedio

Se refiere al ingreso promedio por cliente. Es decir, la media en dinero de lo que gasta un cliente cuando está en tu restaurante. Incrementar el valor del ticket medio depende directamente de la atención al cliente ofrecida por los empleados de sala.

$$\text{Ticket promedio} = \frac{\text{Ingreso de ventas}}{\text{Número total de clientes}} \quad (\text{Fórmula 1})$$

7.2.5.4. Desempeño del personal

Es necesario medir el desempeño del personal, ya que permitirá identificar los esfuerzos que realizan y el compromiso que tiene con la empresa y sus objetivos. De igual forma, identifica las necesidades de los empleados como formación o de un descanso, o bien una disminución del compromiso con la empresa.

7.2.5.5. Servicio al cliente

Según, Steil (2018) los indicadores clave para servicio al cliente permitirán gestionar de una mejor forma el servicio al cliente y por consiguiente mejorar las acciones que lo requieran. Por lo que establece algunos indicadores que deberán ser medidos, los cuales son:

- El índice de satisfacción del cliente (CSat): este busca conocer como el cliente percibe al negocio, los productos o el servicio. Por lo general se pregunta directamente al cliente sobre su satisfacción, y se obtiene una puntuación con el promedio de las calificaciones. Estas calificaciones pueden realizarse por medio de números, emoticones, estrellas o algún otro símbolo que permita medir un rango.
- Índice de recomendación *Net Promoter Score* (NPS): mide la posibilidad de que un cliente recomiende el negocio y los productos, debido a que es una intención, es menos influenciada por las emociones y el estado de ánimo del cliente. Se mide por medio de una escala, que pueden ser números del 1 al 10.
- Tasa de retención de clientes: consiste en mantener a los clientes “Antiguos” ya que adquirir nuevos clientes para una empresa es costoso, llegando a ser entre 5 a 25 veces más caro que retener a un cliente.
- SERVQUAL: mide el servicio y la calidad. Mide tanto la percepción del servicio prestado como las expectativas de los clientes y tiene un rango de medición de 7 niveles. Este indicador cubre 5 elementos de la calidad del servicio:
 - Fiabilidad: entregar el servicio prometido con consistencia y precisión.
 - Aseguramiento: que los empleados tengan conocimiento y generen confianza y seguridad.

- Tangibles: se refiere a la apariencia del lugar, de los empleados del equipo.
 - Empatía: como los empleados prestan atención y accionan.
 - Capacidad de respuesta: si los empleados están dispuestos a servir de forma rápida.
- Compromiso de los empleados: mide el grado de satisfacción que tienen los empleados con su trabajo, ya que si no están satisfechos el servicio entregado será afectado.

7.3. Programa de incentivos

Un programa de incentivos permitirá al empleador motivar a los empleados a alcanzar los objetivos de la empresa, por lo que es necesario definir que es un incentivo, que tipo de incentivo existe y cuáles son los beneficios de estos. También es necesario conocer como diseñar un programa de incentivos y cuáles son los incentivos que podrían motivar a un barista para garantizar que el programa que se diseñe, logre los objetivos deseados.

7.3.1. Definición de incentivo

Los incentivos son los pagos de la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, reconocimientos, etc.) A cambio de las contribuciones, cada incentivo posee un valor de conveniencia subjetivo, pues varía de individuo a individuo, lo que para uno es útil, puede no serlo para otro. (Chiavenato, 2011, p. 71)

7.3.2. Tipos de incentivos

Los incentivos o recompensas suelen clasificarse en cuatro categorías:

- Positivos: se recompensa al que mejora su desempeño.
- Negativos: son procesos disciplinarios de cualquier índole, por un mal desempeño.
- Directos: son los incentivos económicos, son proporcionales al aumento de la producción.
- Indirectos: son los incentivos no económicos o los beneficios sociales, se refiere a los que no son directamente beneficios monetarios, algunos ejemplos: horarios flexibles, vacaciones, premios, reconocimiento, etc.

Los incentivos tipo económicos, pueden ser adoptados de distintas formas según la organización y se entregan al alcanzar uno o varios objetivos de la empresa (Sornoza, 2003 y Chiavenato, 2011).

- Recompensa por lograr los objetivos de la empresa.
- Recompensas por perseverancia, es decir por la antigüedad del trabajador.
- Recompensas por un desempeño extraordinario.
- Recompensas por los resultados de los equipos en las áreas de la empresa.

7.3.3. Programa de incentivos e indicadores

De acuerdo con, Rosanas (2006) un programa de incentivos tiene como propósito alinear los intereses de los empleados con los intereses de la organización, razón por la cual se establecen medidas de resultados del trabajo de los empleados ligadas a sistemas de incentivos. El sistema de incentivos debe ser basado en hechos objetivos y medibles, con incentivos de acuerdo con el valor de los objetivos.

7.3.3.1. Diseñar un programa de incentivos e indicadores

Para diseñar un programa de incentivos según Romero (2016) se requiere el desarrollo de cinco pasos generales, los cuales se detallan a continuación:

- Establecer presupuesto de trabajo: esto definirá la cantidad de dinero que se destinará por parte de la gerencia para el programa de incentivos y será la base con la que se podrá trabajar, determinando los límites para el programa de incentivos.
- Identificar los objetivos: definir los objetivos a alcanzar para la empresa e identificar como el puesto de trabajo analizado puede colaborar en el logro del objetivo, identificando de esta manera una meta para el empleado.

- Definir los tipos de incentivos: se deberán analizar distintas variables como el presupuesto, el tipo de trabajo, las personas, la facilidad de proporcionar el incentivo, etc. Para definir cuáles serán los que se utilizarán en el programa. Este paso puede elaborarse por medio de encuestas a los empleados, para conocer sus motivaciones y expectativas.
- Elaboración del programa de incentivos: consiste en definir el propósito del programa, los posibles beneficiarios y condiciones para ser un beneficiario, la descripción de los incentivos y las metas a cumplir para obtener el incentivo y el método de evaluación que se aplicará a los empleados.
- Comunicar el programa de incentivos: esto se deberá comunicar a todos los interesados, tanto a los beneficiarios como a los superiores que estarán a cargo de evaluar y medir a los empleados, por lo que deberá realizarse de forma verbal y escrita para lograr un traslado de información sin pérdida de ningún dato.

7.3.3.2. Condiciones de un programa de incentivos e indicadores

Según, Chiavenato (2009) un plan de incentivos requiere del cumplimiento de algunas condiciones, como:

- Asegurar que los esfuerzos y las recompensas estén directamente relacionados. Los empleados deberán sentirse capaces de desempeñar las tareas solicitadas, los parámetros de medición deben ser alcanzables y se deben proporcionar las herramientas necesarias para lograr buenos resultados.
- Fácil de calcular y comprensible para los empleados.

- Debe formular parámetros eficaces, aunque sean elevados los empleados deben sentir que son justos y alcanzables.
- Los parámetros no pueden ser reducidos o aumentados cuando se esté ejecutando el plan, porque se perderá la credibilidad del programa.
- Brindar apoyo al plan, durante la vigencia de este.

Es importante considerar que un programa de incentivos requiere de mantenimiento constante, debido a que se requiere de ajustes a los parámetros y a los incentivos. Los empleados deben participar activamente en el plan o programa de incentivos ya que esto permitirá establecer un plan que no requerirá de planes y permite garantizar su funcionabilidad.

7.3.3.3. Beneficios de un programa de incentivos e indicadores

Los beneficios que se obtienen al implementar los incentivos impactan tanto a los empleados como a la empresa, esto se pueden ser ingresos más altos para los trabajadores y mejor calidad de vida, mejor capacidad, mejores resultados, mejor productividad y competitividad, que puede verse reflejada en precios más bajos. (Chiavenato, 2009, p. 340-341)

7.3.3.4. Objetivos de un programa de incentivos e indicadores

Para la elaboración de un programa de incentivos efectivo se deberá establecer los objetivos del programa, de esta manera se podrá obtener mayores beneficios y estará orientado en la dirección que la empresa lo requiere.

