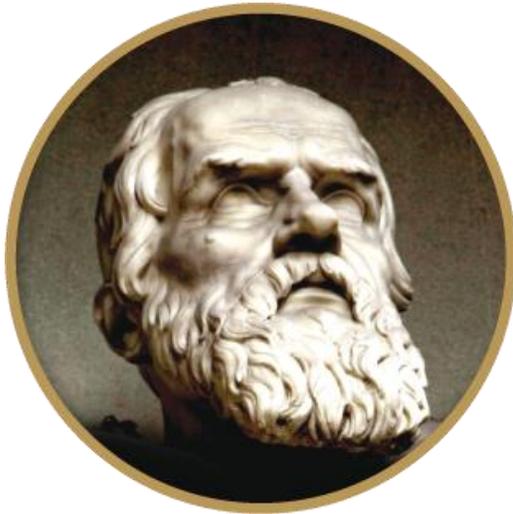
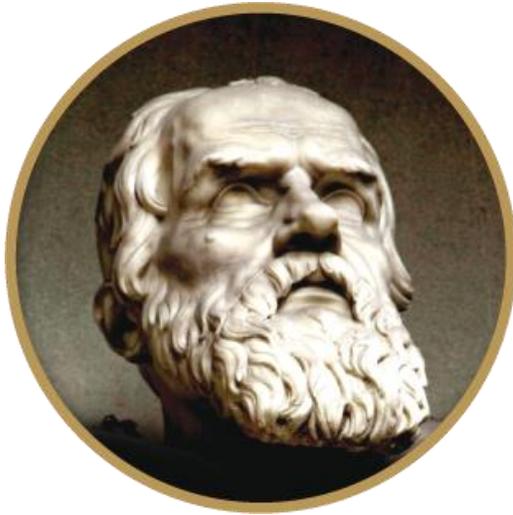


UNIVERSIDAD GALILEO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN



**DESARROLLO DE MANUAL OPERATIVO PARA LA
APERTURA DE UN NUEVO RESTAURANTE DE COMIDA
RAPIDA UBICADO EN ZONA 1 DE CIUDAD DE
GUATEMALA, GUATEMALA**

**JOSÉ RONALDO ULÍN AGUILAR
GUATEMALA, FEBRERO DE 2022**



**DESARROLLO DE MANUAL OPERATIVO PARA LA APERTURA
DE UN NUEVO RESTAURANTE DE COMIDA RAPIDA UBICADO EN
ZONA 1 DE CIUDAD DE GUATEMALA, GUATEMALA**

JOSÉ RONALDO ULÍN AGUILAR

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE:

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE:

LICENCIADO

GUATEMALA, FEBRERO DE 2022

AUTORIDADES DE UNIVERISAD GALILEO

Rector	Dr. José Eduardo Suger Cofiño
Vicerrectoría Académica	Dra. Mayra Roldán de Ramírez
Vicerrectoría Administrativa	Lic. Jean Paul Suger Cofiño
Gerencia Financiera	Lic. Oscar Donaldo Ruíz

AUTORIDADES FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Decano	M.Sc. René de León
Vicedecano	M.Sc. Luis Ernesto Arboleda
Directora Académica	M.Sc. Mónica Girón Magaña
Coordinadora Académica	Licda. María José Púlex

Dedicatoria

Primero, le dedico esta tesis a Dios por guiarme, también le agradezco las bendiciones recibidas durante este tiempo. Le agradezco la oportunidad que tengo hoy de finalizar esta etapa tan maravillosa de mi vida, por permitirme despertar cada mañana con salud y fuerza.

A Santa María Auxiliadora, por bendecirme todos los días con su compañía, por indicarme el camino, por todas las bendiciones que siempre derrama sobre mi familia, por ser la luz que se encendía siempre que me encontraba en oscuridad.

A mi familia, por ser ese soporte, por siempre estar en los momentos decisivos de mi vida, porque siempre están presentes cuando más los necesito.

A mi padre José, por siempre estar para mí, por ser ese modelo de hombre que necesitaba durante mis años de crecimiento, por siempre apoyarme, por darme educación, por nunca desampararme y por estar siempre a mi lado sirviendo como guía para evitar tropezar.

A mi madre Anamaría, por estar siempre en mis malos y buenos momentos, por siempre escucharme, por guiarme con cariño y amor, por no dejar que botara la toalla en varios momentos, por siempre empujarme a buscar más, por siempre estar a mi lado, por despertarse antes que todos y prepararnos el desayuno, porque a pesar de mis errores nunca me desamparo.

A mi hermano Omar, por siempre regañarme, por siempre darme palabras de aliento, por ser mi compañero, por dedicarme tiempo, por jugar conmigo al Fortnite, por siempre motivarme a buscar lo mejor para mi vida.

A mi amigo German, por siempre escucharme, por aconsejarme, por siempre preguntar ¿Cómo vas con tu tesis?, por ser ese apoyo externo que todos necesitan en ciertos momentos de la vida.

Al vicedecano Luis Arboleda, por acompañarme durante este trayecto, siendo la guía de este proyecto, por corregirme y por siempre dedicarme tiempo valioso para la revisión de los avances.

A la directora académica Mónica, por los consejos, por los regaños y también porque ella formo parte importante de la fase de trabajo de campo al compartirme el contacto de las personas para las entrevistas a profundidad.

Al ingeniero Rodrigo, por brindarme ese valioso tiempo para compartir conmigo esos años de experiencia, por ser paciente y brindarme sus conocimientos.

A la licenciada Mirna, porque, aunque sin conocerme, me brindó su tiempo y sus conocimientos, por ser de gran ayuda para el desarrollo de la tesina.

A mi amiga Jinshil y su novio Christopher, por brindarme el tiempo necesario, por estar dispuestos a colaborar conmigo en el desarrollo de la entrevista.

Y, por último, pero no menos importante a la licenciada María Esther, por ser de gran ayuda, por el tiempo que me dedicaba cada viernes en las revisiones del Anteproyecto, por siempre dedicarme tiempo incluso fuera de horario de clases, por mostrar interés en mi persona y en mi trabajo.

Índice

Introducción	1
I. Antecedentes.....	3
II. Marco Teórico.....	10
2.1. Manuales (Definición)	10
2.1.1. Clasificación de los manuales	10
2.1.2. Manual de operaciones	12
Beneficios de un manual de operaciones	12
2.2. Empresa	13
2.3. Emprendimiento	14
2.4. Emprendedor	15
2.5. Restaurante	16
2.6. Zonas de la capital.....	19
2.6.1. Ciudades Dormitorio	20
2.6.2. Municipios dormitorio en Guatemala	21
2.7. Población del municipio de Guatemala.....	21
III. Planteamiento del problema.....	23
IV. Formulación de la Hipótesis.....	26
V. Marco metodológico	27
5.1. Establecimiento de los objetivos de investigación.....	27
5.1.1. Objetivo General	27
5.1.2. Objetivos Específicos	27
5.2. Diseño de la muestra.....	27
5.2.1. Población	27
5.2.2. Tamaño de la muestra	28
5.2.3. Procedimiento de muestreo.....	28
5.2.4. Selección de la muestra	28
5.3. Selección de la técnica de investigación.....	28

5.3.1.	Técnicas cualitativas	28
5.3.2.	Instrumento	28
5.3.3.	Estudio de Campo.....	30
5.3.4.	Análisis e interpretación de resultados	45
VI.	Conclusiones.....	49
VII.	Recomendaciones	50
VIII.	Bibliografía.....	51
IX.	Anexos.....	53
9.1.	Instrumentos.....	53
	Anexo 1	53
	Anexo 2	54
	Anexo 3	55
9.2.	Propuesta de valor.....	56
	MANUAL OPERATIVO PARA LA APERTURA DE UN NUEVO RESTAURANTE DE COMIDA RÁPIDA UBICADO EN LA ZONA 1 DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA, GUATEMALA.....	56

Introducción

La presente investigación recibe el título de “Desarrollo de manual operativo para la apertura de un nuevo restaurante de comida rápida ubicado en zona 1 de Ciudad de Guatemala, Guatemala”. El mismo consiste en la realización de una investigación, la cual tiene como objetivo delimitar, orientar y guiar al emprendedor que decida utilizar esta herramienta. Las razones por las cuales se optó por desarrollar este estudio corresponden al sueño del autor, el cual es crear un restaurante desde cero y con la investigación realizada lograr alcanzar ese fin.

Dentro de los antecedentes se incluyó la historia de cómo fueron apareciendo los primeros restaurantes de comida rápida alrededor del mundo, las ideas de innovación que los creadores de esos conceptos fueron integrando a su plan de negocios con el paso del tiempo, también la aparición de los primeros restaurantes de comida rápida en Guatemala, los antecedentes. Además de lo anterior, se incluyó una serie de definiciones las cuales son útiles al momento de la elaboración del Manual. A esto se sumó el planteamiento del problema, en el cual se detalló algunos de los principales problemas que enfrentan los emprendedores y a su vez, se formuló una hipótesis en la que se resume en el siguiente enunciado: “La elaboración de un manual operativo para la apertura de un nuevo restaurante garantiza la probabilidad de éxito de este. Y con ello finaliza esta parte.

Es importante acotar que dentro del marco metodológico se formuló una serie de objetivos, los cuales se delimitaron en un objetivo general, el cual habla sobre el desarrollo del manual operativo para el nuevo restaurante de comida rápida y los objetivos específicos, en los cuales se planteó en cinco distintos, siendo el primero el determinar la estructura idónea para la elaboración del manual operativo, luego también la definición de las áreas operativas para el restaurante, también el diseñar los diferentes procedimientos operativos de cada lugar del restaurante, a su vez, identificar las normas y procedimientos higiénicos para el cuidado de los colaboradores y para finalizar el desarrollo de los perfiles de puesto para cada uno de los cargos.

Asimismo, se utilizó la entrevista a profundidad con tres profesionales, los cuales contestaron desde el punto de vista profesional lo necesario para el desarrollo de esta investigación. La primera entrevista fue realizada al Ing. Rodrigo Enríquez, quien es un

profesional en la elaboración de flujogramas y manuales operativos para el sector al que se enfocó esta investigación, a quien se le consultó sobre la forma correcta de elaborar un manual operativo y también la importancia de los flujogramas. También se le realizó una entrevista a profundidad al joven Christopher Tuch, quien es gerente general operativo del restaurante Goliath Burger, quien nos compartió un poco sobre su experiencia y las áreas operativas adecuadas para el restaurante de comida rápida.

Como último sujeto de investigación, la licenciada Mirna Flores quien compartió sobre su práctica en materia de Recursos Humanos y comentó sobre los perfiles de puestos, como se deben desarrollar, que parte se debe ver involucrada al momento de la elaboración de un perfil de puesto y como recomendación principal recomendó la elaboración de un manual de puestos.

Cabe destacar que las conclusiones están relacionadas con los objetivos específicos que se plantearon al inicio de esta investigación, los cuales son: la estructura idónea para un manual operativo debe dividirse en distintos manuales, los cuales darán como resultado el manual operativo, también, queda a discreción del propietario que áreas incluir en su restaurante. Como tercera conclusión tenemos, queda a discreción la serie de procesos que se desee integrar, la cuarta conclusión nos aclara que las normas de bioseguridad garantizarán la salud de los colaboradores y a su vez la salud de los clientes. Y, por último, es necesario delimitar el área de aplicabilidad de cada puesto de trabajo para así, lograr un buen manual de puestos, como se puede dar cuenta estimado lector, las conclusiones aparecen muy sintetizadas, para poder leer las conclusiones concretas le invito a leer esa parte para poder comprender de mejor forma lo antes mencionado.

Finalmente se elaboró el manual de operaciones como propuesta de valor, incluyendo temas relevantes, tales como: la fase previa a la apertura, en el cual se detallan una serie de pasos los cuales deben tomarse en cuenta, desde el punto de vista legal, la inscripción ante el Registro Mercantil, el alta con respecto a la licencia sanitaria. También contiene la forma en la que se distribuirán los distintos ambientes con su respectivo diagrama y también las normas que el nuevo personal deberá respetar, desde los uniformes, hasta normas de convivencia. También incluye normas de higiene, el perfil idóneo que debe cumplir el líder del restaurante, un espacio en el que se detalla el servicio al Cliente, a su vez, los procedimientos generales de servicio y una pequeña sección para proceder ante reclamos.

I. Antecedentes

Era el año de 1902 cuando dos visionarios emprendedores estadounidenses Frank Hardart y Joseph Horn, decidieron abrir el primer restaurante de comida rápida, “Automat”, en los Estados Unidos, un establecimiento situado en el 818 de Chestnut St. de la ciudad de Filadelfia. Un lugar que ciertamente resultaba algo extraño para la época, porque no disponía de mesas ni de camareros para atender, sino que únicamente ofrecía una única barra con 15 taburetes para que los clientes pudieran acomodarse.

Para esa época, era la primera ocasión en la que Estados Unidos veía un restaurante, en el cual los clientes se servirían animismos; el sistema resultaba sencillo de utilizar, porque consistía en introducir unas monedas en una ranura ubicada a la vista del público general, giraban el pomo que estaba ubicado bajo la ranura y se abría una pequeña ventana, retiraban el plato de comida y generalmente el plato iba envuelto en papel encerado para mantener la temperatura correcta. Detrás de esa pequeña ventana de cristal se encontraba la cocina tradicional; en ella laboraban varios empleados. Pero esta idea de negocio fue traída por Hardart y Horn desde Suecia patentada bajo el nombre de “restaurante sin esperas”.

Cabe aclarar que la idea era innovadora y atraía diariamente a decenas de clientes, pero el lugar tenía dos características que lo volvía atractivo para los comensales y que lo convirtieron en una sensación, las cuales eran que los platillos que se servían en ese establecimiento eran baratos y el servicio era rápido; es así como se conoce la historia del primer restaurante de comida rápida en el mundo.

Afortunadamente, el primer local Automat abierto en Filadelfia en 1902 sigue aún vivo, o al menos a la vista del público, este se encuentra ubicado en el Museo Nacional Smithsonian de Historia Americana, donde se haya expuesta una sección completa de este establecimiento con sus maquinarias, espejos y mármoles originales. La primitiva comida de entonces no se mantiene, desde luego, pero al menos queda la constancia de una época pionera.

Veamos casos de éxito, como lo son las cadenas de comida rápida más grandes del mundo, los cuales tuvieron su surgimiento en Estados Unidos. Estos restaurantes atraen diariamente clientes en búsqueda de sus principales preparaciones, por mencionar algunas: hamburguesas, papas fritas, pizzas, comida tex-mex entre otros. Pero, como

todo en esta vida, el comienzo de estos gigantes de la industria mostró problemas, los cuales fueron solucionando mediante su clientela emergía.