Por lo que a continuación se enlistarán algunos ejemplos de objetivos, según, Romero (2016) los cuales no son una generalidad, porque los objetivos dependerán de lo que cada empresa quiera alcanzar.

- Motivación de los empleados
- Mejorar el nivel de desempeño de los trabajadores
- Aumentar la productividad
- Mejorar el bienestar de los trabajadores
- Crear oportunidades de desarrollo profesional
- Retención y atracción de talento

7.3.4. Incentivos para baristas

Según, Boydell (2019) aunque los incentivos económicos pueden ser significativos para un barista que no posee un sueldo alto, este tipo de incentivos rápidamente dejan de motivar a los empleados a obtener buenos resultados. Por el contrario, los incentivos no económicos, como reconocimientos por llegar temprano o por realizar alguna actividad sin necesidad de decirlo, para que los empleados se sientan respetados y valorados y de esta manera se cree una buena cultura de proactividad al tener empleados que son ejemplo de ello.

El tiempo libre y flexible es un incentivo útil para los empleados, ya que se sentirán felices de tener equilibrio entre su vida personal y el trabajo. El desarrollo profesional es un pilar muy importante en los incentivos de los empleados, al ofrecer capacitaciones en un área específica de interés, oportunidades de crecimiento o estabilidad laboral.

7.4. Productividad

Por su parte, Prokopenko (1989) la productividad se define como el uso eficiente de los recursos en la producción de diversos bienes y servicios. La productividad debe tener un punto de comparación, ya sea con la competencia o con datos históricos de la misma empresa. Y determina la siguiente fórmula para el cálculo de la productividad:

$$P_t = \frac{\text{Producto total}}{\text{Insumo total}} \quad (\text{Fórmula 2})$$

Considerando para el insumo total: el trabajo, el capital, las materias primas y otros bienes y servicios. De igual forma, la productividad puede ser medida de forma parcial, con la siguiente fórmula:

$$P_p = \frac{\text{Producto total}}{\text{Insumo parcial}} \quad (\text{Fórmula 3})$$

Para calcular la productividad parcial se considera únicamente un insumo, como puede ser la mano de obra, los materiales, la energía o cualquier otro que se considere necesario.

La medición de la productividad puede estimular a la mejora de las operaciones y actividades desarrolladas en la empresa, al anunciar la implementación de sistema de medición, instalarlo y ejecutarlo, se puede obtener una mejora de la productividad del trabajo entre un 5 a un 10 por ciento. De la misma manera, ayuda al establecimiento de metas claras y realistas en la organización.

Según, Fernández y Sánchez (1997) la productividad tiene relacionados dos términos, que son la eficiencia y la eficacia. La eficacia consiste simplemente en el logro de los objetivos establecidos por la empresa sin importar los recursos a utiliza. Por el contrario, la eficiencia se refiere al logro de los objetivos utilizando la menor cantidad de recursos. Es decir, existe un ahorro y reducción de recursos temporales al mínimo.

7.4.1. Mejoramiento de la productividad

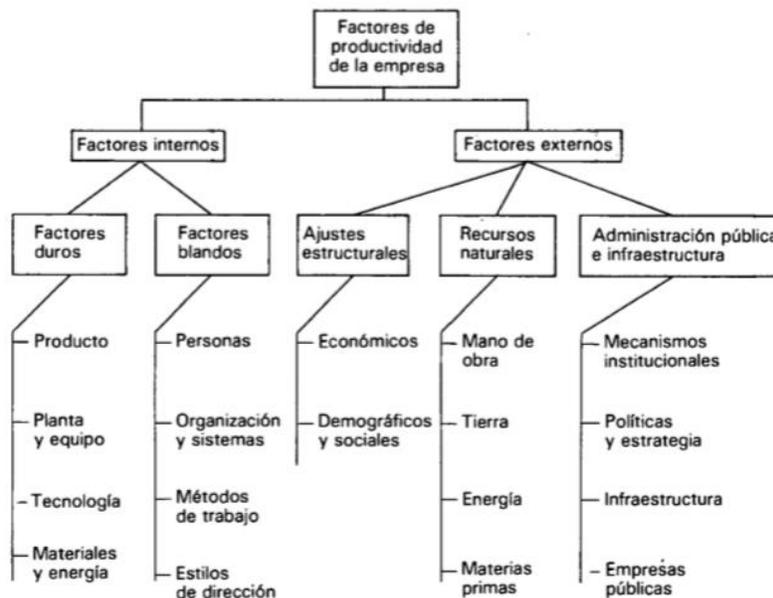
La mejora de la productividad dependerá que la capacidad de identificar y utilizar los factores principales del sistema de producción. Estos factores de productividad pueden clasificarse en tres grupos principales, dependiendo como se relacionen con:

- El puesto de trabajo
- Los recursos
- El medio ambiente

Para mejorar la productividad se principia identificando los problemas que se plantean en los tres grupos de factores. Seguido se deberá identificar la

controlabilidad de los factores. Los factores pueden ser internos y externos, normalmente se conoce que los factores externos no son controlables a diferencia de los internos. Es importante analizar los factores internos y externos de cada organización debido a que los que para alguna empresa son externos no necesariamente lo serán para otra, a continuación, en la figura 5 se presenta un esquema de los factores internos y externos que pueden existir en una organización.

Figura 5. **Esquema de factores internos y externos que afectan la productividad**



Fuente: Prokopenko. *La gestión de la productividad*. Consulta: el 30 de septiembre de 2019.

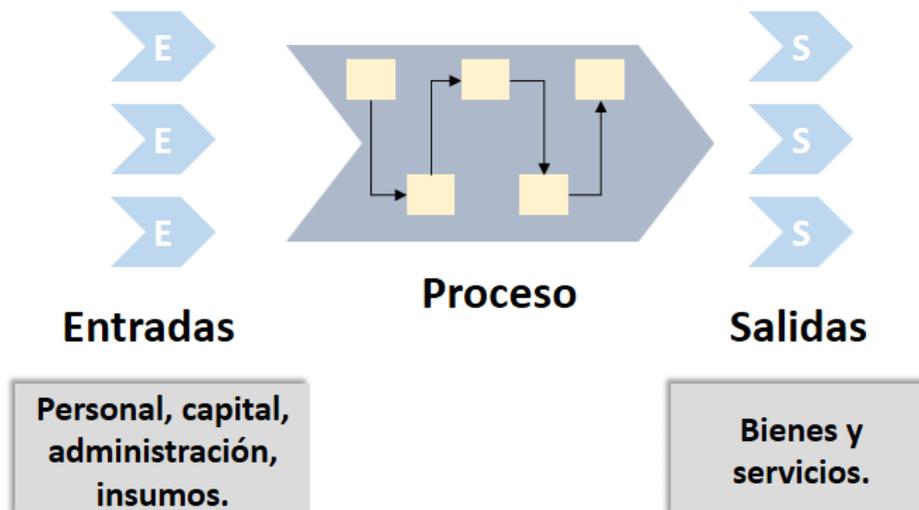
Recuperado de

<https://www.ingenieriademetodos.com/app/download/9185588769/La+gesti%C3%B3n+de+la+productividad+OIT.pdf?t=1509937247&mobile=1>

De acuerdo con, Prokopenko (1989) la facilidad de la modificación de los factores es de suma importancia, por lo que se clasifican en duros y blandos. Esta clasificación permite determinar las prioridades de la empresa, ya que se distinguirá los factores influenciables, de los factores no influenciables porque requieren intervenciones financieras y organizativas más fuertes. De acuerdo a la facilidad de modificación, se puede identificar que los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas, mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimientos de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo

Por otro lado, Betancourt (2017) establece que al haber identificado los factores internos y externos y los factores duros y blandos se deberá conocer el ciclo del proceso de la empresa, incluyendo las entradas, el proceso y las salidas.