Se dan casos de éxito, como el gigante de hamburguesas McDonald's, el cual, en la búsqueda de reducir el tiempo de preparación de sus alimentos, encontró una reducción impactante en ese momento de la historia. Los hermanos Richard y Maurice McDonald se encargaron de revolucionar la minúscula población de Arcadia (California). Ellos eran emprendedores, empezaron con el sueño de convertirse en actores de teatro, por esa razón se mudan de su pueblo natal hacia Hollywood y con ese sueño en mente en el mes de septiembre de 1929 adquieren un pequeño cine en Glendora (California). Para ellos no fue la mejor decisión, porque durante ese período se suscitó "La Gran Depresión". Luego de fracasar en ese proyecto deciden abrir un local de hot dogs y cerveza de raíz en Arcadia.

Con ese nuevo emprendimiento les iba muy bien, pero tuvieron una idea brillante, mudarse de Arcadia a San Bernardino California, pero tenían un problema, al mudarse debían llevarse el local con ellos, así que al hermano mayor se le ocurre dividir el restaurante en dos partes. La parte del techo viajaría en un camión aparte de la parte de abajo, ya que, para llegar a San Bernardino existía un puente el cual no los dejaría pasar y así lo hicieron.

Luego de mudarse a San Bernardino, abren McDonald's BBQ (McDonald's Barbacoa), un concepto que para los años 40's estaba en su auge. Este concepto era el de los auto restaurantes, en el cual las personas asistían al lugar y eran atendidos por meseras hasta su auto. Ellos ven luego de unos meses una caída considerable en sus ventas, puesto que estos lugares atraían toda clase de personas, incluyendo adolescentes problemáticos en automóvil y las rocolas a público indeseable. También persistía el problema de la confusión de las ordenes, se cometían un sinnúmero de errores, por ejemplo, las meseras olvidaban el automóvil al que debían llevar la orden o bien, se demoraban en la entrega del pedido.

Los hermanos McDonald observaron que esto representaba un alto costo en nómina, los platos se los robaban o se rompían así que consideran oportunidades de mejora observando el porcentaje de sus ventas, siendo el de mayor importancia las hamburguesas, las bebidas y las papas fritas. Para este restaurante esto consistía en el 87% de sus ventas, así que se enfocaron en lo que se vendía más.

Para ellos ese cambio no era suficiente, ellos deseaban agregarle su marca personal a su innovadora idea. Dejar de hacer esperar a su clientela por treinta minutos a esperar treinta segundos. Así que deciden cerrar su negocio prospero por meses para hacer ese cambio en el restaurante y reestructurar, recalcular y repensar su sistema de estaciones. Richard diagramó ese sistema en una cancha de tenis, e hizo que su equipo de trabajo realizara simulacros hasta que consiguieron una perfecta sincronía llamándola “balé de hamburguesas”, porque todo debía realizarse en el momento exacto como un baile y no perjudicar a los demás.

Esta mejora se llamó “sistema de servicio rápido” el cual les llevo unos meses antes de reabrir su restaurante. El sistema fue creado por ambos hermanos, el cual consistía en una secuencia de estaciones, el cual iba desde la parrilla, pasaba por el la estación en la cual se doraban los panes, luego hacia el lugar donde se le agregaba salsa de tomate y mostaza, después de esa estación seguía el lugar donde se le agregaban los pepinillos y la cebolla picada, pasaba por la estación donde se armaban las hamburguesas y luego se envolvían, para después ser enviadas al mostrador y todo en perfecta sincronía alcanzando un tiempo de preparación exacto de 30 segundos.

Luego que un visionario pusiera sus ojos en ese modelo de negocios he hizo posible hacer reconocida a la marca de los arcos dorados, Ray Kroc, es quien hizo posible que McDonald’s sea una de las marcas con mayor reconocimiento a nivel mundial, puesto que el cambia la visión de los hermanos McDonald por una de idea de más de 34,000 tiendas en 118 países del mundo.

En Guatemala, los restaurantes de comida rápida alcanzaron su auge a partir de la segunda mitad del siglo XX, el consumo en estos lugares ha ido en expansión hacia nuevos sectores y en la búsqueda de nuevos clientes, destacando de esta forma su aparición en centros comerciales y universidades. Con respecto a lo anterior, los restaurantes de comida rápida son funcionales para muchas personas en Guatemala ya que, muchos de los consumidores dedican totalmente su tiempo al trabajo y su estilo de vida hace que su forma de satisfacer la necesidad básica de alimentarse utilizando este tipo de servicios.

En ciudad de Guatemala, en la 6ª avenida y 12 calle de la zona 1, un pequeño restaurante nace el 14 de febrero de 1930, el cual se llamó “Mixtas Frankfurt”, este restaurante se dedicaba a la venta de mixtas. La idea nació con la recién llegada de

Carlos Dorión de su viaje de estudios a Nueva York, la venía con la idea de abrir un negocio de comida en Guatemala y la idea principal era vender hot dogs (perros calientes). La historia recalca que fue la madre de Carlos quien creó las mixtas, la variación para esos años era que la tortilla era más grande de lo usual. De esta manera nació la versión guatemalteca de los hot dogs, las cuales sustituían el pan por la tortilla.

20 años después, nace en zona 4 un local de hamburguesas. En los 50's, Guatemala ve el nacimiento de un restaurante de comida rápida, según los historiadores fue el primer establecimiento de autoservicio en el país. Lo diferente de este lugar era que servía malteadas y hamburguesas, para el año, era una actividad imperdible y con mucho sabor. Pecos Bill es un restaurante con una decoración temática, haciendo alusión a los años 50, 60 y 70, ya que, la decoración del local está llena de butacas, colores brillantes y luces de neón. El nombre hace referencia al personaje ficticio del escritor estadounidense Edward O'Reilly, el cual hacía alusión al mejor vaquero estadounidense del lejano oeste.

Para el año de 1971, bajo la dirección de un grupo de empresarios liderados por el Sr. Dionisio Gutiérrez, fundador de la compañía, tenían un deseo, el cual era conceptualizar un nuevo sabor de pollo tierno, jugoso y crujiente; estos tres adjetivos calificativos son la inspiración para que Guatemala viera el nacimiento del restaurante Pollo Campero. Luego que la idea de negocios diera frutos en Guatemala, un año después se inician operaciones en El Salvador. Desde ese año, hasta la actualidad, Pollo Campero está presente en 12 países del mundo, entre los cuales se encuentra China, Estados Unidos, Indonesia, medio oriente e India, por mencionar algunos.

En 1974, José María Cofiño, abre el primer restaurante de McDonald's en la ciudad de Guatemala. El primer McDonald's estuvo ubicado en zona 1 de la ciudad capital, y la historia indica que unos años después, Yolanda Fernández se une a la empresa e impulsa un negocio familiar que se convierte en el referente de buenas prácticas e innovación de la industria de restaurantes de comida rápida. Se menciona esto, por la razón que en Guatemala nace la Cajita Feliz y el servicio a domicilio en motocicleta.

En el año 1998 en Guatemala, nace la primera empresa de los hermanos Vadillo, la cual llamaron Bagel Factory, años después, con la inclusión de Enrique Font, crearon la empresa "Buen Rollo", la cual es propietaria de marcas como: Rollitos, Go Green, Skillets, DairyQueen, El Pinche y Alagran. La marca más exitosa es Go Green, la cual tiene

presencia en países como El Salvador, Honduras, Nicaragua, Panamá, Colombia, Ecuador y Perú.

Por pandemia de COVID-19 este sector se vio golpeado por una caída del 45%, según el boletín informativo del BANGUAT, aclara que este sector se vio afectado durante los dos primeros trimestres del año 2020, luego de ello, mostraron un aumento favorable cuando mantenía una curva ascendente, alcanzado ese máximo de caída para la mitad del segundo semestre, pero, la situación empezó a mejorar mostrando un alza para el primer semestre del 2021. También cabe mencionar que en Guatemala este rubro del PIB engloba las actividades de servicio, como lo son los hoteles, los restaurantes, entre otros.

Se toma como único dato real existente, el de ¹(Gándara, 2016), el cual menciona que en Guatemala se apertura 60 nuevos restaurantes diariamente, no obstante, muchos de estos restaurantes no cumplen con los criterios necesarios para ser funcionales, exitosos y cumplir con las exigencias de sus potenciales clientes. Muchas veces, estos restaurantes se ven obligados a cerrar por tema de inseguridad, en otras ocasiones se ven obligados a clausurar debido a la falta de higiene y que se vuelven un nuevo foco de infecciones estomacales, por eso es muy importante el tema de las buenas prácticas de limpieza e higiene.

También un artículo de Prensa Libre escrito por ²(Bolaños, 2021), comenta que con la problemática del COVID-19 el auge por el interés de los comensales de realizar sus pedidos desde casa por el confinamiento fue bien aprovechado por muchos restaurantes, los cuales se veían en la necesidad de afiliarse a las nuevas aplicaciones de entrega a domicilio, las cuales tienen la función de realizar las entregas desde el restaurante hasta la puerta del comensal. Sin embargo, existen muchos restaurantes los cuales se vieron afectados por la pandemia, y ante el cambio no pudieron adaptarse y el resultado de ello fue su quiebra.

Con esta adaptabilidad, empresas de entrega a domicilio, aumentaron la demanda debido a las restricciones que para ese entonces eran severas. A su vez, con el aumento

¹ Gándara, N. (2016, 14 agosto). En Guatemala se inauguran 60 restaurantes nuevos diarios. Prensa Libre. Recuperado 20 de agosto de 2021, de <https://www.prensalibre.com/economia/aumenta-sector-de-restaurantes/>

² Bolaños, R. M. (2021, 12 mayo). Cómo la pandemia disparó la demanda digital un 300% en el sector de restaurantes. Prensa Libre. Recuperado 28 de agosto de 2021, de <https://www.prensalibre.com/economia/como-la-pandemia-disparo-la-demanda-digital-un-300-en-el-sector-de-restaurantes/>

de la demanda de este servicio, aplicaciones como Uber Eats, Hugo, Glovo, aumentaron también la cantidad de agentes que, en búsqueda de una fuente de ingreso constante, se afiliaron a estas aplicaciones.

De igual manera, muchos restaurantes vieron una nueva oportunidad de negocio al crear sus propias aplicaciones, con las cuales se ahorran las comisiones de las empresas terciarias y ofrecen a su cliente un servicio óptimo, con el cual satisfacen la demanda y continúan con su crecimiento. Los restaurantes de comida rápida fueron los más audaces para lograr esto, porque se vieron forzados a muchas normativas anti-covid, con lo cual se buscaba la bioseguridad bilateral, ellos cuidándose y cuidando a sus clientes.

La importancia de la existencia de un manual, es fundamental para el buen funcionamiento de estos establecimientos; su aplicación repercute en la forma en la que se atiende a sus comensales, en la forma de preparar los alimentos, en la distribución de la cocina, en como estarán identificados cada uno de los responsables, inclusive en la selección de la vajilla o los utensilios que se utilizan para la preparación, o bien los desechables que se utilizan al momento de servir comida para llevar. Toda esta información debe estar recopilada para su cumplimiento.

La aplicación y generación de estos manuales data del fin de la segunda guerra mundial, tienen una amplia variedad, los cuales existen desde manuales muy generales, hasta los muy específicos. Estos manuales pueden realizarse desde la fundación de un nuevo negocio, hasta su delimitación por departamento, ya que, en algunas ocasiones, muchas dependencias de la empresa no saben en donde empiezan sus obligaciones y termina su jurisdicción.

³Un manual operativo es una herramienta de apoyo para el funcionamiento del negocio y un instrumento de medición que permite asegurar la calidad en los procesos y las técnicas para su buena ejecución.

Estos manuales deben se deben a esa función, delimitar las áreas de aplicación de las funciones principales dentro el área de trabajo. Su área de aplicación va desde si se desea abrir una franquicia, crear una franquicia o implementar un sistema de calidad o mejora, inclusive si se desea la implementación de procesos para la obtención de una

³ Cómo Diseñar Un Manual de Procedimientos (y Para Qué Lo Necesitas), 2019

certificación o norma internacional. Es decir, el manual de procedimientos se convierte en una guía orientadora con carácter formal u oficial para la ejecución de un determinado proceso, que permite a las Agencias de Aduanas, conocer claramente qué, cómo, cuándo y dónde debe hacerlo, conociendo también los recursos y requisitos necesarios.

Por esa razón, este manual para la apertura de nuevos restaurantes de comida rápida está dedicado a esas personas que, con el ánimo de salir adelante, buscan la manera de poder adecuarse a las necesidades de su mercado meta, por eso mismo, la elaboración de este manual, puede ser una herramienta que ayude a estas personas con sus nuevos restaurantes y les gustaría o sueñan con formalizar su negocio. Para esos soñadores que no descansan y continúan hacia la victoria, este manual será realizado con el único fin de ayudarlos.

II. Marco Teórico

2.1. Manuales (Definición)

⁴Un manual es aquel libro o folleto, en el cual esta recopilada información, aspectos básicos, o importantes. Son ese instrumento que vuelve fácil el comprender de mejor manera el funcionamiento de algo, o como acceder de manera ordenada o concisa, para la obtención de una información o conocimiento explicado en el documento.

Existen una variedad extensa, como por ejemplos los manuales utilizados para la aplicación correcta de conocimientos de estudio, como por ejemplo manuales matemáticos, literarios, históricos o geográficos. Asimismo, existen manuales técnicos, los cuales permiten la fácil comprensión de diferentes dispositivos electrónicos. De igual manera, existen manuales los cuales se emplean para la descripción, o bien informar el funcionamiento de una empresa u organización, los cuales son llamados manuales de procedimientos, de organización, de calidad, entre otros.

2.1.1. Clasificación de los manuales

Por área de aplicación

⁵Micro administrativos: estos documentos corresponden únicamente a una sola organización, el cual está elaborado de manera general o circunscribe a alguna de sus áreas de manera específica.

Macro administrativos: son los documentos que contienen una mayor carga de información con respecto al número de organizaciones en su contenido.

Meso administrativos: estos incluyen una o más organizaciones, de una misma ramificación o actividad.

Clasificación por su contenido

De organización: para este caso los manuales contienen información detallada sobre antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y algunas otras funciones organizacionales.

⁴ S. (2016, 22 marzo). Significado de Manual. Significados. Recuperado 20 de octubre de 2021, de <https://www.significados.com/manual/>

⁵ Montiel, G. M. (s. f.). Lic. en Administración. UNAM Cdmx. Recuperado 20 de octubre de 2021, de https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1154/mod_resource/content/1/contenido/index.html

De operaciones: los manuales de operaciones, en su mayoría, constituyen un documento de uso técnico, el cual incluye toda la información de sucesión cronológica y secuencial de operaciones, el cual se concatena entre sí. Todos los procedimientos incluyen determinados tiempos para su ejecución, también contempla el uso de recursos materiales y tecnológicos, incluyendo el control para el desarrollo de las operaciones y también su forma correcta para llevarlo de modo oportuno y eficiente.

De contenido múltiple: comúnmente estos manuales concentran la información de manera relativa a diferentes tópicos o aspectos de la organización.

De puestos: estos manuales también son conocidos como manuales individuales o instructivos de trabajo. Es el manual que se encarga de asignar los puestos de una organización.

De técnicas: este documento detalla los principios necesarios para la implementación de herramientas técnicas, la cuales apoyaran la ejecución de procesos o funciones.

De personal: estos manuales son conocidos comúnmente como manuales de relaciones industriales, en el cual se delimita las reglas para el colaborador o el empleo; en cada uno de ellos incluye información sobre las condiciones de trabajo a las que el colaborador se verá sometido, condiciones de trabajo, control de personal, los lineamientos de análisis y valuación, etc.

De sistemas: estos manuales son de apoyo para el conocimiento de los sistemas de información, procedimientos administrativos, informáticos, etc. de una organización.

Objetivos de un manual

⁶ El objetivo esencial de los manuales es representar un medio de comunicación, con el cual se señalan decisiones tomadas por la parte administrativa de la empresa, y también, suelen señalar en forma ordenada y sistemática la información.

⁶ León, L. Y. L. (2021, 13 agosto). Manuales Administrativos. impuestos.info. Recuperado 20 de octubre de 2021, de <https://impuestos.info/manuales-administrativos/>

Contenido de un manual

⁷En este caso, no siempre existirá una uniformidad para el contenido de los manuales, y tampoco existe una guía o un patrón para su preparación. Sin embargo, en estos casos, hay secciones que necesitan aparecer en la mayoría de los casos los son: Introducción, el objetivo del manual, el organigrama, el tipo de organización, las gráficas, los diagramas de flujo que sean necesarios, la estructura procedimental, descripción de los procedimientos, las formas, las políticas de la organización relacionadas con aspectos como la planeación, la comunicación, el control y el desarrollo del personal.

2.1.2. Manual de operaciones

⁸Un manual de operaciones es una guía de referencia que contiene toda la información sobre cómo funciona una organización. El propósito que persigue un manual de operaciones es introducir a cualquier persona interesada en conocer cómo se desempeña la organización, así como los elementos que la componen como: su contexto, la estructura, los puestos, los procesos y procedimientos, las actividades, las políticas y reglas establecidas, entre otra información relevante relacionada a su operación. También contempla aquellas condiciones alternas o excepcionales que ocurren, a la ejecución normalmente esperada de la secuencia de actividades para conseguir un objetivo o resultado.

Usualmente las empresas tienen sus manuales de operaciones en documentos físicos o impresos, pero también hay aquellas que los implementan de forma digital en herramientas o plataformas de software en línea para facilitar su disponibilidad y acceso.

Beneficios de un manual de operaciones

⁹Como toda mejora en una empresa, es necesario conocer los beneficios que conlleva la obtención o elaboración de un manual de operaciones, los cuales quedan plasmados a continuación:

Mejora en la productividad y eficiencia: Sin una delimitación clara y concisa del rol que desempeñará cada uno, las responsabilidades que conlleva, las actividades que deberá

⁷ EditorR. (2015, 7 octubre). ¿Qué contenidos debe tener un manual de calidad? Software ISO. Recuperado 20 de octubre de 2021, de <https://www.isotools.org/2015/04/02/que-contenidos-debe-tener-un-manual-de-la-calidad/>

⁸ León, L. Y. L. (2021, 13 agosto). Manuales Administrativos. impuestos.info. Recuperado 20 de octubre de 2021, de <https://impuestos.info/manuales-administrativos/>

⁹ Hurtado, F. (2021, 5 mayo). ¿Qué es un manual de operaciones? Softgrade. Recuperado 20 de octubre de 2021, de <https://softgrade.mx/manual-de-operaciones/>

realizar y también la secuencia necesaria de pasos detallada y ordenada para que los integrantes de una empresa puedan desempeñar con eficiencia su labor. Al tener detallado los procesos, los miembros pertenecientes a esa organización podrán conocer exactamente como realizar con eficiencia su trabajo.

Mantiene el conocimiento: esto podrá permitir dar valor a los clientes, también fungirá como diferenciador de la competencia, es el conocimiento obtenido de cómo realizar las labores en las que la empresa se especializa.

Permite la rendición de cuentas: el contar con un manual de operaciones hará que cada uno de los participantes de la empresa responsable de cada una de las actividades que le corresponden, teniendo definido con claridad y precisión lo que su labor conlleva.

Hace a la organización escalable: cuando sus procesos y procedimientos están documentados para referencia, es mucho más fácil implementar los mismos procedimientos en una escala mayor o en otras ubicaciones. El equipo de trabajo de otras sucursales simplemente puede replicar los mismos procedimientos que ya están.

2.2. Empresa

¹⁰ En general, la empresa es un conjunto de bienes materiales y financieros los cuales son dirigidos, orientados o administrados por el factor humano, el cual lleva a cabo todas las actividades para producir, servir de intermediario para proveer un bien o servicio y se encarga de satisfacer las necesidades humanas; aclarando que todo lo anterior cumple el objetivo de lucrar.

En otra definición, la empresa es aquella organización de personas y/o recursos, con los cuales se busca la consecución del beneficio económico. También se define a la empresa como una unidad económica la cual produce; puede contar con una sola persona. Para esta definición, se encuentra un sinnúmero de definiciones, las cuales tienen su desenlace en el mismo significado, el cual es: es un ente el cual se encarga de proveer un bien o servicio, con el único fin de generar ganancia y satisfacer una necesidad, a ese intercambio se le llama venta.

A menudo, la creación o formación de empresas, se debe a el único fin de cubrir esa necesidad, la cual la empresa establece previamente en cuál de los ámbitos existentes se

¹⁰ Galán, J. S. (2021, 12 abril). Empresa. Economipedia. Recuperado 20 de octubre de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/empresa.html>

desenvolverá a partir de la fecha de su creación. Todo este proceso, desde la concepción de la idea hasta su constitución se debe a la creación de un emprendedor, el cual, busca una manera formal de tener un sustento, o bien, hacer crecer sus arcas, todo esto con el fin de obtener una estabilidad económica.

2.3. Emprendimiento

¹¹ Este término tiene sus orígenes en una palabra de origen francés, la cual significa pioneros, esta palabra hace referencia a la etimología de la capacidad de una persona en realizar un esfuerzo adicional para alcanzar un bien o una meta, y su uso se refiere a una nueva empresa o un nuevo proyecto, el cual puede iniciar con una persona o grupo. Asimismo, se conoce que en el siglo XX el economista Joseph Schumpeter ubicó al emprendedor como aquel que era el centro del sistema económico, e hizo mención que la obtención de ganancia viene del cambio y esto se debía a o producido por un empresario innovador.

El emprendimiento debe sus orígenes a los comienzos de la humanidad, como caracteriza al ser humano al asumir riesgos, con el único fin de generar oportunidades, todo esto con el fin de mejorar su condición de vida y también satisfacer las necesidades de fisiológicas de su familia como lo es la alimentación o también los cultivos, que para muchas civilizaciones precolombinas generaba la obtención de otros tipos de alimentos o bien intercambio de pieles y carne.

¹²Tipos de emprendimiento

Según el tamaño:

Emprendimientos pequeños: estos negocios son llevados a escalas pequeñas, por una o varias personas con el único fin de comercializar o producir bienes o servicios, y las ganancias son utilizadas para cubrir el negocio y el coste de vida del o de los emprendedores.

¹¹ Equipo editorial, Etecé. (2021, 6 agosto). Emprendimiento - Concepto, tipos, impacto y características. Concepto. Recuperado 20 de octubre de 2021, de <https://concepto.de/emprendimiento/>

¹² Content, R. R. (2021, 22 junio). ¿Qué tipos de emprendimiento existen? Descubre cuál se identifica mejor con tu negocio. Rock Content - ES. Recuperado 20 de octubre de 2021, de <https://rockcontent.com/es/blog/tipos-de-emprendimiento/>

Emprendimientos escalables: estos negocios tienden a ampliar su mercado sin empeñar esfuerzos en mejorar sus productos o aumentar el tamaño de stock. En este caso se caracteriza por el evidente uso de tecnología.

Según el grado de innovación:

Emprendimientos espejo: estos son aquellos negocios los cuales se limitan a la producción de un bien o servicio existente, y todo esto se realiza con la adquisición de una franquicia o un negocio ya existente.

Emprendimientos por necesidad: estos negocios ven su nacimiento cuando un individuo busca el cambio de vida con una nueva forma de generar ingresos. Este tipo de negocios se dan por la necesidad del emprendedor y no del mercado.

Emprendimientos por oportunidad: estos nuevos emprendimientos surgen al observar o detectar una necesidad.

Según el ámbito en el que se desarrollan:

Emprendimientos sociales: estos emprendimientos nacen con la necesidad de innovar con ideas que tengan una rentabilidad, pero con la condición de tener impacto en el medio social/ambiental de una comunidad o país.

Emprendimientos digitales: estos negocios nacen en la internet, y todos los procesos que conllevan como la producción y comercialización se da 100% digital.

2.4. Emprendedor

¹³El emprendedor es aquel individuo, el cual toma la decisión de enfrentar un desafío de un nuevo emprendimiento o negocio. Para ello este sujeto necesita atravesar un terreno, el cual muchas veces puede ser escabroso o desconocido. Todo esto el emprendedor decide realizarlo con una actitud positiva y esa actitud es la que hace que pueda sobrellevar los retos con una actitud positiva y con buena actitud. Este sujeto es el encargado de crear o fundar una iniciativa de negocios, y todo esto lo puede realizar por sus propios medios, o bien en conjunto.

Características de un emprendedor

¹³ Galán, J. S. (2021, 2 junio). Emprendedor. Economipedia. Recuperado 20 de octubre de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/emprendedor.html>

¹⁴Como todo buen pionero en cierta área de la actividad económica, el emprendedor debe poseer ciertas características, o bien, ser una persona capaz de desarrollar ciertas capacidades, y por lo antes mencionado, se puede caracterizar por poseer estas cualidades:

Innovadora: el emprendedor que posee esta característica puede crear un proyecto a partir de sus nuevas ideas o bien crear un concepto original con las mismas.

Creativa: el sujeto que posea esta característica puede fundamentar su negocio en ideas interesantes y novedosas.

Capaz de asumir riesgos: esta persona toma en cuenta lo impredecible, es capaz de superar los retos con base al desarrollo que su proyecto puede generar.

Perseverante: puede trabajar y tiene cautela, espera pacientemente los resultados y la obtención de ganancias, también se ve asediado por el miedo, pero puede controlar sus emociones y esperar que su esfuerzo tenga el fruto esperado, que en muchas ocasiones y por diversas circunstancias no se dará durante los primeros meses.

2.5. Restaurante

¹⁵En definición, una empresa restaurantera es aquella encargada de brindar o proveer de alimentos al público en general, con el único afán de satisfacer esa necesidad fisiológica de alimentarse, a cambio de dinero con para obtener ganancia y llevar un servicio al cliente óptimo para responder de manera pertinente ante la demanda de sus productos.

En este rubro económico, se pueden encontrar una diversidad de empresas restauranteras que pueden ser:

Restaurante Gourmet: este concepto es aplicado a aquellos establecimientos que brindan alimentos de alta calidad servidos directamente en a la mesa. Comúnmente se les conoce como restaurantes a la carta y sus alimentos son preparados en el momento.

Restaurante temático: estos establecimientos se clasifican por los alimentos que ofrecen. Estos lugares dependen de los orígenes de su cocina, y los más famosos en el

¹⁴ Cualidades que necesitas para ser un buen emprendedor | OLA. (s. f.). OLA Mx. Recuperado 20 de octubre de 2021, de https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/preparate-empleo/Emprendedores_2.html

¹⁵ Definición de restaurante — Definicion.de. (s. f.). Definición.de. Recuperado 20 de octubre de 2021, de <https://definicion.de/restaurante/>

mundo son: restaurantes italianos, comida china, comida mexicana, francesa, colombiana, peruana, coreana entre otros.

Restaurante de comida rápida: estos restaurantes, como su nombre lo indica, son aquellos establecimientos que brindan un servicio rápido el cual no puede tardar más de 5 minutos y comúnmente son establecimientos que ofrecen al público pollo frito, hamburguesas entre otros.

Restaurante tipo buffet: comúnmente conocidos como restaurantes de tenedor libre, son esos establecimientos en la cual el cliente puede elegir entre una gran cantidad de opciones para degustar, y comúnmente son puestos a disposición o autoservicio. En muchos lugares se cobra una cuota fija y en otros por la cantidad consumida.

Restaurante de autor: son restaurantes en los cuales se puede degustar de una fusión entre cocinas, como por ejemplo combinación de la comida japonesa con la peruana. En muchos de estos lugares los encargados de preparar los alimentos son chefs reconocidos por su trayectoria o por logros obtenidos previamente.

Restaurante familiar: en estos lugares se vive un ambiente familiar, comúnmente tienen área de juegos, jardines y en algunas ocasiones cuentan con actividades extras para realizar en familia.

Bar-restaurante: en estos lugares se sirven bebidas alcohólicas acompañado de los alimentos, sin embargo, también pueden consumirse solo las bebidas alcohólicas o solo los alimentos.

Categorías de los restaurantes

¹⁶Según un estudio de (Ramos, 2020), la clasificación de los restaurantes se da con generalidad, de acuerdo con el número de tenedores el cual va desde el número 1, hasta llegar al 5, mencionado lo anterior, el número de tenedores que aparezca en su haber significa la calidad del servicio que se ofrece a los comensales, también, está relacionado con las instalaciones y a su vez arraigado a la capacidad de atención que ofrece.

Por lo antes mencionado su división se plantea de la siguiente forma:

¹⁶ Gastronomía, C. (2021, 26 abril). Tipos de restaurantes ¿cuáles son y cómo se clasifican? Cursos de Gastronomía. Recuperado 20 de octubre de 2021, de <https://www.cursosgastronomia.com.mx/blog/consejos/tipos-de-restaurante/>

Restaurante de cinco tenedores: son restaurantes de lujo, el cual debe contar con una organización impecable y eficaz, sumado a ello políticas internas y externas. También se toma en cuenta la decoración del establecimiento, puesto que, el restaurante debe contar con materiales de la mejor calidad: mesas, sillas, alfombras, cortinas, manteles, loza, cristalería y todo de ser cuidadosamente elegido. De igual forma los alimentos que son preparados son de alta calidad, preparados en el instante y escogidos a la carta.

Restaurante de cuatro tenedores: son conocidos como restaurantes de primera clase, en estos restaurantes son de tipo todo servido, a diferencia de los de lujo, la estrategia de venta es distinta, porque ofrece alimentos a la carta o menú, el cual puede presentar de cinco a siete diferentes tipos de servicio y cuenta con una gran variedad de bebidas alcohólicas.

Restaurante de tres tenedores: a estos establecimientos también se les conoce como restaurantes turísticos y estos se distinguen porque no tienen un acceso único para los colaboradores y los proveedores, pero a excepción es utilizado cuando los clientes no están ocupando el establecimiento.

Restaurante de dos tenedores: en este tipo de lugares no se necesitan los insumos lujosos; ofrecen hasta cuatro diferentes entradas. Estos establecimientos son los promedios, sin lujos, pero siempre mantienen una presentación acorde y precios mucho más accesibles.