Figura 6. **Entradas, proceso y salidas de un sistema**



Fuente: Betancourt. *Productividad: Definición, medición y diferencia con eficacia y eficiencia*. Consulta: el 30 de septiembre de 2019. Recuperado de www.ingenioempresa.com/productividad.

Como se puede ser más productivos de dos formas:

- Reducción de entrada con salida constante: en el que el recurso humano, la materia prima o cualquier otra entrada se reduce, pero el producto o servicio final permanece constante.
- Incremento de la salida con entrada constante: se refiere a que el recurso humano, materia prima o cualquier otra entrada permanece constante, pero se ha implementado una forma de optimización para producir una mayor cantidad de salidas.

7.4.2. Productividad en *coffee shops*

Como se sabe, el principal objetivo de una empresa es generar utilidades, así lo determinan, Zavala, Ochoa y Ávila (2013) para lograr altos ingresos se requiere tener una buena gestión de las operaciones, lo que conlleva a controlar los costos, optimizar recursos por medio de nuevas tecnologías, estandarización de procesos y una dotación del personal adecuado y calificado que tendrá un buen desempeño logrando los resultados esperados; asimismo, una buena gestión logra que las horas del recurso humano sean productivas, reducir los tiempos de entrega, mejora la calidad del servicio y supera las expectativas del cliente.

Por lo que es muy importante tener un control continuo de la productividad en las distintas áreas de la empresa, y deberá ser en relación con aspectos como tiempo, recurso material y humano, la relación entre ellos y su eficiencia. Por lo que primero se deberá planificar, cuáles son las expectativas en cuanto a la productividad del *coffee shop* y los distintos puntos críticos en las operaciones como, la rentabilidad, la optimización de recursos, los costos, entre otros

aspectos que afecten la productividad, y que a su vez llevaran al *coffee shop* a maximizar sus ingresos.

En un *coffee shop*, los principales responsables del funcionamiento y operación de forma productiva, es el recurso humano, por lo que se requiere tener una buena planificación de cuantos empleados son necesarios para funcionar de forma adecuada, como se realizará la selección de estas personas para que encajen en la cultura organizacional, como será la capacitación e inducción en la empresa y las evaluaciones que serán aplicadas a su desempeño para que logren productividad competitiva en el negocio. Los empleados requieren un ambiente de trabajo agradable, en donde se les permita la diversión, sin dejar de lado lo profesional, este ambiente será atractivo para nuestros clientes, ya que encontrarán un ambiente relajado.

La productividad mejora cuando los empleados son escuchados y saben que se les toma en cuenta y se escuchan sus necesidades. Los objetivos son alcanzables ya que se está involucrando a los empleados en estos y se sentirán felices de colaborar en alcanzar esas metas. Dar a conocer que existen las recompensas y los castigos cuando no se obtienen los resultados esperados, es importante ya que el empleado sabrá que esperar según su desempeño. Lo que creará un ambiente en donde los empleados se sentirán tomados en cuenta, que tienen posibilidades de crecimiento, que son recompensados, reconocidos y felicitados en público cuando se lo merecen; pero también podrán ser amonestados cuando no se cumplen las reglas o los objetivos.

7.4.3. Productividad del personal

Medir la productividad del personal es necesario para la empresa, ya que se desea tener el mejor rendimiento de este recurso. Y permitirá evaluar el

desempeño de los empleados, identificando los aciertos en la gestión y los desaciertos que requerirán una intervención para la mejora.

Para, Redacción APD (2019) existen tres variables, que al ser combinadas de forma adecuada llevarán a la mejora continua de la productividad del personal, por lo que a continuación se detallan:

- Capacidad: se mide la capacidad en todos los ámbitos de las operaciones.
- Foco: mantener toda la atención a una tarea. Por eso se suele afirmar que para poder mejorar la productividad resulta esencial aprender a enfocarse.
- Estrategia: consiste en saber diseñar una estrategia y plan de acción, para aprovechar al máximo las fortalezas y las oportunidades.

7.4.3.1. Indicadores de productividad de los empleados en *coffee shops*

Acorde con, Editorial Mapal (2019) la productividad en un *coffee shop* puede ser calculada con las siguientes fórmulas:

$$Productividad = \frac{\text{Total de clientes servidos}}{\text{Horas trabajadas}} \quad (\text{Fórmula 4})$$

Da como resultado una sin considerar las variaciones de los precios de venta, de los costes salariales, y de la inflación, puesto que mide la producción en términos unitarios de servicios brindados respecto a horas empleadas.

$$Productividad = \frac{\text{Ventas}}{\text{Costes de personal}} \quad (\text{Fórmula 5})$$

Dando un resultado más general, puede considerarse la productividad de alto nivel para la contabilidad analítica y la gestión.

7.4.3.2. Mejorar la productividad de los empleados

A continuación, se describen acciones que permiten mejorar los resultados de la productividad de los empleados.

- Realizar reuniones: reunirse frecuentemente entre empleados mejora la coordinación, y permite llegar a acuerdos de puntos clave.
- Buen ambiente de trabajo: un ambiente de trabajo agradable es motivador.
- Compartir ideas, conocimientos y opiniones: compartir la información especializada y conocimiento de sus tareas con otros trabajadores es funcional para la generación de oportunidades e ideas productivas.
- Tecnología: utilizar la nueva tecnología para producir un beneficio para la empresa.
- Saber incentivar. Incentivar a los empleados para motivarlos y consecuentemente sean más productivos: estos incentivos pueden ser salariales, promociones o proyectos, en donde se involucren más con la organización.

8. PROPUESTA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVOS

RESUMEN DEL MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

1. MARCO TEÓRICO

- 1.1. Industria de los *coffee shops*
 - 1.1.1. Concepto de *coffee shop*
 - 1.1.2. Funcionamiento de un *coffee shop*
 - 1.1.3. Proceso productivo de café
 - 1.1.4. *Coffee shops* en Guatemala
 - 1.1.4.1. Historia de los *coffee shops* en Guatemala
 - 1.1.4.2. Competencia en el mercado de *coffee shops* en Guatemala
 - 1.1.5. *Coffee shop* estudiado
 - 1.1.6. Ubicación del *coffee shop*
- 1.2. Indicadores
 - 1.2.1. Composición de un indicador
 - 1.2.2. Clasificación de los indicadores
 - 1.2.3. Ventajas de contar con indicadores de gestión

- 1.2.4. Metodología para establecimiento de indicadores
- 1.2.5. Indicadores clave a medir en un *coffee shop*
 - 1.2.5.1. Tiempo de respuesta
 - 1.2.5.2. Orden y limpieza
 - 1.2.5.3. *Ticket* promedio
 - 1.2.5.4. Desempeño del personal
 - 1.2.5.5. Servicio al cliente
- 1.3. Programa de incentivos
 - 1.3.1. Definición de incentivo
 - 1.3.2. Tipos de incentivos
 - 1.3.3. Programa de incentivos e indicadores
 - 1.3.3.1. Diseñar un programa de incentivos e indicadores
 - 1.3.3.2. Beneficios de un programa de incentivos e indicadores
 - 1.3.3.3. Objetivos de un programa de incentivos e indicadores
- 1.4. Productividad
 - 1.4.1. Mejoramiento de la productividad
 - 1.4.2. Productividad en *coffee shops*
 - 1.4.3. Productividad del personal
 - 1.4.3.1. Indicadores de productividad de los empleados en *coffee shops*
 - 1.4.3.2. Mejorar la productividad de los empleados
- 2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN
- 3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

APÉNDICES

9. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación por realizar se enmarca en un estudio con un enfoque mixto, del tipo descriptivo de diseño no experimenta.