Restaurante de un tenedor: también considerados establecimientos de cuarta clase, ya que, en estos lugares solo se ofrece un menú sencillo. Los utensilios comúnmente usados por estos lugares siempre comparten la característica de ser resistentes, siempre limpios y usualmente los meseros no están uniformados, pero bien aseados.

Restaurante de comida rápida

¹⁷ Los restaurantes de comida rápida son establecimientos donde se sirve alimentos de fácil consumo, esto quiere decir, que, para poder degustarlos, no es necesario el utilizar cubiertos, o platos (en algunas ocasiones), asimismo, la forma en la que está diseñada la comida hace que para el comensal no sea difícil asistir al establecimiento, pagar sus alimentos, y esperar de quince a treinta segundos para poder degustarlo. Estos

¹⁷ La comida rápida: características y ventajas. (s. f.). La comida. Recuperado 20 de octubre de 2021, de http://www.trabajo.com.mx/la_comida_rapida_caracteristicas_yventajas.htm

restaurantes comúnmente se encuentran en lugares de fácil acceso, como lo son centros comerciales, universidades, avenidas o calles.

Gracias a su fácil acceso, se vuelve cada día en el favorito de varios guatemaltecos, pues en Guatemala se cuenta con una variedad de restaurantes de este tipo, como lo son: restaurantes de pollo frito, hamburgueserías, entre otros. Los productos que ofrecen en este tipo de establecimientos pueden ser: hamburguesas, papas fritas, tacos, burritos, pupusas (tipo de comida salvadoreña), shucos (adaptación guatemalteca del hot dog), mixtas (adaptación guatemalteca del hot dog cambiando el pan por tortilla y agregándole guacamol, repollo y más a gusto de cada uno), entre otros.

Estos establecimientos cumplen la función de alimentar a sus clientes, y junto con la humanidad, este servicio ha venido evolucionando, la mayoría de las personas que opta por los servicios de este tipo de establecimientos, son sujetos que trabajan lejos de donde viven, se les dificulta ir al supermercado o mercado con regularidad, o bien, los conocimientos que poseen acerca de la preparación de alimentos son nula.

2.6. Zonas de la capital

¹⁸El método de separación de la ciudad de Guatemala fue hecho por el ingeniero Raúl Aguilar Batres, el cual consiste en una división en forma de espiral con dirección contraria a las agujas del reloj. La forma de hacerlo fue por criterios del urbanista, la cual tenía como objetivo darles protagonismo a las principales vías de acceso a la capital, de esta forma para el año 1952 se aprueban las primeras 15 zonas de la ciudad capital. Luego de unos años, por medio de un censo poblacional se determinó la incorporación de las zonas 16, 17, 18, 19, 21, 24 y 25; cabe aclarar que la zona 19 corresponde a lo que actualmente es el municipio de Chinautla; en el caso de la zona 20 era el municipio de Mixco, y la zona 22 Santa Catarina Pinula.

Para el año 1972, entra en vigor el Acuerdo Municipal, el cual delimitaba las 23 zonas en las que se divide la ciudad capital, y tomaba el debido respeto al criterio censal con relación a las zonas 20, 22 y 23; para ese mismo año se incorpora la Colonia Florida a la ciudad de Guatemala, y se vuelve parte de zona 19. El 5 de enero de 1972, la zona 22 fue delimitada en un Decreto Municipal a la colonia Guajitos; esta aldea siempre fue tomada

¹⁸ Letona, D. (s. f.). Esquema de definición de zonas urbanas de la ciudad de Guatemala. Esquema de definición de zonas urbanas de la ciudad de Guatemala. Recuperado 20 de octubre de 2021, de <http://cultura.muniguatemala.com/index.php/component/content/article/114-zonasciudad/678-zonasciudad>

como parte de la Ciudad, y se la asigna a la zona 21, en el caso de la zona 22 se le asignó a San Miguel Petapa. Para poder ilustrar de una mejor forma todas las zonas de la capital y su distribución geográfica, véase Figura No.1.

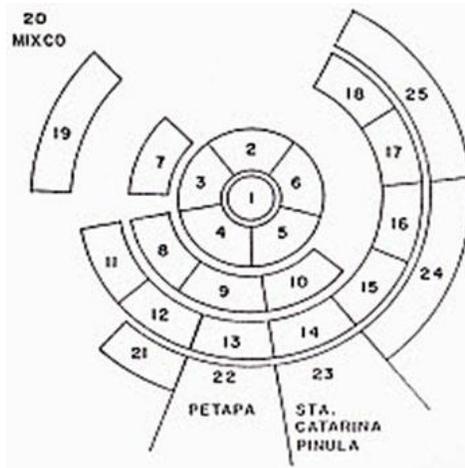


Figura No. 1 Fuente: Municipalidad de Guatemala

2.6.1. Ciudades Dormitorio

¹⁹Se le llama ciudad dormitorio a un espacio territorial en la cual sus residentes normalmente trabajan en otra urbe. El nombre también sugiere que estas comunidades tienen poca actividad económica más allá de pequeños establecimientos para sus habitantes.

Estas ciudades se encuentran con regularidad a los alrededores de las grandes ciudades, en las cuales la actividad que se ve con regularidad es por las mañanas cuando todas las personas se movilizan fuera de su comunidad; el horario puede estar comprendido de seis a nueve de la mañana, o bien por la tarde, cuando todas las personas regresan a sus casas para poder descansar luego de su horario laboral. Ese horario puede cambiar dependiendo de las fechas. Entre los cambios de horario que se dan con más regularidad es en las fechas decembrinas, cuando la actividad comercial se encuentra en su pleno apogeo. Esto es derivado a la movilidad que las ciudades presentan, ya que, con regularidad, en estas ciudades dormitorio, la actividad comercial es poca o casi nula.

¹⁹ Ciudades dormitorio. (s. f.). Disruptiva. Recuperado 20 de octubre de 2021, de <https://www.disruptiva.media/quedarse-en-casa-no-es-igual-en-una-ciudad-dormitorio/#:~:text=Se%20le%20llama%20ciudad%20dormitorio,peque%C3%B1os%20establecimientos%20para%20sus%20habitantes.>

2.6.2. Municipios dormitorio en Guatemala

²⁰ Según un artículo recuperado de Prensa Libre del año 2017, comenta que los principales municipios dormitorios de Guatemala son: Mixco, Villa Nueva, Villa Canales, San Miguel Petapa, Fraijanes, Santa Catarina Pinula, San Lucas Sacatepéquez, Antigua Guatemala y Chimaltenango

Según este artículo, en el año 2017, durante los horarios pico, más de un millón setenta y cinco mil vehículos circulaban por la ciudad, eso quiere decir que cerca de setecientos treinta y un mil vehículos ingresan a la ciudad capital desde los municipios dormitorio. También cabe aclarar que este dato es del 2018, pero el dato más reciente es el del último año, que a pesar de la pandemia el parque vehicular incremento un 8%, siendo el centro de interés principal la ciudad Capital. Para poder ilustrar de una mejor forma los municipios dormitorio de Guatemala, véase Figura No.2

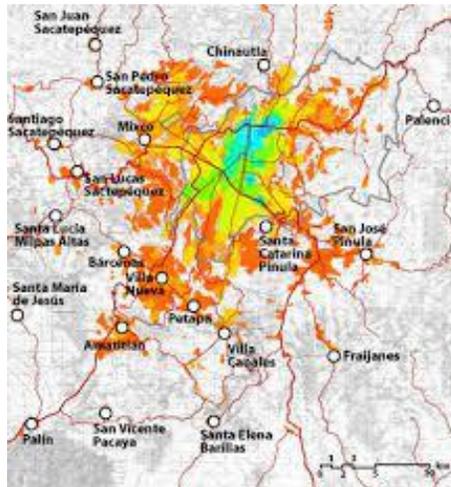


Figura No. 2 Fuente: Observatorio del Desarrollo Urbano y Territorial

2.7. Población del municipio de Guatemala

²¹ Según los datos proyectados del Instituto Nacional de Estadística (INE), la población del municipio de Guatemala, el cual está comprendido por sus 24 zonas, está proyectado con base en proyecciones censales, los datos con los que realizaron estas proyecciones corresponden al último padrón realizado en nuestro país. Esto quiere decir que la

²⁰ Marroquín, C. P. (2017, 16 octubre). Éxodo de 1.8 millones de personas hace de la capital un callejón sin salida. Prensa Libre. Recuperado 20 de octubre de 2021, de <https://www.prensalibre.com/ciudades/exodo-de-18-millones-de-personas-hace-de-la-capital-un-callejon-sin-salida-guatemala-mixco-villa-nueva/>

²¹ INE. (s. f.). Proyecciones. Recuperado 20 de octubre de 2021, de <https://www.ine.gob.gt/ine/proyecciones/>

población proyectada para el año 2021 es de un millón doscientos cuatro mil novecientos sesenta y cuatro habitantes, siendo así unos de los municipios más habitados del país.

III. Planteamiento del problema

Los restaurantes en Guatemala, con el paso de los años, se han convertido en una cultura gastronómica, en la cual, han tenido que irse adaptando según las demandas de sus comensales o potenciales nuevos clientes, sin embargo, con el avance de la tecnología y el crecimiento de las ciudades, se han visto en a la necesidad de la elaboración de nuevas estrategias para poder cumplir con las necesidades que su mercado meta plantea. Muchas veces no saben con qué parámetros de seguridad necesitan contar, no saben también cuáles son sus utensilios necesarios para poder abrir al público, o bien existen algunos temas que pasan por alto.

Como bien es sabido, en Guatemala, existen muchas personas las cuales necesitan movilizarse desde su comunidad, municipio o zona hacia su destino de trabajo, al existir este tipo de éxodo diario, muchas de ellas no cuentan con el tiempo necesario para poder cocinar sus alimentos en casa y se ven en la necesidad de buscar establecimientos, dependiendo de su nivel socioeconómico o la zona en la que se encuentran, un lugar para poder satisfacer esta necesidad de alimento. Sin embargo, existen muchos establecimientos que aprovechan esta oportunidad de negocio y atienden a sus clientes diariamente con sus platillos. También recordemos que, la ciudad Capital de Guatemala es uno de los mayores centros de interés para el comercio de muchos artículos que se comercializan en el interior.

Estas personas se movilizan hacia la capital en búsqueda del sustento diario, a su vez, la capital está considerada como una ciudad comercial e industrial, porque en zonas como zona 1 se encuentra una gran variedad de maquilas; zona 12 cuenta con una cantidad extensa de fábricas, en zona 4 y zona 9 se encuentra “La Terminal”, el cual es el mercado más grande del país, al que llegan una cantidad considerable de personas, las cuales buscan surtirse de productos para comercializar en sus comunidades. Dichos sujetos, con normalidad, no se alimentan en sus hogares y deciden hacerlo en lugares que se encuentren cercanos a su destino.

Esta problemática se ve diariamente en zona 1, de esta forma, como fue mencionado en el recuadro anterior, existe una gran cantidad de maquilas y se encuentra una de las mayores concentraciones de comercios mayoristas para las personas, así que, con regularidad se ven personas caminando hacia sus trabajos en horarios comprendidos entre las cinco y las siete de la mañana, y su horario normal de salida es entre cuatro de la tarde a seis y media. Por el tiempo que necesitan viajar, muchos de ellos se ven en la

necesidad de alimentarse en restaurantes de comida rápida como por ejemplo ventas de hamburguesas, ventas de pupusas, puestos callejeros donde la higiene se descuida por completo y con regularidad son ventas de shucos o chéveres (panes estilo hot dog, con repollo picado, al cual se le agrega salsa de tomate, mostaza y mayonesa).

Es de ese punto donde se originan muchos de los problemas a los cuales se enfrentan los establecimientos en esa zona de la ciudad capital, por ejemplo, existe una serie de lugares, en los cuales se sirve comida cacera al momento, pero, el menú hace que las personas pierdan el interés en estos lugares. En otros casos, son puestos de comida callejera, los cuales brindan un servicio a bajo costo y el impacto que sufre el bolsillo de los guatemaltecos que consumen comida en estos establecimientos es bajo. En otras palabras, La mayoría de los guatemaltecos que dedican su día a día a laborar, aprovechan estos establecimientos para poder satisfacer la necesidad de alimentarse.

En muchos otros establecimientos, pasan por alto muchas oportunidades de mejora que sus negocios podrían tener, en algunos casos es por ignorancia, por llamarlo de algún modo, y en otros casos, muchos de los propietarios deciden hacer caso omiso a las recomendaciones de sus comensales sobre situaciones que deberían cambiar o que podrían mejorar. Para los clientes es importante que su opinión se toma en cuenta, de esta forma, ellos consumen alimentos en ese local con regularidad. Por ejemplificar lo mencionado anteriormente, una tortillería cambia con regularidad la materia prima que utiliza para la elaboración de sus tortillas. Los clientes notan el cambio de sabor en las tortillas, pero la propietaria del establecimiento no hace caso a las recomendaciones de los clientes de no cambiar el maíz por harina de maíz.

Esto tiene una repercusión en sus ventas considerable, y lo mismo sucede con varios de los establecimientos ubicados a los alrededores de la ubicación del nuevo restaurante de comida rápida, existen varios comercios, varios locales que tienen a la venta shucos, hamburguesas, algunos establecimientos funcionan desde las cinco de la mañana ofreciendo desayunos y refacciones, otros deciden abrir operaciones a las diez de la mañana, cuando las personas salen en búsqueda de lugares para refaccionar y con regularidad estos establecimientos también sirven almuerzos económicos. El problema para ellos es que los procesos no los tienen delimitados por función, esto quiere decir que muchas veces quien atiende debe tomar un lugar en la cocina, o también debe ir a entregar los pedidos porque en ese momento todos se encuentran preparando almuerzos.

Estos problemas serian fáciles de solucionar con manuales de procedimientos elaborados para este tipo de establecimientos, los cuales delimitan las operaciones por puestos, también aclaran en muchas ocasiones los procedimientos que deben seguir para el embalaje de los alimentos en la comida para llevar. Ante este recuadro surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo desarrollar un manual operativo para la apertura de un nuevo restaurante de comida rápida, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital de Guatemala?

IV. Formulación de la Hipótesis

La presente investigación se realiza con la necesidad de desarrollar un manual operativo para la apertura de un nuevo restaurante de comida rápida, el cual se encontrará ubicado en la 25 calle 1-19 zona 1 de la ciudad capital de Guatemala. Para lo anterior se formula la siguiente hipótesis de investigación:

“La elaboración de un manual operativo para la apertura de un nuevo restaurante avala la probabilidad de éxito de este”.

Con esta suposición se busca dar solución a la mayoría de las adversidades con las que se enfrentan los nuevos emprendedores en la industria de restaurantes, también, funcionará para dar la formación necesaria sobre las preguntas que día con día se realizan y busca medir o confirmar cuál es el éxito del nuevo restaurante, el cual, muchas veces se posee el ímpetu de mejorar o de alcanzar una meta, pero si existe cierta probabilidad de fracaso también debe ser contemplado.