9.1. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es mixto, ya que se considerarán variables cualitativas y cuantitativas en el estudio.

Siendo las variables cualitativas aquellas que representan un atributo o categoría. En la investigación son las que analizan los incentivos que reciben los empleados, la motivación de los empleados, las preferencias y la satisfacción de los incentivos, de esta manera establecer si estos deben ser modificados y cuáles son las opciones por considerar que motiven a los empleados para el planteamiento de una solución. De igual manera, la variable de la satisfacción de los clientes permitirá conocer si se están cumpliendo las expectativas de los clientes en una escala cualitativa entre totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo.

Por otro lado, se consideran las variables cuantitativas, las cuales se caracterizan por poseer un valor numérico, que, por medio de un análisis estadístico de variables como la productividad, permite analizar el estado del *coffee shop*. En forma similar, la variable de los atributos que tienen mayor importancia en la satisfacción del cliente permitirá medir las áreas de oportunidad en una escala del 1 al 10.

9.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental ya que no se realizará ninguna modificación a los datos, observando de esta manera el comportamiento del problema sin ninguna alteración, por lo que se requerirá la toma de datos en un momento específico, utilizando un diseño transversal, con la intención de mostrar y analizar la problemática sin ninguna condición forzada.

9.3. Tipo de estudio

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo, debido a que se busca detallar la problemática del *coffee shop* en el servicio al cliente y lo que ocurre si se implementan indicadores clave de desempeño y como los incentivos afectan el alcance de estos indicadores, logrando una mejora continua y un aumento en la productividad de la empresa, por lo que se desea analizar la información más relevante de esta problemática para identificar las posibles alternativas de solución.

9.4. Variables e indicadores

A continuación, se describen los indicadores que serán medidos y analizados para las variables cualitativas y cuantitativas en la presente investigación.

- Funcionamiento general de la empresa: el indicador permitirá conocer acerca de información general del funcionamiento de la empresa, sus procedimientos, sus objetivos y posición respecto a la competencia.

- Atributos de mayor influencia en la satisfacción del cliente: el indicador medirá en una calificación entre 1 a 10 cuán importante son algunos atributos como local limpio, personal amigable, servicio rápido entre otras, para identificar aquellos atributos que son más importantes para la satisfacción del cliente.
- Satisfacción de los incentivos: este indicador busca identificar si los empleados se sienten satisfechos con los incentivos que poseen en la empresa calificándolos, entre el rango: muy satisfecho, satisfecho, poco satisfecho o nada satisfecho.
- Motivación de los empleados: el indicador busca medir el nivel de motivación que sienten los empleados al trabajar en la empresa, cuan motivados se sienten de realizar sus actividades, entre otras. Y se utilizará una escala de medición: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.
- Nivel de cumplimiento de procedimientos: este indicador medirá el nivel de cumplimiento de los procedimientos y estándares de la empresa, en una escala de 1 a 15 según evaluaciones a realizar al *coffee shop* en dónde serán evaluados 15 atributos, los cuales están divididos los indicadores: orden y limpieza, calidad de los productos, apariencia de los empleados, atención y entrega rápida y dinero en caja chica cuadrado, los cuales serán calificados con el valor 0, cuando no cumpla con los estándares y 1 cuando los cumpla.
- *Ticket* promedio: este indicado medirá el ingreso promedio por cliente. El cual será medido con la siguiente fórmula:

$$\text{Ticket promedio} = \frac{\text{Ingreso de ventas}}{\text{Número total de clientes}} \quad (\text{Fórmula 6})$$

- Satisfacción de los clientes: el indicador medirá que tan a gusto se sienten los consumidores con el servicio que les proporcionan los empleados y si este cumple sus expectativas de servicio. Se medirá entre el rango: muy satisfecho, satisfecho, poco satisfecho o nada satisfecho.
- Preferencia de los incentivos: este indicador describe cuales son las preferencias de los empleados hacia posibles incentivos, por lo que se conocerán sus gustos y preferencias, de tal forma que el cumplimiento de los objetivos mejorará. Por lo que se utilizará una escala de medición: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.
- Productividad: este indicador es un porcentaje que medirá la relación entre una cantidad de servicios entregados, refiriéndose a órdenes entregadas a los clientes, y los recursos que se utilizaron para conseguir la cantidad.

9.5. Cuadro de variables e indicadores

Se presenta de forma sintetizada la información correspondiente a las variables relacionadas a los objetivos de la investigación, identificando el tipo de variable, su indicador y el instrumento a utilizar para obtener la información.

Tabla I. **Cuadro de variables e indicadores**

Variable	Tipo de variable	Indicador	Instrumento
Análisis del desempeño de las actividades.	Cuantitativa discreta y cualitativa ordinal.	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionamiento general de la empresa. • Atributos de mayor influencia en la satisfacción del cliente. • Satisfacción de los incentivos. • Motivación de los empleados. 	Observación directa y cuestionarios.
Desarrollar los indicadores a medir y proponer incentivos a utilizar.	Cualitativa ordinal y nominal.	<ul style="list-style-type: none"> • Orden y limpieza. • Calidad de los productos. • Apariencia de los empleados. • Atención y entrega rápida. • Ticket promedio. • Dinero en caja chica cuadrado • Satisfacción del cliente. • Preferencia de los incentivos. 	Observación directa, análisis de información existente y cuestionarios.
Identificar los beneficios esperados en las operaciones.	Cuantitativa continúa.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de productividad mensual a partir de marzo hasta julio 2020. 	Observación directa e indirecta.

Fuente: elaboración propia.

9.6. Fases de la investigación

Las fases propuestas para el trabajo de investigación con las cuales se propone solucionar la problemática estudiada son cuatro, y con estas se logrará llevar a cabo los objetivos de la investigación. A continuación, se describe la forma en la que se llevará a cabo la investigación.

9.6.1. Fase 1: revisión del marco teórico

Se iniciará con la revisión de los recursos bibliográficos con el objetivo de enriquecer el desarrollo de la investigación, es por esto por lo que se obtendrá información que sustente las propuestas de solución que sean desarrolladas y se obtendrá una solución adecuada a la problemática estudiada. Por lo que para el desarrollo de la fase se utilizará la recopilación y análisis de información para sintetizarla.

9.6.2. Fase 2: análisis de las operaciones

Se realizará un análisis de cómo se realizan las actividades en el *coffee shop*, para poder identificar aquellas operaciones que son deficientes o que pueden ser mejoradas y tendrán un impacto positivo en la productividad de la empresa. Debido a que se deberá realizar una propuesta de indicadores que proporcione mejores resultados en el desempeño, se partirá entrevistando al gerente general para conocer acerca de información general del funcionamiento de la empresa, sus procedimientos, sus objetivos y posición respecto a la competencia, para lo cual se utilizará la entrevista en el apéndice 3.

Asimismo, se evaluarán los atributos que son de mayor importancia para los clientes, por lo que se realizarán encuestas a los clientes utilizando el cuestionario en el apéndice 4 para identificar los atributos a medir.

Se realizará un análisis de los incentivos que reciben los empleados para identificar los posibles puntos de mejora. Por lo que se requiere hacer partícipe a los empleados en el proceso de análisis, utilizando el cuestionario del apéndice 5 para conocer la satisfacción de los empleados en cuanto a los incentivos que reciben.

Para finalizar, se utilizará el apéndice 6 que permitirá conocer el nivel de motivación que sienten los empleados para realizar sus actividades laborales, por lo que también es necesario conocer si los empleados se sienten parte de la empresa, sienten que su trabajo es fundamental para que la empresa mejore, conocen la cultura de la empresa y se sienten identificados con ella.

Al obtener la información se podrán realizar observaciones para identificar si se cumplen los estándares de las distintas actividades o que procedimientos no se han considerado que son importantes de controlar y evaluar.