Contando con lo antes mencionado, puede significar el punto de partida ante un posible caso de éxito o fracaso, por esta razón siempre se formarán dudas al respecto de que debe o no debe hacer. Todo esto hace referencia al tema del emprendimiento, pero, por otro lado, este documento busca las soluciones próximas para la apertura de un nuevo restaurante de comida rápida en la zona 1 de ciudad de Guatemala, desde la parte de la ubicación, la distribución del espacio y también la serie de permisos necesarios para la obtención de una licencia sanitaria y por la zona en la que estará ubicada si necesita algún permiso especial.

Considerando que este manual es realizado con el afán de detallar cada uno de los pasos a seguir de un emprendimiento para la apertura de un nuevo restaurante de comida rápida visto desde la parte legal y organizacional de la empresa, con el objeto de prever problemas que pueden surgir a raíz de un mal manejo de la información. Y también los lineamientos que deben seguirse ante el surgimiento de alguna problemática, ya sea interna o externa.

V. Marco metodológico

5.1. Establecimiento de los objetivos de investigación

Para el presente estudio, se establecerá un objetivo general y objetivos específicos, que indicaran las razones por las que se está realizando el estudio, referente a la elaboración de un manual operativo para la apertura de un nuevo restaurante de comida rápida en la zona 1 de la ciudad capital.

5.1.1. Objetivo General

Desarrollar un manual operativo para la apertura de un nuevo restaurante de comida rápida ubicado en la zona 1 de la ciudad Capital.

5.1.2. Objetivos Específicos

Determinar la estructura idónea para la elaboración de un manual operativo para el nuevo restaurante de comida rápida ubicado en la zona 1 de la ciudad capital.

Definir las áreas operativas aptas para un restaurante de comida rápida.

Diseñar los procedimientos operativos de cada área del restaurante de comida rápida ubicado en la zona 1 de la ciudad capital.

Identificar las normas y procedimientos higiénico-sanitarios para cuidar del personal y la manipulación de los alimentos dentro del nuevo restaurante de comida rápida ubicado en la zona 1 de la ciudad capital.

Desarrollar los perfiles de puesto de los colaboradores las funciones para el nuevo restaurante de comida rápida ubicado en la zona 1 de la ciudad capital.

5.2. Diseño de la muestra

5.2.1. Población

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE) el término “población” se refiere al conjunto de elementos que se desean investigar, estos elementos pueden ser objetos, acontecimientos, situaciones o grupos de personas. Para el presente estudio, se desea calcular la población de hombres y mujeres, que residan en la ciudad de Guatemala, con estado civil: casados, solteros o unidos, con un nivel socioeconómico +C, C-, D que laboren o residan en cercanías de la 25 calle de la zona 1 de la ciudad capital.

Por esa razón, se han obtenido los datos de fuentes secundarias importantes como lo es el Portal de Resultados del Censo 2018 y el Instituto Nacional de Estadística de

Guatemala (INE) en virtud de ir desglosando por porcentajes, dependiendo de los estratos de interés para el estudio para poder llegar a una población adecuada.

Por tal motivo, se demuestra la tabla con los estratos requeridos para poder obtener una población adecuada al estudio.

5.2.2. Tamaño de la muestra

El presente estudio se realizará a través del procedimiento no probabilístico seleccionando la muestra por conveniencia.

5.2.3. Procedimiento de muestreo

En esta ocasión el muestreo será realizado por elección, debido a que se realizará una investigación cualitativa para el desarrollo de este manual.

5.2.4. Selección de la muestra

Para esta investigación se realizará entrevistas con expertos en el tema.

Sujeto 1: Ingeniero Rodrigo Enríquez, Experto en la elaboración de manuales de operación.

Sujeto 2: Christopher Tuch, Gerente de restaurante de comida rápida.

Sujeto 3: Licenciada Mirna Flores, Gerente de Recursos Humanos.

5.3. Selección de la técnica de investigación

5.3.1. Técnicas cualitativas

El siguiente estudio es de carácter cualitativo debido la recopilación de información a través de entrevistas a profundidad para su posterior interpretación presentando el resultado de su análisis de forma narrativa.

5.3.2. Instrumento

Para esta tesis se tomó como instrumento de referencia la entrevista a profundidad para los sujetos uno, dos y tres, descritos a continuación:

Sujeto uno: Ingeniero Rodrigo Enríquez (Especialista en elaboración de manuales operativos, diagramación y elaboración de flujogramas para industrias de alimentos)

Sujeto dos: Propietario de Restaurante Goliat Burger, Christopher Tuch

Sujeto tres: Licenciada Mirna Flores (Gerente de Recursos Humanos)

Entrevista a profundidad: Las entrevistas a profundidad son un método de recolección de datos cualitativos que permiten recopilar una gran cantidad de información sobre el comportamiento, actitud y percepción de los entrevistados.

Durante las entrevistas a profundidad, los investigadores y participantes tienen la libertad de explorar puntos adicionales y cambiar el rumbo del proceso cuando sea necesario; es un método de investigación independiente que puede adoptar múltiples disciplinas según las necesidades de la investigación.

5.3.3. Estudio de Campo

Entrevista a profundidad

Ingeniero Rodrigo Enríques,

Experto en elaboración de manuales operativos

Sujeto 1

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es José Ronaldo Ulín y previo a obtener mi Título de Licenciado en Administración de Empresas, estoy realizando un estudio sobre el desarrollo de un manual operativo para la apertura de un nuevo restaurante de comida rápida, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital. Por lo antes mencionado, ¿Podría ayudarme con su experiencia contestándome las siguientes preguntas?

1. ¿Cuál ha sido su experiencia en la elaboración de manuales operativos?

Mi experiencia en manuales ha sido principalmente en la recopilación de los procesos, ver exactamente como suceden las cosas, y luego plasmar los resultados en un documento. Parte de mi experiencia es ir a los lugares, para observar cómo suceden las operaciones, para luego plasmar los resultados en un documento que le pueda servir a las personas, como fuente de información y comunicación para poder hacer esas actividades con efectividad.

2. Según sus conocimientos ¿Qué tipos de manuales operativos existen?

Realmente las empresas utilizan muchas formas de poder elaborar sus manuales, por ejemplo, lo que para una empresa pudiera significar un listado de todos los procedimientos dentro de una empresa, para otras se encuentran en estos manuales de forma más extensa, como los manuales de los electrodomésticos, el cual posee un índice que dirige al usuario directamente a la página que necesita. Realmente no existe un estándar para estos manuales dentro de las empresas, entonces, lo que, si es cierto como parte de mis recomendaciones, estos manuales deben ser elaborados según sus operaciones; deben ser de acorde a la empresa, por ejemplo, pueden existir dos empresas con el mismo giro de negocio, pero cada una tiene procesos independientes, muchas veces no solo se trata de copiar y pegar los manuales y que van a funcionar. Desde mi experiencia, creo que es interesante entender que es lo que a la empresa le agrega valor, saber que procedimientos deben seguir, y describir los procesos, dentro del manual operativo tener los procedimientos escritos de forma textual. También puede

existir un tipo de diagrama de procesos, o también los que llevan fichas de procesos, los cuales comparten una parte gráfica, y a un costado llevar una pequeña descripción. También se le puede agregar instructivos, para aclarar esto, un proceso es la forma en lo que algo ocurre, por ejemplo, si entras a un restaurante, el proceso ocurre en cuanto el cliente pone un pie en el lugar, el anfitrión le dará la bienvenida, le ofrecerá una mesa y le dará el menú, observara si viene solo o acompañado para poderle brindar una mesa de acorde a las necesidades del cliente, y si por ejemplo tiene niños, los ubica en una zona, si son familias extensas, hacia qué área el restaurante se le lleva. Aparte tenemos los procedimientos, los cuales son documentos en donde se describe el proceso, en otras palabras, es el documento recopilatorio sobre los procesos. Dentro de este manual se puede incluir instructivos, el cual es un documento de pasos o de tareas, el cual debe elaborar una sola persona, por ejemplo, una serie de instrucciones para limpiar una mesa. Con todo esto que acabo de describir, se debe tener claro el proceso para luego plasmarlo. El documento final lleva como nombre manual operativo o manual de procesos.

3. ¿Quién considera usted que debe elaborar, ejecutar y monitorear el cumplimiento del manual operativo dentro de una empresa?

La elaboración de estos manuales debe estar a cargo del personal, por ejemplo, para la incorporación de un proceso que no exista, se deben buscar referencias, por ejemplo, realizar una investigación comparativa de cómo están las mejores empresas que se dedican a este giro de negocio, no se trata de hacer un copiar y pegar, porque posiblemente no funcionara, se trata de ver que me podría servir. En este punto deberías crear una versión cero, por decirle de algún modo, luego cuando la empresa empiece a funcionar, crear la versión uno, en conjunto con los colaboradores, como por ejemplo la creación de un manual de bienvenida para los clientes en comunión con los anfitriones y meseros. También es adecuado verificar con los participantes de administración, porque ellos se encargarán de dirigir y velar por el cumplimiento.

Es importante la incorporación del personal en la creación de estos manuales, ya que, recuerda que como seres humanos, cuando alguien nos llega a imponer situaciones, nos pone mal. En resumen, deben ser elaboradas por ambas áreas, el área operativa y el área administrativa.

4. Desde su experiencia, ¿Cuáles considera que son las principales ventajas o beneficios que brinda el tener un manual operativo en una empresa?

Más que ventajas, veámoslo del otro lado, la desventaja de no tenerlo. Si no se posee una forma ya creada, es posible que las actividades no se realicen como se deberían de realizar, porque si no se tiene un manual, por ejemplo, podrían el día de hoy atender bien a un cliente, pero días después llega con sus amigos, con su familia en esa visita se le trata mal se pierde al cliente. Dejando por un lado lo malo, pivoteando hacia tu pregunta, si posees un buen manual, tienes la certeza que tus procesos se llevaran a cabo de acorde a lo que solicitan, y como resultados tendrás menos inconsistencias, tendrás menos atrasos, vas a tener un mejor enfoque en la relación de trato con el cliente, una relación a largo plazo, esto es clave para la satisfacción, el cliente ya sabe que esperar, hablo de cómo se siente el cliente del lado de la experiencia. Todo esto repercute en tener mayores ingresos, posibilidad de tener más clientes, las actividades tendrán congruencia, podrás evitar incurrir en gastos, porque podría un problema consumir, tiempo, dinero y personal.

5. Según sus conocimientos ¿Cuál es la estructura idónea que debe tener un manual operativo?

La estructura que debe llevar cada documento operativo, recomiendo contenga como estructura, una parte con escritos cortos, que posean muchas imágenes, contar con la parte escrita en la cual comentar que es el proceso, que se espera del proceso, también incluir las métricas para saber si ese proceso está funcionando bien, un diagrama de flujo, el cual es clave, y una breve descripción de cada una de las fases. Creo que esto es fundamental para la redacción de estos manuales. Por ejemplo, la limpieza de los baños, que herramienta se utilizara para la comprobación de que este proceso se está llevando a cabo. En concreto llevar poco texto y muchas imágenes, pero o cualquier fotografía, por ejemplo, incorporarle un diagrama bien detallado para poder entender con claridad este proceso, por ejemplo, existen diagramas de lecciones de un solo punto, como por ejemplo las que nos muestran el correcto lavado de manos, que, si se observa muchas veces, uno adquiere esa costumbre como parte de su rutina diaria, aunque no se encuentre dentro de su área de labores. La estructura ideal debería ser un manual por proceso. También podrías consultar la norma ISO 90012015, en donde te brindan una estructura sobre cadena de valor, ahí puedes encontrar tres tipos de procesos. Es importante hacer este mapeo por procesos estratégicos. Con esto en mente el manual será funcional.

6. ¿Qué temas son importantes tomar en cuenta en la elaboración de un manual operativo?

Creo que, la estandarización, el tener claro el proceso, establecer cuáles son los requisitos de tu cliente, porque tus procesos deben ser dirigidos a cumplir con esos requerimientos, y también ser puntuales con los objetivos de como cubrir ese deseo o petición. También los resultados deben tener una métrica para medir si funcionan o no y también la incorporación del personal.

7. ¿Cuáles deberían ser los pasos idóneos para la elaboración de un manual operativo?

Lo primero que se debe hacer para elaborar un manual es conocer tus procesos, es clave el mapeo de procesos, conocer que procesos se llevarán a cabo dentro de la empresa, como paso dos, ir a conocer los procesos, luego de ello, se puede realizar la diagramación del proceso, también elaborar las métricas, posteriormente todo se vuelve más fácil, de esta forma se toma en cuenta que la recopilación de los procesos dentro de un documento, darán como resultado el manual.

8. ¿Es necesario la integración de un flujograma dentro del manual operativo?

Si, por su puesto, los diagramas de flujo, flujogramas, diagrama de flujos cruzados, son parte importante. En mi experiencia, a lo que yo me dedico es a elaborar diagrama de procesos, esto es un insumo para la elaboración de manuales. Esto es esencial, puesto que este debería ser el documento esencial para poder conocer el proceso. Esto servirá para familiarizar al nuevo personal.

9. Desde su experiencia, ¿Qué tipos de empresas deberían considerar la integración de un manual operativo?

En mi opinión todas las empresas deberían tomar en cuenta la incorporación de estos manuales, ya que, con ello, puedes asegurar que los procesos pueden llevarse a cabo de la misma manera.

10. Para finalizar, ¿Es necesaria la actualización de los manuales operativos?, si ¿Cada cuánto tiempo sugiere hacerlo?, no, finaliza la entrevista.

Por su puesto, la recomendación que hago es supervisar el diagrama de proceso, y revisarlo cada trimestre, con esto no me refiero a hacer una reunión, sino ir al lugar,

supervisar que este proceso se lleve a cabo, verificar que se lleve a cabo o ver porque cambio el proceso. Por ejemplo, si se incorporó nueva tecnología.

Entrevista a profundidad

Gerente General Goliat Burguer

Joven Christopher Tuch

Sujeto 2

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es José Ronaldo Ulín y previo a obtener mi Título de Licenciado en Administración de Empresas, estoy realizando un estudio sobre el desarrollo de un manual operativo para la apertura de un nuevo restaurante de comida rápida, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital. Por lo antes mencionado, ¿Podría ayudarme con su experiencia contestándome las siguientes preguntas?

1. ¿Cuál ha sido su trayectoria en la industria restaurantera?

Mi experiencia dentro de esta industria, llevo a un cien por ciento aproximadamente dos años, ya que hace dos años se me dio la oportunidad de apertura mi primer restaurante. También poseo experiencia previa, hace cinco años aproximadamente me involucré con mi familia como parte del departamento de compras, luego me fui involucrando más en las labores cotidianas hasta que se me dio la oportunidad el año pasado.

2. En la fase previa a la apertura del restaurante, ¿Cómo elaboran la distribución de las distintas áreas de un restaurante?