9.6.2.1. Muestra a evaluar de clientes

La muestra de clientes a tomar en cuenta para el desarrollo de esta investigación será tomada del *coffee shop* estudiado ubicado en zona 16 de la ciudad de Guatemala, con una cantidad promedio de clientes diarios de 70 personas. Para su cálculo se utilizará la siguiente fórmula tomando un error estándar de 5 % y una confiabilidad de 95 %.

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2} \quad (\text{Fórmula 7})$$

Donde:

n = tamaño de muestra

N = tamaño de muestra

σ^2 = desviación estándar de la población, que, al no tener su valor, convencionalmente suele utilizarse el valor de 0.50.

Z^2 = tipificación del nivel de confianza en la distribución normal. Y cuyo valor a un nivel de confianza del 95 % y a dos colas en 1.96.

e = error en la muestra, que varía entre 0.01 y 0.09. Para esta investigación será de 0.05.

Al substituir los datos se obtiene el siguiente tamaño de muestra de clientes a tomar en consideración en el desarrollo de la investigación:

$$n = \frac{70*0.5*1.96}{((70-1)*0.05^2)+(0.5*1.96)} \quad (\text{Fórmula 8})$$

$$n = 59.53 \cong 60$$

El resultado obtenido de 60 clientes se considerará para el estudio a realizar en la sede de zona 16 de la empresa.

9.6.2.2. Muestra a evaluar

La muestra de empleados a tomar en cuenta para el desarrollo de esta investigación será tomada del *coffee shop* estudiado ubicado en zona 16 de la ciudad de Guatemala, con una cantidad de empleados de 10 personas. Para su cálculo se utilizará la siguiente fórmula tomando un error estándar de 5 % y una confiabilidad de 95 %.

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2} \quad (\text{Fórmula 9})$$

Donde:

n = tamaño de muestra

N = tamaño de muestra

σ^2 = desviación estándar de la población, que, al no tener su valor, convencionalmente suele utilizarse el valor de 0.50.

Z^2 = tipificación del nivel de confianza en la distribución normal. Y cuyo valor a un nivel de confianza del 95 % y a dos colas es 1.96.

e = error en la muestra, que varía entre 0.01 y 0.09. Para esta investigación será de 0.05.

Al substituir los datos se obtiene el siguiente tamaño de muestra de empleados a tomar en consideración en el desarrollo de la investigación:

$$n = \frac{10*0.5*1.96}{((10-1)*0.5)+(0.5*1.96)} \quad (\text{Fórmula 10})$$

$$n = 9.77 \cong 10$$

Debido al resultado obtenido no tienen ninguna variación con el total de la población, se considerará para el estudio a todos los empleados en la sede de zona 16 de la empresa.

Al completar la fase se obtendrá información sobre el funcionamiento del *coffee shop*, obteniendo una visión general del desempeño de las operaciones realizadas por los empleados, los atributos importantes para los clientes y la motivación de los empleados.

9.6.3. Fase 3: diseño de propuesta de programa de incentivos relacionado a indicadores clave de desempeño.

Partiendo de la información obtenida del análisis y recopilación de datos, se inicia esta fase en donde se describirá la propuesta del programa de incentivos relacionado a indicadores clave de desempeño que contribuirá a la mejora de la productividad de la empresa.

Se realizará una evaluación del nivel de cumplimiento de los procedimientos realizados por los empleados, utilizando el apéndice 7, en donde se plantean los indicadores clave a medir, los cuales son orden y limpieza (interior y exterior), calidad de los productos, apariencia de los empleados, atención y entrega rápida y dinero en caja chica completo. Asimismo, se plantea medir el ticket promedio de venta que sirve para identificar en promedio cuánto gasta cada cliente que visita el *coffee shop*.

Para continuar se medirá la satisfacción del cliente, de acuerdo con el servicio que recibe, si se siente satisfecho o podría mejorar, para lo cual se utilizará el cuestionario en el apéndice 8, lo cual es sumamente importante ya que a partir de la información obtenida se procederá a identificar los indicadores que son clave medir para lograr un objetivo fundamental en la empresa, que es satisfacer al cliente y retenerlo como cliente frecuente.

Finalmente se deberá identificar las preferencias de incentivos de los empleados, económicos o no económicos, por lo que se utilizará el apéndice 9 con el objetivo de motivar a los empleados a esforzarse por alcanzar los indicadores propuestos, ya que se puede medir los indicadores necesarios para satisfacer al cliente, pero si no se tienen los incentivos correctos para motivar a los empleados para alcanzar buenos resultados, los indicadores están en vano.

Por lo tanto, la propuesta del programa de incentivos deberá motivar a los empleados al hacerlos sentir que son necesarios para lograr buenos resultados en la empresa, sin importar el trabajo que hagan. De igual manera, brindar las recompensas dinerarias o no dinerarias, necesarias para gratificar a los empleados, obteniendo como resultado un mejor desempeño y por lo tanto un mejor servicio al cliente ya que son ellos quienes tienen el contacto directo con los clientes.

Al finalizar el análisis completo de las operaciones se podrán proponer los indicadores que son clave medir para mejorar el desempeño de los empleados, logrando los objetivos de la empresa y creando una cultura de trabajo sobre resultados.

9.6.4. Fase 4: evaluación de factibilidad de implementación

Se identificarán los beneficios esperados al implementar el programa de incentivos relacionado a indicadores clave, para comparar estos beneficios con las condiciones anteriores a realizar la investigación, para que la empresa considere la implementación del programa de incentivos propuesto.

De esta manera la empresa podrá tener beneficios en la productividad, ya que se propondrán los indicadores que son necesarios medir para la gestión de un *coffee shop*, de acuerdo con los objetivos de la empresa. Por lo que, el desempeño de los trabajadores será mejorado al motivarlos por medio de incentivos cuando alcancen buenos resultados en los distintos indicadores de desempeño a proponer.

10. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Con la finalidad de proponer un diseño de un programa de incentivos para un *coffee shop* es necesario cumplir con los distintos objetivos planteados en cada una de las fases de la investigación, por lo que se requiere de un análisis de la información recolectada utilizando técnicas que permitan obtener conclusiones acordes a las necesidades.

Para la primera fase, se realizará observación indirecta, seleccionando las fuentes bibliográficas que serán sintetizadas y resumidas al leer y analizar cada una de las fuentes, de la que se extraerá la información que se considere relevante y que sustente la investigación. Por lo que se consultarán tesis de postgrado, libros de texto y varios recursos electrónicos como blogs o páginas web.

En la segunda fase, se analizarán las operaciones previo a la propuesta del programa de incentivos, por lo que se realizará una entrevista al gerente, apéndice 3, para conocer los procesos que se realizan en las operaciones diarias *del coffee shop* y se utilizará la categorización para organizar la información obtenida de los procesos. En cuanto a los atributos de mayor influencia en la satisfacción del cliente, se realizarán la encuesta detallada en el apéndice 4 y posteriormente se analizará el contenido por lo que generará una tabla con los datos obtenidos, procediendo a ordenar los datos de mayor a menor y representados gráficamente en un histograma. Con la finalidad de encontrar el 80 % de los atributos que tendrán un efecto positivo en la satisfacción de los clientes.

Se continuará identificando conocer el grado de satisfacción hacia los incentivos que reciben los empleados, por medio de la encuesta del apéndice 5 y, asimismo, se identificará la motivación con la que desarrollan sus actividades utilizando el apéndice 6, por lo que utilizará la técnica de análisis de contenido, por medio de la cual se generará por cada encuesta una tabla comparativa y una gráfica de barras que permita visualizar fácilmente las frecuencias más altas.