En este caso, tomamos en cuenta el tamaño del establecimiento, nosotros la dividimos en cuatro áreas distintas, contamos como área principal la cocina donde se elaboran los alimentos, también con el área de bodega, en la cual se guardan todos los productos que entran al restaurante. También pensando en nuestra distribución, colocamos el área de servicio al cliente al frente, los cuales se dan a la tarea de darle la bienvenida a los comensales. Nosotros elegimos esta distribución y colocamos el área de cocina en un área ventilada, en el cual instalamos un sistema de ventilación, en donde se colocaron las planchas, también colocamos a un lado las freidoras. También contamos con el área de envío a domicilio, siendo de las más importantes porque muchas veces nuestros clientes piden a domicilio, por eso mismo decidimos limitar el número de mesas por el tema de la pandemia.

3. Desde su perspectiva, ¿Cuáles son las principales áreas dentro de un restaurante?

Para mí persona, principalmente, el área más importante es el área de cocina, se le da el principal enfoque, para controlar al cien por ciento la calidad del producto, ya que tenemos como objetivo que las hamburguesas sean iguales. También una de nuestras principales áreas es el área de reparto, con esta área, tomamos los pedidos, y tienen como principal tarea llevar los productos en buen estado para que los clientes puedan degustar de buena forma la calidad de nuestros productos.

4. A partir de la pandemia COVID-19 ¿Qué medidas de bioseguridad se tomaron en los restaurantes?

Cuando nosotros iniciamos con el restaurante físico, nosotros tomamos como iniciativa, colocar lo indispensable para evitar el contagio, como por ejemplo el control de temperatura antes de ingresar al establecimiento, cuando la vacunación comenzó, les pedimos que se vacunara, también el uso de la mascarilla sin posibilidad a retirársela, también el control del cabello con el uso de redecillas, la utilización de guantes para las cajeras, y también para las personas que entregan el producto a los clientes. Como parte fundamental, previo a que alguien entre a trabajar con nosotros pedimos que se realice un hisopado, inclusive si mientras realiza sus actividades con regularidad y tiene sospechas de estar infectado se procede a enviarlo a casa y monitorear al resto del personal. Puedo recalcar que la desinfección de las mesas luego que nuestros clientes se retiran y previo a que otro cliente ocupe el lugar también es una excelente opción. Recuerda también que esto evita las infecciones estomacales por cualquier parasito o bacteria y es de lo más importante dentro del restaurante.

5. ¿Con que frecuencia las autoridades realizan una inspección sanitaria al restaurante?

La frecuencia de las visitas al restaurante puede variar, como siempre, y para llevar un buen control, el ministerio de salud envía a personal a verificar que la sanidad se esté tomando en cuenta, ya que con estas visitas periódicas se verifica si el establecimiento cuenta con un buen control de plagas, que los alimentos no sean expuestos a contaminantes, todo con el fin de evitar la propagación de enfermedades tipo estomacal, o bien evitar la propagación del virus COVID-19.

6. ¿Cómo recomienda usted que se debe supervisar la higiene de los colaboradores?

Lo recomendable acá es designar a una persona para la supervisión diaria del cumplimiento de estas normativas internas, las cuales varían del tipo de establecimiento,

por ejemplo, en nuestro caso, nuestro encargado vela porque las personas respeten las normas, por ejemplo en el caso de las mujeres, que no utilicen anillos, pulseras o relojes durante la elaboración de los alimentos, que su cabello este recogido, verificar que el uniforme se encuentra en óptimas condiciones, en el caso de los hombres que los desodorantes no tengan un olor fuerte, verificar que no tengan olores extraños, que su cabello siempre este corto y bien peinado y para ambos que no lleguen oliendo a alcohol o cigarro.

7. Además de los permisos mercantiles para operar, en cuestión de salubridad, ¿Qué permisos son indispensables para que el restaurante pueda operar?

Como establecimiento contamos con los permisos respectivos de salubridad, como por ejemplo los certificados de salud y manipulación de alimentos, también contamos con la licencia municipal bajo el renglón de expendio de comidas, y también en algunos casos piden que se haga un estudio de impacto ambiental, el cual no se nos fue solicitado para poder operar.

8. ¿Con que frecuencia se deben renovar los permisos necesarios para que un restaurante pueda operar?

La renovación se debe hacer cada que estos caduquen, por ejemplo, pedimos a nuestros colaboradores que renueven su tarjeta de salud y manipulación de alimentos cada 6 meses para evitar problemas futuros.

9. Para finalizar, desde su perspectiva, ¿Qué sistema recomienda utilizar para evitar problemas como contaminación cruzada?

Bueno, en nuestro caso consideramos que el proceso funcional es el conocido como Sistema de las 5's, el cual tiene sus orígenes en las palabras japonesas. Esta serie de pasos nos ayuda a estandarizar los procesos, por ejemplo, con el caso de selección, cada uno de los implementos esta señalado con colores, por ejemplo, la espátula con la que se voltea la carne tiene una seña de color rojo, y con la que se voltea el pan una seña de color azul. Ese problema de contaminación cruzada no se da, ya que, por ejemplo, la mayoría de los implementos para la elaboración de las hamburguesas ya viene preparado, en el establecimiento no se parte cebolla y tomate, sino que estos ya vienen listos para utilizarse en su bolsa respectivamente identificadas. También para continuar con el sistema de las 5's, el segundo paso es sistematización, en la cual, a los nuevos colaboradores se les muestra la jerarquía de colores con la que laboramos, para pasar a

la siguiente s la cual es limpieza, de la cual nos encargamos cada noche luego de cerrar, en la cual se limpian las mesas, se esterilizan, las espátulas, tenazas y rejillas para freír se dejan lavadas y secas para poderlas utilizar al siguiente día. Con cuestión de la normalización, que todo esto se lleve a cabo para pasar a la última s que es la de autodisciplina.

Entrevista a profundidad

Licenciada Mirna Flores

Gerente de Recursos Humanos

Sujeto 3

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es José Ronaldo Ulín y previo a obtener mi Título de Licenciado en Administración de Empresas, estoy realizando un estudio sobre el desarrollo de un manual operativo para la apertura de un nuevo restaurante de comida rápida, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital. Por lo antes mencionado, ¿Podría ayudarme con su experiencia contestándome las siguientes preguntas?

1. ¿Cuál ha sido su experiencia en el área de recursos humanos?

Yo comencé en el mundo de los recursos humanos en el 2001, a lo largo de mi experiencia he estado en diferentes posiciones, desde posiciones operativas que son más de servicio al cliente, hasta gerenciales, a nivel regional, las cuales tienen relación con toda la organización.

2. ¿En qué tipos de industria ha trabajado en el área de recursos humanos?

Yo he tenido contacto con todo el sector financiero, con la industria automotriz y con la industria de alimentos.

3. En base a su experiencia ¿Qué parámetros o lineamiento debería tener un manual de puestos?

Primero para que sirve un manual de puesto, cual es el objetivo, es tener claridad en cuales son las funciones que se deben realizar en determinados puestos de trabajo, por supuesto debe estar claro, debe tener un lenguaje entendible, no debe tener un lenguaje técnico, es necesario ir al punto. Debe estar lo más detallado posible, ya que se utiliza como insumo para futuras inducciones, también puede ser insumo para futuras auditorías. Entonces, lineamientos generales, debe ser claro, debe ser entendible, contener las aclaraciones necesarias para los tecnicismos, debe contener el flujograma para hacerlo sencillo de entender, recordemos que hay personas más visuales, debe tener los formatos que sean necesarios para la aplicación de determinadas actividades y algo que es sumamente actualizado, esto es el reto principal porque en muchas ocasiones no se actualiza. Es crucial actualizarlo, para que quien lo necesite pueda hacer las cosas de

forma correcta. Es uno de los objetivos del manual de puestos, que no se cometan errores. Las actualizaciones deben darse cada que se actualiza un proceso, porque si no queda obsoleto.

4. ¿Quién es el encargado de elaborar el perfil de puestos en una empresa?

Esa pregunta es genial, porque, normalmente se entiende, o se asume que es parte de las responsabilidades del departamento de recursos humanos tener esta actualización, sin embargo el líder del área, es también responsable con la elaboración de esta descripción de puesto, porque, yo soy de recursos humanos y usted es el líder del restaurante, entonces yo, de acuerdo a mi experiencia, creo que debería ser una señorita, entre dieciocho y veinte años, que no tenga mucha experiencia, pero que si sea muy amable, entonces usted que es el líder del área me corrige y me dice que no sea una dama, porque salimos muy tarde, que sea un caballero, que tenga moto, que si tenga experiencia haciendo cobros, haciendo cierres, que tenga experiencia con clientes difíciles, entonces necesitamos alguien que tenga esa habilidad, entonces usted sabe muchísimo más que yo que es lo que necesita, por lo tanto es una responsabilidad conjunta, usted como líder y yo como responsable de recursos humanos, levantar esa descripción de puestos y actualizarla en el momento que sea necesario. Otra razón porque, cuando usted me pide una posición, tengo mi perfil de puestos, entonces le pregunto, Jose le sirve un candidato con el mismo perfil, si me dirá usted, pero adicional, necesito que sepa X o Y sistema, entonces se actualiza, entonces en base a lo que usted y yo platicamos, entonces en base a eso yo buscaré a las personas. Con base a eso le presentare una terna de candidatos. Para concluir es una responsabilidad compartida entre ambas partes.

5. ¿Qué áreas debe de tener un departamento de recursos humanos?

Depende del tamaño de la empresa, usted puede dividirlo en áreas, o puede únicamente separarlo en funciones, normalmente el departamento de recursos humanos tiene el área de reclutamiento, esta normalmente esta solita, normalmente absorbe mucho tiempo de las personas que se encuentran en esa posición, luego tiene un área de relaciones laborales, esta área se encarga de darle de alta al colaborador, que ahora es un colaborador y no un candidato, entonces el colaborador a lo largo de su vida laboral dentro de la empresa, puede ocurrir cualquier cosa, por ejemplo un cambio de puesto, o cualquier tipo de sanción disciplinaria, o hay que darle uniforme, entonces esa es la parte

de relaciones laborales, donde esta lo que va a ocurrir todas las sanciones que un colaborador pueda tener en sus carrera laboral. También existe otra parte importante, que muchas organizaciones aun no llegan a esa madurez, que es la parte de desarrollo organizacional, donde se ven temas como la cultura, la cual es de suma importancia, ve todos los temas de capacitación, ve todos los temas de desarrollo de los colaboradores, entonces esta esa área específica, y algunas organizaciones, tiene la parte de planilla o nómina, como parte del departamento de Recursos humanos, la cual puede estar en contabilidad también, y se dedica a ejecutar todos los procesos de nómina y se cumple con lo que la ley solicita. Básicamente en eso se puede distribuir las funciones o áreas si es una organización muy grande, separarlos por departamentos o subáreas, otras empresas son pequeñas y se divide en personas, por ejemplo, una que vea la capacitación, otra el reclutamiento, otra que vea nómina. Y eso prácticamente.

6. ¿Quiénes son los encargados de reclutar, contratar, capacitar, retener y despedir al personal?

Esta también es una responsabilidad compartida, cuando hablamos de reclutamientos, es atraer a los candidatos, entonces otra vez el ejemplo, yo soy recursos humanos y usted el líder del área, entonces a quien le interesa tener a la persona dentro del restaurante, obviamente a los dos, probablemente yo poseo indicadores de cuánto tiempo me llevare para contactar a las personas, pero si usted no tiene un cocinero o su cajero, usted pasara por muchos problemas, entonces usted también participa en ese proceso de reclutamiento, en fin para este caso también es conjunto realizar esta actividad, porque usted como líder del establecimiento, debe encargarse de por ejemplo despedir a las personas que cometan errores considerables dentro de la organización.

7. ¿Cómo se crea un perfil de puesto?

De acuerdo, es necesario tener un documento, un formato, donde tengamos claridad que es lo que queremos dejar plasmado, del descriptor de puestos, no hay uno que sea el perfecto, existen muchísimas opciones para poder tener un formato, es básicamente, que es lo que nos da a nosotros como organización, la idea de lo que necesitamos, la idea de lo que se busca para determinada posición. Claramente debe contener el nombre del puesto, a quien le reporta, a que puesto le reporta, digamos que, si es un jefe de restaurante, entonces en ese caso a quien le reporta, le reporta a el gerente general, también quienes le reportan al líder del restaurante. Se define también cual es el objetivo

de que exista este puesto de trabajo, por ejemplo, se necesita que cumpla con la satisfacción del cliente, que cumpla con el clima laboral, también se establece la edad, si es que la edad es necesaria o es indispensable en determinado rango, cada vez más las organizaciones eliminan esa parte de la edad, porque muchas veces no es relevante, por ejemplo, si se necesita se coloca la edad, cual es el nivel de escolaridad que se necesita, cual es el nivel de experiencia que necesitamos tener, algunos conocimientos específicos, se definen las competencias y se realiza una descripción muy breve de cuáles son las funciones que se desarrollara, también se define el nivel de riesgo, también cual es el presupuesto que va a manejar, al final, al pie de este perfil de puesto, se establece los indicadores, por ejemplo de servicio al cliente, tal porcentaje, en crecimiento de clientes tanto, entonces se establece de una vez cuales son los indicadores, porque esto servirá para que recursos humanos pueda entrevistar a una persona. También se establece si se le dará instrumentos, por ejemplo, si se le brindara una computadora, si se la asignará un vehículo y también cuales son los indicadores con que se le medirá dentro del tiempo que labore en la empresa.

8. ¿Cuál es el perfil idóneo para un cajero de restaurante?

De acuerdo, va a depender de la necesidad de la organización, pero en general podremos decir que necesitamos a alguien que tenga diversificado, que tenga habilidad numérica, que sea un perito contador, a quien se le pueda aplicar una evaluación técnica para validar esa habilidad numérica que necesitamos al momento de estar cobrando, dando vuelto, haciendo corte de caja, porque seguramente hará el paquete para la empresa que llegara por el dinero, de repente maneja un tema de Excel, y luego ya revisar si necesitamos algunas otras competencias específicas como servicio al cliente, por ejemplo si tiene que ser muy amable, necesitamos a alguien que sonría mucho, no importando si es una dama o un caballero, depende si necesitamos hacer un equilibrio de colaboradores dentro del restaurante, por ejemplo si tenemos muchas damas un caballero o viceversa. En relación a la edad, de igual forma, dependiendo en qué momento se encuentre la organización, necesitamos a alguien con mucha energía, alguien joven, a partir de los 18 años, no importa si tiene mucha experiencia, pero sí que tenga esa habilidad numérica, o si necesitamos a alguien con más experiencia, alguien maduro, porque puede ser que a este cajero sea a quien se le asigne la labor de quedarse a cargo cuando el gerente no esté en el establecimiento, si necesitamos que tenga experiencia

por ejemplo como cajero de Walmart, en un banco o que tenga experiencia en manejo de personal.

9. ¿Cuál es el perfil idóneo para un mesero de restaurante?

Podemos resumir lo mismo verdad, dependiendo en la situación en la que se encuentre la organización, pero básicamente, cuando hablamos de meseros, son personas que ya están en contacto directo con los clientes, el cajero si, tiene un contacto muy rápido, cobra y que le vaya bien, pero el mesero, desde el momento que recibe a las personas, ya tiene ese servicio al cliente, entonces por ejemplo, necesitamos que tenga esa habilidad de comunicación porque necesitamos que venda también, porque luego que las personas consuman sus alimentos, que ofrezca un café, un postre. A nivel de escolaridad puede ser, si ya tiene experiencia, podríamos bajar un poco el perfil, entonces podríamos decir que con básicos que tenga, pero sí que tenga experiencia en manejo de clientes, que tenga claridad en ideas para exponer los platillos, que eso se dará cuando la persona ya labore dentro de la organización, también a nivel de edad, vamos a lo mismo, si necesitamos a alguien joven con muchísimas energías, entonces hablamos de alguien entre dieciocho a veinticuatro años, o bien que sea alguien con experiencia pero que si tenga un nivel alto de energía, básicamente por ahí podría ir, alguien que tenga muchísima habilidad para comunicarse, que sepa cómo manejar las quejas de los clientes, que tenga esa tolerancia, que sepa cómo manejarse, como controlarse, que no vaya a ser alguien que se enoje rápido, porque usted sabe cómo son esos clientes a veces, entonces necesitamos a alguien que tenga un buen manejo de la ira, que vaya a gritar allá atrás y que luego regrese con toda la actitud servicial.

10. ¿Cuál es el perfil idóneo para un cocinero o responsable de la preparación de los alimentos?

Seguramente, en este caso si necesitaremos a alguien que tenga esa experiencia en preparación de alimentos y en general, con las otras dos posiciones, necesitaremos que tenga tarjeta de pulmones y manipulación de alimentos, en este caso definitivamente debe poseer esas técnicas en términos de manufactura, de procesamiento de alimentos, debe tener conocimientos en normas ASAP, si no las tiene, debe enseñársele, porque ahí en la cocina, existe muchos temas de contaminación cruzada que se puede dar, en todos los temas de higiene, de lavado de manos que definitivamente debe estar dentro del manual operativo, entonces este cocinero debe tener experiencia en la cocina,

seguramente una formación específica de acuerdo con el tipo de alimentos que se van a servir, o que se procesaran dentro de la empresa, que si bien es cierto, seguro será parte del manual, están los ingredientes que necesite cada uno de los platillos, de igual forma debe tener esta persona ese conocimiento, me refiero a que debió haber estudiado algo referente a eso. También debe saber cómo supervisar a las personas que le ayudan a la preparación, por ejemplo, que se haga correctamente el picado de los ingredientes, seguramente la administración del inventario, cada cuanto hay que revisar la comida, es decir toda esa experiencia necesaria en la manipulación de los alimentos, que este tema es el más delicado cuando hablamos de alimentos.

11. En cuestión de liderazgo, ¿Cuál es el perfil idóneo para el Gerente General de un restaurante?

Definitivamente necesitamos allí, alguien que ya tenga esa formación, preferiblemente a nivel universitario, que ya tenga experiencia administrando punto de venta, lo ideal es que sea en tema de alimentos, porque no es lo mismo administrar un punto de ventas de electrodomésticos donde debo conocer de electricidad, que un punto de venta de alimentos, donde hay que observar muchísimas normas, que por ejemplo llega el ministerio de salud a hacer una supervisión, por eso necesitamos a alguien que ya tenga experiencia gerenciando, manejado liderando entonces necesitamos a alguien con ese perfil. También tiene que ser una persona con iniciativa, porque es el responsable del restaurante, es la cabeza del restaurante, tiene que buscar herramientas de mercadeo, por ejemplo para que lleguen más clientes, tiene que revisar si el restaurante está ubicado en el punto de venta adecuado, donde allá tráfico de personas, también ver que negocios tengo en frente, ver si propicia ese tema de tráfico de personas, también debe conocer temas financieros, porque seguramente le toque ver el estado de resultados de su restaurante, tiene que validar toda la información, también que acciones se tomara para reducir las pérdidas, también debe saber cómo administrar un inventario para poder orientar bien a la persona que se hará cargo de recibir la comida o los insumos, o sacarlos de la bodega, o la rotación que tiene que haber dentro de la bodega, entonces tiene que ser una persona que tenga conocimientos integrales, de mercadeo, de finanzas, de recursos humanos, de finanzas y por supuesto de alimentos, porque es el tema más delicado porque si se necesita el énfasis en las buenas prácticas.

5.3.4. Análisis e interpretación de resultados

Desde el punto de vista del experto en manuales, estos son las herramientas que se encargan de la recopilación de los procesos, los que a su vez son plasmados en documento y, a ese resultado recopilatorio es al que se le da el nombre de manual. Considerando también el giro de negocio de cada empresa, es esa la forma en la que se deben realizar estos documentos, lo que para una empresa es el recopilatorio de actividades o procesos, para otra empresa puede significar una herramienta extensa, como es el caso de los manuales de los electrodomésticos.

En estas herramientas es necesario el adjuntar instrucciones, por decirlo de algún modo, un proceso es la forma en que algo se lleva a cabo, trayendo a colación lo que sucede en varios restaurantes, en donde los procesos inician desde que el cliente hace su arribo a las instalaciones del establecimiento, hay manuales de bienvenida, manuales de venta, en estos manuales se puede plasmar lo que se busca generar con el cliente. Sin embargo, es necesario poner en práctica todas las recomendaciones de cómo actuar ante situaciones adversas, ya que los manuales están pensados para solucionar contratiempos y evitar confrontaciones entre departamentos o bien con los comensales.

En muchos casos, se debe considerar a todos los departamentos de la empresa para la elaboración de estas herramientas, también considerar que se busca satisfacer con la realización de estos manuales. Es importante en todo momento el hacer del conocimiento del personal y su participación en la elaboración de la herramienta. Al ser humanos, la imposición de ciertas reglas o dictámenes puede producir en el personal inconformidades que se verán reflejados en el desempeño y también en el trato con el cliente.

Se puede obtener excelentes ventajas, pero también se debe considerar que la no elaboración de un manual trae consigo un sinnúmero de desventajas. Estos problemas pueden verse reflejados en entregas tardías de productos, en la insatisfacción de las necesidades de los clientes y todo esto se verá reflejado en el flujo de caja, afectando así el deseo de innovación en equipo y también pueden darse casos de despido por no seguir órdenes. También es necesario el no obviar la opinión del personal, ya que ellos son los que normalmente se encargan de poner en ejecución estas herramientas.

Para concretar, la estructura idónea como tal para un manual va a depender de cómo se desea aplicar, por ejemplo, se puede idear un manual, el cual contenga un manual de procesos, un manual de puestos, un manual de ejecución y la recopilación de estos

manuales dará como resultado el manual operativo. Considerando también, la elaboración de este manual debe ser con un lenguaje directo, entendible para el lector, dejando de lado el uso de tecnicismos o palabras rebuscadas, siempre es importante ir al punto. También es necesario que cuente con un esquema de lo que se desea, con la continuidad de los pasos para retratar el proceso. La inclusión de flujogramas hará aun más sencilla la manera en la que se entienda el proceso.

De igual forma, para la elaboración de estos procesos es necesaria una inmersión total de parte del personal, en algunos casos se puede notar a prueba y error la deficiencia en ciertos aspectos que no fueron tomados en cuenta para la conciliación del procesos.

Ahora bien, cambiando el tema a la distribución del restaurante, es necesario conocer el metraje del establecimiento en el que se desea realizar la apertura del nuevo restaurante. En algunos casos los lugares brindan una cantidad considerable de espacios para poder colocar distintos ambientes dentro del restaurante, pero en algunos otros casos, los establecimientos se ven limitados únicamente a colocar el área de caja, el área de preparación de los alimentos, el área de entrega y también el área de almacenaje. Pero se debe considerar también la distribución correcta de los nuevos restaurantes para evitar problemas de contaminación cruzada o contaminación directa. Esto evitara problemas con el control de calidad de las preparaciones y a su vez, evitara denuncias por contaminación en los alimentos.

En estos casos es necesario conocer las leyes tributarias y de inscripción para los establecimientos, porque en algunas ocasiones se pasan por alto y conlleva una serie de riesgos como la clausura del establecimiento. Es necesaria le inscripción ante el Registro Mercantil, ya sea de una sociedad anónima o como propietario del nuevo restaurante. También se debe considerar la obtención de los registros de salud como también los permisos pertinentes ante el ente regulatorio que en este caso es la Municipalidad de Guatemala.

Por la situación actual de pandemia, se debe considerar una serie de protocolos, los cuales deberán de ser aplicados para evitar problemas ante una inspección sanitaria y también para evitar la pérdida del capital humano. Considerando lo antes mencionado, es necesario el estar preparado ante alguna inspección realizada por el MSPAS (Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social) porque normalmente se verifica con visitas periódicas que los restaurantes, comedores u otros establecimientos de la misma índole,

cumplan con el reglamento de salubridad, y, de esta forma evitar las multas o bien la clausura del restaurante.

De igual forma, en temas de pandemia, es recomendable la utilización correcta de los principales implementos para evitar la propagación y contagio de COVID-19, tanto para colaboradores, como para los clientes. El lavado de manos, el uso correcto de la mascarilla al momento de ingresar, los colaboradores deben llevar sus implementos, como lo son, guantes desechables, redecilla para el cabello, el uso de la mascarilla en todo momento, en el caso del cajero o cajera, por estar en contacto directo con los clientes el uso de una careta. Como parte indispensable para poder optar a un empleo, debe presentar los requerimientos de ley para la manipulación de alimentos, añadido el carné de vacunación con una a ambas dosis suministradas. También hizo el énfasis en la sanitización continua de las mesas, del área de caja, para evitar la propagación de virus, o bacterias que pueden afectar la salud de ambas partes.

Profundizando más en el tema, con el fin de evitar problemas de contaminación cruzada y otros problemas se sugiere el uso de sistemas como el de las 5's, este es un sistema japonés el cual consta de una serie de pasos, los cuales son: clasificación, orden, limpieza, estandarización y disciplina. Este sistema es de los más conocidos dentro del mundo de la cocina, pues evita la acumulación de artículos en las áreas de trabajo, también muestra la correcta forma de utilizar una serie de utensilios, la división de colores para evitar confusiones, como también el orden en el que se deben realizar los procesos, también la estandarización, la cual ayuda a prevenir la aparición de suciedades y establece normas y procedimientos y por último la disciplina, el cual fomenta los esfuerzos para lograr el bien común. De igual forma, menciona el experto que es conveniente el uso de implementos ya procesados, para evitar la contaminación cruzada. También dejar limpio los espacios de trabajo después del cierre del establecimiento y de igual forma limpiar previamente a la apertura del establecimiento.

Ahora bien, entrando en tema de Recursos humanos, el manual debe poseer un apartado de manual de puestos, al igual que en el manual operativo, este debe contar con un lenguaje entendible, evitando el uso de tecnicismos, debe ir directamente al punto. Debe estar detallado, ya que será utilizado como insumo para futuras inducciones. También debe contener un flujograma sencillo. También la experta recomienda una actualización continua, en conjunto con el líder del establecimiento, porque si no se vuelve obsoleto.

En este apartado debe incluirse el perfil idóneo el cual deberá ser elaborado entre el líder del restaurante y el departamento de Recursos Humanos; se necesita de la colaboración de ambas partes, puesto que el interés es mutuo. El líder del restaurante debe tener clara la visión de que persona necesita y Recursos Humanos será el encargado de la selección, contratación e inmersión del nuevo personal.

El perfil idóneo para un cajero debe ser el siguiente descrito a continuación: Debe poseer conocimientos básicos en métodos de cobro, también debe contar con grado de escolaridad de diversificado, con exactitud ser contador o bien poseer habilidad numérica, que posea conocimientos en corte de caja, también honradez porque seguramente será el quien se encargue de armar los paquetes para que la empresa de valores pase por ellos, en algunas ocasiones debe poseer conocimientos en Excel, dependiendo del grado de responsabilidad, debe ser una persona mayor, para poder quedarse al frente del restaurante cuando el líder no se encuentre.

El perfil idóneo para un mesero puede variar, dependiendo de las necesidades del establecimiento, se puede concluir lo mismo sobre la edad. Ya que estas personas se encuentran en contacto directo con el cliente, se necesita una persona con conocimientos en servicio al cliente, una persona con excelente presentación, con buena habilidad de comunicación, con actitud de vendedor, que sea una persona proactiva, que tenga buena inteligencia emocional, también que posea conocimiento en manejo de clientes, con muy buena energía y algo más que la organización necesite.

Y para finalizar el perfil idóneo para el Líder del establecimiento queda descrito a continuación: En este caso se debe contar con una persona con grado de escolaridad a nivel universitario, que posee experiencia administrando puntos de venta, alguien que posea experiencia gerenciando, una persona con iniciativa, que posea herramientas de mercadeo, debe poseer conocimientos financieros, debe poseer conocimientos en manejo de inventarios, que posea conocimiento en manejo de bodega, en resumen, debe ser una persona integra con todos los requerimientos.

VI. Conclusiones

La estructura idónea para la elaboración de un manual operativo para la apertura de un nuevo restaurante de comida rápida debe tomarse en cuenta lo descrito a continuación: el contenido debe estar dividido en una serie de manuales, los cuales llevan por nombre manual de procesos, también debe llevar poco texto, muchas imágenes, flujogramas de distintas categorías, para poder hacer entendibles los procesos, también debe poseer un índice detallado, en el cual se pueda encontrar con facilidad el nombre del proceso que se desea consultar; la recopilación de lo anteriormente mencionado, dará como resultado un manual operativo.

Las áreas operativas aptas para un nuevo restaurante de comida rápida son: el área de cocina donde se producirán los alimentos, también si se cuenta con el espacio suficiente la bodega donde se almacenarán los alimentos y otros implementos para la preparación de los alimentos, el área de despacho y caja también son áreas primordiales dentro del establecimiento, y el área de servicio a domicilio (el cual es optativo) para él envío de los productos a las manos del cliente.

Los procesos necesarios para la operatividad del nuevo restaurante de comida rápida quedan a criterio del líder del restaurante, el cual se encargará de desarrollar un manual operativo en conjunto con los nuevos colaboradores, o bien realizar una prueba piloto con los procesos necesarios a incorporar.

Las normas de bioseguridad obligatorias para brindar una buena atención y cuidar de la salud tanto de colaboradores, como de clientes, es necesario incorporar una estación de sanitización al momento de hacer ingreso a las instalaciones, el cual debe contar con toma de temperatura, y aplicación de gel anti bacterial. También para evitar problemas por contaminación cruzada, se debe establecer procesos para evitar que suceda esa situación, o bien reducir su riesgo al mínimo.