En la tercera fase, se recurrirá a la observación directa para identificar los indicadores clave que deberán ser medidos, utilizando el apéndice 7, en el cual se enlistan los indicadores clave propuestos que miden los procedimientos en el *coffee shop*, estos se medirán con frecuencia semanal para obtener un promedio mensual el cual será graficado para identificar como se desarrollan las operaciones, si se reflejan mejoras o inconsistencias.

Asimismo, se realizarán encuestas a los clientes del *coffee shop*, apéndice 8, que permitirán conocer el grado de satisfacción de los clientes de acuerdo con el servicio que están recibiendo, utilizando la técnica de análisis el contenido se generarán tablas comparativas y finalmente se representará la información en un diagrama de pie.

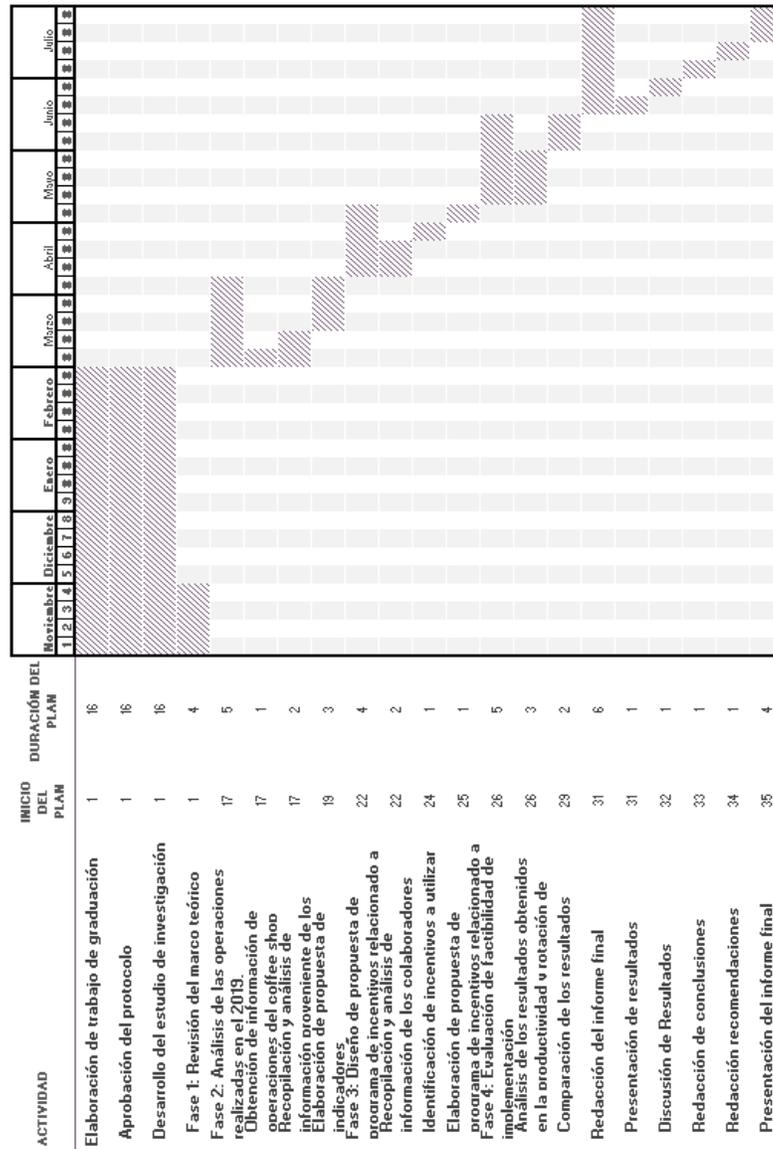
Finalmente se analizará el contenido de las encuestas del apéndice 9 de las preferencias de los empleados hacia los distintos incentivos que motiven a los empleados y que puedan ser factibles para el *coffee shop*, los cuales serán representados por medio de un diagrama de pie. Partiendo de esta información se realizará la propuesta del programa de incentivos relacionado con los indicadores clave obtenidos en la fase anterior.

Para la cuarta fase, se medirá la productividad, por lo que por medio de observación directa se obtendrán los valores esperados de la variable al tener el

programa de incentivos relacionado a indicadores clave de desempeño. Por otro lado, se utilizará la observación indirecta para obtener de los datos históricos de la variable productividad sin tener el programa. Al tener la información se procederá a comparar las variables, por lo que para facilitar el análisis se graficarán los valores de las variables en el *coffee shop*, con un diagrama de barras.

11. CRONOGRAMA

Figura 7. Cronograma del trabajo de investigación



Fuente: elaboración propia.

12. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

El trabajo de investigación del programa de incentivos relacionado a indicadores clave de desempeño en un *coffee shop* es factible debido a que se cuenta con los recursos: intelectuales, humanos, materiales y financieros los cuales se describen a continuación:

- Recursos intelectuales: se cuentan con el acceso a la información de datos históricos del *coffee shop*, del funcionamiento de los procedimientos de la empresa y la información general administrativa, los conocimientos de los colaboradores, y la información acerca de la satisfacción de los clientes. Se cuenta con la autorización para acceder a la información si el investigador mantiene el compromiso de entrega de resultados y confidencialidad.
- Recursos humanos: este recurso contiene tanto al investigador que desarrolla la investigación, el asesor de la investigación, el gerente general del *coffee shop*, los colaboradores de la empresa y clientes que serán entrevistados para obtener información que permita el logro de los objetivos planteados.
- Recursos materiales y tecnológicos: los recursos materiales se refieren a la papelería y útiles a utilizar a lo largo de la investigación, para la presentación de informes. En cuanto a los recursos tecnológicos se utilizará una tableta, para realizar las encuestas a los clientes y colaboradores, una computadora para recopilar los datos, ordenarlos, analizarlos y realizar el reporte final.

- Recursos financieros: la investigación será financiada por el investigador. La siguiente tabla describe la distribución de los gastos a realizar:

Tabla II. **Recursos financieros**

Descripción	Monto
Asesoría de tesis	Q 2,500.00
Materiales de oficina	Q 500.00
Transporte	Q 500.00
Total de gastos	Q 3,500.00

Fuente: elaboración propia.

El presupuesto a considerar para la elaboración de la investigación es de Q 3,500.00 cubiertos por el investigador.

13. REFERENCIAS

1. Amini, S. (15 de septiembre, 2017). *Mercadeo : Cómo Construir la Marca de Tu Café de Especialidad*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.perfectdailygrind.com/2017/09/mercadeo-de-especialidad-como-construir-la-marca-de-tu-cafe/>
2. Beltrán, J. (1998). *Indicadores de gestión*. Colombia: 3R Editores. Recuperado de http://www.infoservi.com/infoservi/pdf/Indicadores_De_Gestion.pdf
3. Betancourt, D. F. (27 de mayo, 2017) *Productividad: Definición, medición y diferencia con eficacia y eficiencia*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://ingenioempresa.com/productividad/>
4. Boydell, H. (11 de febrero, 2019). *Como motivar a tus baristas y alimentar su dedicación*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.perfectdailygrind.com/2019/02/como-motivar-a-tus-baristas-y-alimentar-su-dedicacion/>
5. Camey, O. (marzo, 2016). Mercado de consumo de café. Innovando de lo tradicional a lo gourmet. *Revista académica ECO*, 14(1), 25-43. Recuperado de http://recursosbiblio.url.edu.gt/CParens/Revista/ECO/Numeros/14/04/04_ECO_14.pdf

6. CentralAmericaData. (5 de junio, 2019). *Bebidas: ¿Cuáles prefieren los consumidores?* [Mensaje en un blog]. Recuperado de https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Bebidas_Cules_prefieren_los_consumidores
7. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
8. Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
9. Corado, D. (2012). *Diseño de una estrategia de servicio al cliente, para una empresa comercializadora de diesel en Guatemala*. (Tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de <http://www.repositorio.usac.edu.gt/5115/1/DENNIS%20MYNOR%20HOMERO%20CORADO%20CHINCHILLA.pdf>
10. Cuadras, S. (09 de julio, 2018). *El café de Guatemala*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.forumdelcafe.com/noticias/cafe-guatemala>
11. Editorial Mapal. (30 de abril, 2019). *El ajuste de la productividad del personal del restaurante con números*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://mapalsoftware.com/ajuste-la-productividad-del-personal-del-restaurante/>
12. Fernández, M. y Sánchez, J. (1997). *Eficacia Organizacional*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

13. Guerra, G. (6 de julio, 2017). *Negocio de Café: Cómo Mejorar la Rentabilidad & Reducir Riesgos*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.perfectdailygrind.com/2017/07/negocio-de-cafe-como-mejorar-la-rentabilida-reducir-riesgo/>
14. Guevara, J. (18 de abril, 2017). *¿Qué es el Café de la “Tercera Ola”? ¿Cómo se Diferencia del de Especialidad?* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.perfectdailygrind.com/2017/04/que-es-el-cafe-de-la-tercera-ola-como-se-diferencia-del-de-especialidad/>
15. Gómez, S. (2015). *Evaluación y optimización de la productividad utilizando el mejoramiento estratégico de procesos (MEP) en un restaurante de comida dietética*. (Tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de <http://www.repositorio.usac.edu.gt/4621/1/Sa%C3%BAI%20Eliasim%20G%C3%B3mez%20Solares.pdf>

16. Herrera, A. [MocinnoCafe]. (20 de septiembre de 2019). *Aquí te va una pequeña historia:* [Publicación de estado]. Facebook. <https://www.facebook.com/MocinnoCafe/photos/a.1646173445621753/2356690771236680/?type=3>
17. Lemus, E. (2011). *Causas que originan el ausentismo laboral y su impacto en la productividad del trabajo en las empresas de Call Center con más de 50 colaboradores ubicados en las zonas 10 y 13.* (Tesis de Maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3702.pdf
18. Loayza, J. (17 de mayo, 2017). *Un buen café rápido: Como combinar velocidad y calidad.* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.perfectdailygrind.com/2017/05/un-buen-cafe-rapido-como-combinar-velocidad-y-calidad/>
19. Muñoz, G. (16 de diciembre, 2017). Guatemala registra un bajo consumo de café. *El Periódico.* Recuperado de <https://elperiodico.com.gt/inversion/2017/12/16/guatemala-registra-un-bajo-consumo-de-cafe/>
20. Organización Internacional de Café. (2018). *World Coffee Consumption.* Recuperado de <http://www.ico.org/prices/new-consumption-table.pdf>
21. Orquest. (15 de febrero, 2019). *KPIs para restaurantes, indicadores clave para la gestión de tu negocio.* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://orquest.com/es/kpis-para-restaurantes/>

22. Patiño, D. (24 de mayo, 2017). *Como abrir una tienda de café de especialidad: Desde el concepto al lanzamiento*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.perfectdailygrind.com/2017/05/como-abrir-una-tienda-de-cafe-de-especialidad-desde-el-concepto-al-lanzamiento/>
23. Patzan, N. (24 de mayo de 2012). *Diseño de un modelo de autoevaluación para mejorar la calidad de servicio en una empresa de mantenimiento de maquinaria pesada*. (Tesis de Maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de <http://www.repositorio.usac.edu.gt/4554/1/Nestor%20Alejandro%20Patzan%20Chitay.pdf>
24. Pirir, R. (2017). *Gestión de la calidad del servicio al cliente en un centro educativo privado aplicando el model EFQM de excelencia*. (Tesis de Maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de <http://www.repositorio.usac.edu.gt/7378/1/Rodolfo%20Mauricio%20Pirir%20Mancur.pdf>
25. Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo. Recuperado de <https://www.ingenieriademetodos.com/app/download/9185588769/La+gesti%C3%B3n+de+la+productividad+OIT.pdf?t=1509937247&mobile=1>

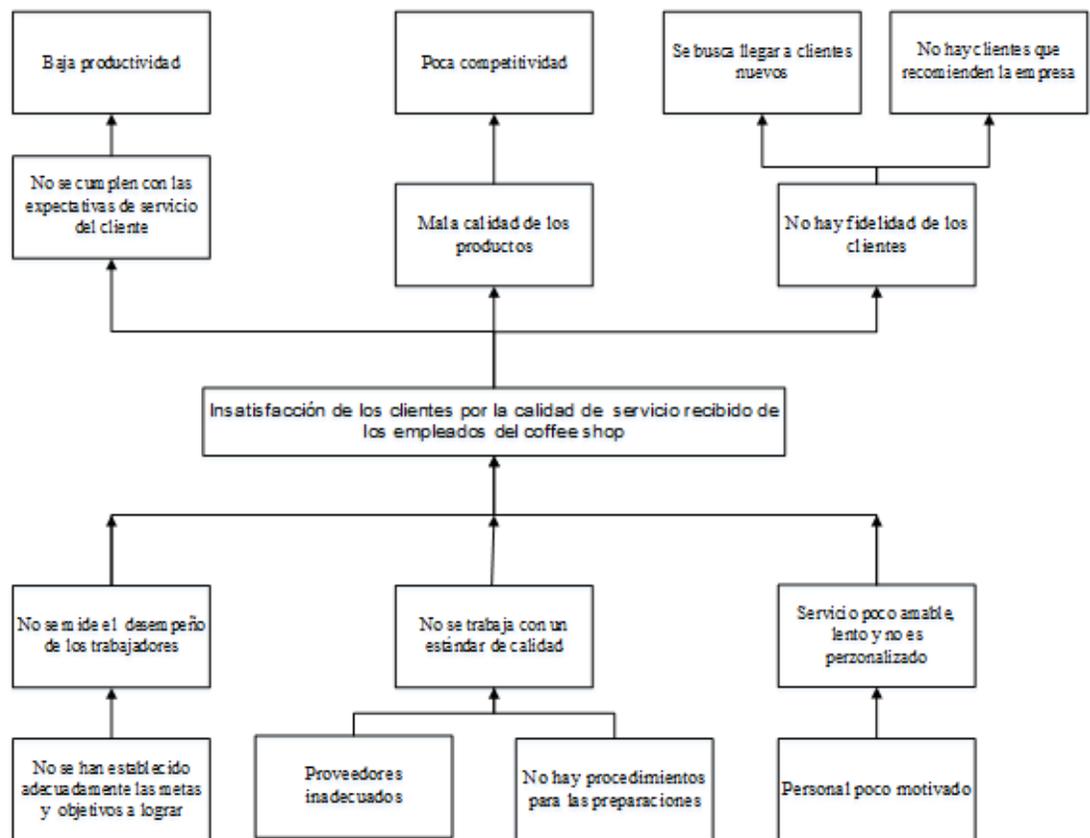
26. Redacción APD. (3 de marzo, 2019). Como medir la productividad laboral. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.apd.es/como-medir-la-productividad-laboral/>
27. Romero, M. (24 de febrero, 2016). *Plan de incentivos laborales y ejemplos prácticos: ¡La guía!* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/plan-de-incentivos-laborales-ejemplos/>
28. Rosanas, J. (2006). *Indicadores de gestión, incentivos, motivación y ética en el control de gestión*. España: IESE Bussiness School. Recuperado de <https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-06-11.pdf>
29. Sornoza, A. (2003). Sistema de incentivos como herramienta para el mejoramiento de la productividad empresarial. Recuperado de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/791/1/1466.pdf>
30. Steil, T. (13 de marzo, 2018). *Los 6 KPIs de servicio al cliente que deberías estar rastreando*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.userlike.com/es/blog/kpi-servicio-al-cliente>
31. Wagner, R. (2001). *Historia del Café de Guatemala*. Guatemala: Benjamín Villegas & Asociados.
32. Weiss, A. (2 de enero, 2017). El Café: Una Explicación Básica de la Semilla a la Taza. [Mensaje en un blog]. Recuperado de

<https://www.perfectdailygrind.com/2017/01/el-cafe-una-explicacion-basic-de-la-semilla-la-taza/>

33. Zavala, Ochoa y Ávila (Junio, 2013) Evaluación de la productividad en restaurantes independientes y restaurantes en hoteles. *TURyDES*. 6(14). Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/turydes/14/restaurantes.html>

14. APÉNDICES

Apéndice 1. **Árbol de problemas**



Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. **Matriz de coherencia**

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES DE	MÉTODO DE SOLUCIÓN	RESULTADOS ESPERADOS
¿Cómo es el desempeño de las actividades desarrolladas por los empleados del coffee shop que permitirá conocer los puntos clave que deben ser medidos y con cuanta motivación desarrollan sus actividades en el coffee shop?	Analizar el desempeño de las actividades realizadas en el coffee shop con la finalidad de encontrar las áreas a medir.	Análisis del desempeño de las actividades.	Realizar benchmarking a otros coffee shops o restaurantes líderes en el mercado nacional e internacional para identificar lo que es crucial medir.	Identificar los indicadores clave que permitirán mejorar el desempeño de los empleados del coffee shop.
¿Cuáles son los indicadores clave de desempeño a medir que mejorarían la productividad de la empresa y que incentivos motivarían a los empleados a obtener buenos resultados en los indicadores clave propuestos?	Desarrollar los indicadores a utilizar en la propuesta de incentivos para la mejora de la productividad del coffee shop.	Determinar los incentivos para motivar a los empleados.	Encuestar y entrevistar a los empleados acerca de posibles incentivos que llamarían su atención.	Establecer los incentivos que motivarían a los empleados.
¿Cuáles son los beneficios esperados que permitan validar la propuesta de un programa de incentivos relacionado a indicadores clave para la empresa?	Identificar los beneficios esperados para la propuesta de un programa de incentivos relacionado a indicadores clave para la empresa.	Identificar los beneficios esperados en las operaciones de la empresa.	Comparación de los beneficios esperados contra las operaciones desarrolladas sin el programa.	Identificar beneficios de la estructuración de un programa de incentivos relacionado a indicadores clave.

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 3. **Entrevista a gerente general para recolectar información sobre el funcionamiento general de la empresa**

Modelo de entrevista para obtener información sobre el funcionamiento de la empresa



- ¿Cuáles es la misión y visión de la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos que desea alcanzar?
- ¿Considera que los procedimientos para la elaboración de los productos cumplen con buenos estándares de calidad?
- ¿Poseen algún tipo de evaluación interna que permita conocer el desempeño de los trabajadores?
- ¿Qué incentivos utiliza para promover el buen desempeño de trabajo?
- ¿Considera que se escuchan las opiniones de los empleados?
- ¿Considera que las opiniones de los consumidores son tomadas en cuenta?
- ¿Cree que los objetivos planteados como empresa están siendo alcanzados?
- ¿Qué tan frecuente recibe quejas acerca del desempeño de los empleados al mes?
- ¿Ha identificado puntos de posibles mejoras a realizar?
- ¿Considera que están desarrollando actividades que representan una ventaja competitiva para la empresa?

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 4. **Cuestionario de atributos de mayor influencia en la satisfacción del cliente**

Modelo de cuestionario para identificar los atributos que tienen mayor impacto en la satisfacción del cliente



En la escala del 1 al 10 que tan importantes son los siguientes atributos.

ATRIBUTOS	NIVEL DE IMPORTANCIA
Local limpio	
Localización conveniente	
Trato personalizado	
Personal amigable	
Café de alta calidad	
Servicio rápido	
Precios apropiados	
Ambiente agradable	
Lugar para relajarse o encontrarse con amigos	
Opciones de bebidas sin café	
Postres de alta calidad	
Bebidas innovadoras	

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 5. **Cuestionario satisfacción de los incentivos**

Modelo de cuestionario para identificar la satisfacción que tienen los empleados respecto a los incentivos que reciben



Código de empleado:	Fecha:				
Tienda:	Edad:				
Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿Considera que los horarios de trabajo se adaptan a sus necesidades?					
Recibo alguna recompensa al realizar una actividad que sobrepase las expectativas.					
¿Considera que tiene oportunidades de crecimiento dentro de la empresa?					
¿Cree que cuenta con la capacitación adecuada para realizar sus actividades?					
¿Considera que un incentivo económico como una comisión lo motivaría a brindar un mejor servicio al cliente?					

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 6. **Cuestionario motivación de los empleados**

Modelo de cuestionario para conocer la motivación de los empleados



Código de empleado:	Fecha:				
Tienda:	Edad:				
Pregunta	de Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	en Totalmente desacuerdo
¿Considera que los beneficios económicos que recibe en su empleo satisfacen sus necesidades básicas?					
¿Usualmente se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo?					
¿Considera que su superior tiene buenas relaciones laborales con usted?					
¿Considera que tiene una buena relación laboral con sus compañeros de trabajo?					
¿Considera que la empresa tiene en cuenta sus opiniones respecto a las tareas que está realizando?					
Me siento satisfecho porque he contribuido en el desarrollo de la empresa.					
¿Puede percibir que reconocen el trabajo que desempeña?					
¿Recibe algún incentivo por parte de la empresa cuando hago un trabajo bien hecho? Ej. Felicitaciones, comisiones u otros.					
¿Se siente identificado con la cultura de la empresa?					
Asiste a trabajar porque eligió hacerlo para obtener lo que desea.					

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 7. **Nivel de cumplimiento de los procedimientos**

Lista de los atributos a evaluar para medir el cumplimiento de los procedimientos

Calificación será 0 cuando no se cumple con el atributo analizado o se encuentra un desperfecto, 1 cuando cumple con los procedimientos.

Tienda:		Fecha y hora:
Atributo		Calificación
Limpieza exterior	Mesas, sillas y sillones	
	Piso	
	Baños	
	Basureros	
Limpieza interior	Granito	
	Utensilios	
	Piso	
	Máquina de espresso	
Calidad de los productos	Suficiente producto	
	Extracción de espresso en rango (20-30 segundos)	
	Productos en buen estado y sin vencer	
	Cumplimiento de recetas	
Apariencia de los empleados		
Atención y entrega rápida		
Dinero en caja chica cuadrado		
TOTAL		

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 8. **Cuestionario de satisfacción de los clientes**

Modelo de encuesta para conocer la satisfacción de los clientes



Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
La atención y servicio al cliente que recibió en su visita al coffee shop superó sus expectativas					
¿Considera que el personal le brindó un trato amable?					
¿La rapidez del servicio fue de acuerdo a sus expectativas?					
La temperatura de su orden era la correcta de acuerdo a lo ordenado.					
¿Considera que la calidad de los productos es excelente?					
¿Calificaría la relación calidad-precio como adecuada?					
¿Considera que las instalaciones son agradables?					
¿Considera que el restaurante cumple con un estándar apropiado de higiene?					
¿Volvería a consumir nuestros productos?					
¿Considera muy probable es que nos recomiende con sus amigos, familiares y conocidos?					

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 9. **Cuestionario de preferencia de incentivos de los empleados**

Modelo de cuestionario para conocer las preferencias de los empleados respecto a los incentivos



Código de empleado:	Fecha:
Tienda:	Edad:

INCENTIVOS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Bonos mensuales					
Tarjetas de regalo					
Entradas al cine					
Oportunidad de estudiar					
Cambios de turno					
Salidas recreativas					
Capacitaciones sobre café					
Capacitaciones sobre trabajo en equipo					
Oportunidades de crecimiento					
Empleado del mes					

Fuente: elaboración propia.