Para el desarrollo de un perfil de puestos se necesita delimitar las funciones de cada uno de los nuevos colaboradores, también se debe analizar si debe contar con experiencia previa en el área, los conocimientos que debe poseer el colaborador y también su grado de escolaridad. En ese documento debe quedar plasmado que funciones deberá cumplir, que parámetros son los óptimos para el buen desenvolvimiento de sus labores y también que equipo se le brindará al comenzar a laborar.

VII. Recomendaciones

En primer lugar, para llevar a cabo los manuales de procesos es necesario conocer los procesos, se recomienda ir a visitar referentes de la rama de la industria a la que se desea enfocar, analizar que procesos poseen y cuáles pueden ser óptimos para poner en práctica dentro de la organización. Jamás se debe utilizar el copiar y pegar.

Fundamentalmente, una de las correctas formas de verificar que los procesos se estén llevando a cabo de la manera correcta es una supervisión periódica para corroborar que se esté cumpliendo con lo esperado.

A su vez, el conocimiento de los procesos es un punto de partida esencial para el desarrollo de estos manuales.

De igual forma, el conocimiento de la norma ISO 90012015 es esencial, ya que en el escrito se dejan una serie de pasos a incorporar para la gestión de la calidad.

Por consiguiente, evitar el uso de un lenguaje técnico para poder hacer el manual fácil de entender.

La diagramación de procesos es un paso esencial para hacer comprensible el manual, que debe incluir el proceso, cual es el punto de partida y a su vez darle desenlace para una buena práctica.

Finalmente se debe considerar el uso de un manual para manejo de clientes difíciles, haciendo el principal énfasis en qué momento se debe proceder, de qué forma hacerlo y también a quien reporta, es decir a que persona debe acudir si la situación se sale de las manos.

VIII. Bibliografía

Gándara, N. (2016, 14 agosto). En Guatemala se inauguran 60 restaurantes nuevos diarios. Prensa Libre. Recuperado 20 de agosto de 2021, de <https://www.prensalibre.com/economia/aumenta-sector-de-restaurantes/>

Bolaños, R. M. (2021, 12 mayo). Cómo la pandemia disparó la demanda digital un 300% en el sector de restaurantes. Prensa Libre. Recuperado 28 de agosto de 2021, de <https://www.prensalibre.com/economia/como-la-pandemia-disparo-la-demanda-digital-un-300-en-el-sector-de-restaurantes/>

S. (2016, 22 marzo). Significado de Manual. Significados. Recuperado 20 de octubre de 2021, de <https://www.significados.com/manual/>

Montiel, G. M. (s. f.). Lic. en Administración. UNAM Cemex. Recuperado 20 de octubre de 2021, de https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1154/mod_resource/content/1/contenido/index.html

Westreicher, G. (2020, 7 agosto). Proceso. Economipedia. Recuperado 20 de octubre de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/proceso.html>

León, L. Y. L. (2021, 13 agosto). Manuales Administrativos. impuestos.info. Recuperado 20 de octubre de 2021, de <https://impuestos.info/manuales-administrativos/>

EditorR. (2015, 7 octubre). ¿Qué contenidos debe tener un manual de calidad? Software ISO. Recuperado 20 de octubre de 2021, de <https://www.isotools.org/2015/04/02/que-contenidos-debe-tener-un-manual-de-la-calidad/>

León, L. Y. L. (2021, 13 agosto). Manuales Administrativos. impuestos.info. Recuperado 20 de octubre de 2021, de <https://impuestos.info/manuales-administrativos/>

Hurtado, F. (2021, 5 mayo). ¿Qué es un manual de operaciones? Softgrade. Recuperado 20 de octubre de 2021, de <https://softgrade.mx/manual-de-operaciones/>

Galán, J. S. (2021, 12 abril). Empresa. Economipedia. Recuperado 20 de octubre de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/empresa.html>

Equipo editorial, Etecé. (2021, 6 agosto). Emprendimiento - Concepto, tipos, impacto y características. Concepto. Recuperado 20 de octubre de 2021, de <https://concepto.de/emprendimiento/>

Content, R. R. (2021, 22 junio). ¿Qué tipos de emprendimiento existen? Descubre cuál se identifica mejor con tu negocio. Rock Content - ES. Recuperado 20 de octubre de 2021, de <https://rockcontent.com/es/blog/tipos-de-emprendimiento/>

Galán, J. S. (2021, 2 junio). Emprendedor. Economipedia. Recuperado 20 de octubre de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/emprendedor.html>

Cualidades que necesitas para ser un buen emprendedor | OLA. (s. f.). OLA Mx. Recuperado 20 de octubre de 2021, de https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/preparate-empleo/Emprendedores_2.html

Definición de restaurante — Definicion.de. (s. f.). Definición.de. Recuperado 20 de octubre de 2021, de <https://definicion.de/restaurante/>

Gastronomia, C. (2021, 26 abril). Tipos de restaurantes ¿cuáles son y cómo se clasifican? Cursos de Gastronomía. Recuperado 20 de octubre de 2021, de <https://www.cursosgastronomia.com.mx/blog/consejos/tipos-de-restaurante/>

La comida rápida: características y ventajas. (s. f.). La comida. Recuperado 20 de octubre de 2021, de http://www.trabajo.com.mx/la_comida_rapida_caracteristicas_y_ventajas.htm

Letona, D. (s. f.). Esquema de definición de zonas urbanas de la ciudad de Guatemala. Esquema de definición de zonas urbanas de la ciudad de Guatemala. Recuperado 20 de octubre de 2021, de <http://cultura.muniguate.com/index.php/component/content/article/114-zonasciudad/678-zonasciudad>

Ciudades dormitorio. (s. f.). Disruptiva. Recuperado 20 de octubre de 2021, de <https://www.disruptiva.media/quedarse-en-casa-no-es-igual-en-una-ciudad-dormitorio/#:~:text=Se%20le%20llama%20ciudad%20dormitorio,peque%C3%B1os%20establecimientos%20para%20sus%20habitantes>

Marroquín, C. P. (2017, 16 octubre). Éxodo de 1.8 millones de personas hace de la capital un callejón sin salida. Prensa Libre. Recuperado 20 de octubre de 2021, de <https://www.prensalibre.com/ciudades/exodo-de-18-millones-de-personas-hace-de-la-capital-un-callejon-sin-salida-guatemala-mixco-villa-nueva/>

IX. Anexos

9.1. Instrumentos

Anexo 1

Entrevista a profundidad

Ingeniero Rodrigo Enríques,

Experto en elaboración de manuales operativos

Sujeto 1

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es José Ronaldo Ulín y previo a obtener mi Título de Licenciado en Administración de Empresas, estoy realizando un estudio sobre el desarrollo de un manual operativo para la apertura de un nuevo restaurante de comida rápida, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital. Por lo antes mencionado, ¿Podría ayudarme con su experiencia contestándome las siguientes preguntas?

1. ¿Cuál ha sido su experiencia en la elaboración de manuales operativos?
2. Según sus conocimientos ¿Qué tipos de manuales operativos existen?
3. ¿Quién considera usted que debe elaborar, ejecutar y monitorear el cumplimiento del manual operativo dentro de una empresa?
4. Desde su experiencia, ¿Cuáles considera que son las principales ventajas o beneficios que brinda el tener un manual operativo en una empresa?
5. Según sus conocimientos ¿Cuál es la estructura idónea que debe tener un manual operativo?
6. ¿Qué temas son importantes tomar en cuenta en la elaboración de un manual operativo?
7. ¿Cuáles deberían ser los pasos idóneos para la elaboración de un manual operativo?
8. ¿Es necesario la integración de un flujograma dentro del manual operativo?
9. Desde su experiencia, ¿Qué tipos de empresas deberían considerar la integración de un manual operativo?
10. Para finalizar, ¿Es necesaria la actualización de los manuales operativos?, si ¿Cada cuánto tiempo sugiere hacerlo?, no, finaliza la entrevista.

Anexo 2

Entrevista a profundidad

Gerente General Goliat Burguer

Joven Christopher Tuch

Sujeto 2

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es José Ronaldo Ulín y previo a obtener mi Título de Licenciado en Administración de Empresas, estoy realizando un estudio sobre el desarrollo de un manual operativo para la apertura de un nuevo restaurante de comida rápida, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital. Por lo antes mencionado, ¿Podría ayudarme con su experiencia contestándome las siguientes preguntas?

1. ¿Cuál ha sido su trayectoria en la industria restaurantera?
2. En la fase previa a la apertura del restaurante, ¿Cómo elaboran la distribución de las distintas áreas de un restaurante?
3. Desde su perspectiva, ¿Cuáles son las principales áreas dentro de un restaurante?
4. A partir de la pandemia COVID-19 ¿Qué medidas de bioseguridad se tomaron en los restaurantes?
5. ¿Con que frecuencia las autoridades realizan una inspección sanitaria al restaurante?
6. ¿Cómo recomienda usted que se debe supervisar la higiene de los colaboradores?
7. Además de los permisos mercantiles para operar, en cuestión de salubridad, ¿Qué permisos son indispensables para que el restaurante pueda operar?
8. ¿Con que frecuencia se deben renovar los permisos necesarios para que un restaurante pueda operar?
9. Para finalizar, desde su perspectiva, ¿Qué sistema recomienda utilizar para evitar problemas como contaminación cruzada?

Anexo 3

Entrevista a profundidad

Licenciada Mirna Flores

Gerente de Recursos Humanos

Sujeto 3

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es José Ronaldo Ulín y previo a obtener mi Título de Licenciado en Administración de Empresas, estoy realizando un estudio sobre el desarrollo de un manual operativo para la apertura de un nuevo restaurante de comida rápida, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital. Por lo antes mencionado, ¿Podría ayudarme con su experiencia contestándome las siguientes preguntas?

1. ¿Cuál ha sido su experiencia en el área de recursos humanos?
2. ¿En qué tipos de industria a trabajado en el área de recursos humanos?
3. En base a su experiencia ¿Qué parámetros o lineamiento debería tener un manual de puestos?
4. ¿Quién es el encargado de elaborar el perfil de puestos en una empresa?
5. ¿Qué áreas debe de tener un departamento de recursos humanos?
6. ¿Quiénes son los encargados de reclutar, contratar, capacitar, retener y despedir al personal?
7. ¿Cómo se crea un perfil de puesto?
8. ¿Cuál es el perfil idóneo para un cajero de restaurante?
9. ¿Cuál es el perfil idóneo para un mesero de restaurante?
10. ¿Cuál es el perfil idóneo para un cocinero o responsable de la preparación de los alimentos?
11. En cuestión de liderazgo, ¿Cuál es el perfil idóneo para el Gerente General de un restaurante?

9.2. Propuesta de valor

**MANUAL OPERATIVO PARA LA APERTURA DE UN NUEVO RESTAURANTE
DE COMIDA RÁPIDA UBICADO EN LA ZONA 1 DE LA CIUDAD CAPITAL DE
GUATEMALA, GUATEMALA**

Índice

- I. Alcance
- II. Objetivos
- III. Responsables
- IV. Conceptos básicos
 - a. POES
 - b. Contaminación cruzada
 - c. Mise en Place
 - d. Limpieza
- V. Fase previa a la apertura
 - a. Inscripción ante el Registro Mercantil
 - b. Tarjeta de salud y manipulación de alimentos
 - i. Tarjeta de salud
 - ii. Tarjeta de Manipulación de alimentos
 - c. Licencia Municipal
 - d. Licencia Ambiental
 - e. Inscripción ante la SAT
 - i. Solicitud de usuario de Agencia Virtual
 - ii. Facturas
 - f. Libro de Quejas y su uso
 - g. Inscripción patronal al IGSS
- VI. Fase de apertura
 - a. Distribución de las áreas del restaurante
 - i. Planos 2D
 - b. Personal
 - i. Uniforme
 - c. Normas de higiene
 - i. ¿Cómo y cuándo lavarse las manos?
 - ii. Manera correcta de lavarse las manos según la OMS
 - iii. Normas de higiene extras para el personal
 - d. Perfil de puesto para el líder del restaurante
 - i. Funciones del cajero
 - ii. Funciones del cocinero
 - iii. Proceso de contratación

e. Normas de limpieza del establecimiento

i. Limpieza del establecimiento

ii. Procesos de limpieza

VII. Servicio al Cliente

a. Procedimientos generales de servicio

b. Procedimientos para reaccionar frente a reclamos

VIII. Conclusiones

IX. Bibliografía

Alcance

El presente manual operativo será aplicado para las actividades, tanto de inducción del personal, la forma en la que se realizarán los procesos legales para la apertura de un nuevo restaurante de comida rápida, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital, en el cual, así como también una serie de pasos para el involucramiento de los futuros colaboradores del restaurante.

Objetivos

- Definir los procesos necesarios en materia legal para la apertura del nuevo restaurante.
- Definir las áreas operativas idóneas para un restaurante de comida rápida.
- Identificar las normas y procedimientos higiénico-sanitarios para cuidar del personal en el nuevo restaurante de comida rápida.
- Desarrollar los perfiles de puesto de los colaboradores las funciones para el nuevo restaurante de comida rápida ubicado en la zona 1 de la ciudad capital.

Responsables

Si bien el alcance del presente documento normas del presente documento queda con efecto al momento de su entrega para garantizar que el proceso de apertura, la selección de la indumentaria para el personal, así como también el proceso de contratación, las funciones de cada uno de los colaboradores dentro de la organización el orden y limpieza dentro de las instalaciones del restaurante. Asimismo, se recalca el énfasis y las directrices que el área de Administración debe tomar cartas en el asunto y encargarse de la aplicación de la normativa que en este documento queda expresado. La ejecución y eficacia del presente documento se logrará con el compromiso y participación de todos los colaboradores de la empresa, en la búsqueda de mejorar la forma de realizar los trabajos y de la misma forma fomentar la creación de nuevos hábitos.

Conceptos básicos:

POES

²²Son procedimientos operativos estandarizados que describen las tareas de saneamiento. Se aplican antes, durante y después de las operaciones de elaboración. Esta definición aclara que hay operaciones que “No tienen contacto directo con el alimento” y así se deduce que los POES se aplican a todas esas superficies que tienen contacto con el alimento.

Contaminación cruzada

²³ Es el proceso mediante el cual los alimentos entran en contacto con otros que están cocinados o no y que terminan por contaminarse como resultado del intercambio de sustancias ajenas. La contaminación directa es uno de los grandes peligros a los que nos enfrentamos a la hora de ingerir alimentos. Resulta especialmente llamativo que sea un peligro alimentario desconocido para la mayor parte de la población, cuando puede tener consecuencias negativas para nuestra salud.

Mise en Place

²⁴También conocida por las siglas MEP, alude a la preparación y disposición de todos los ingredientes y utensilios necesarios para elaborar una receta de cocina o preparar una mesa para los correspondientes comensales. Como bien supones, la expresión Mise en place proviene del francés y significa, literalmente, puesto en su lugar.

Limpieza

Acción de limpiar la suciedad, lo superfluo o lo perjudicial de algo.

²² Muñoz, J. (2018, 6 abril). ¿Qué son los POES (Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento)? Medium. Recuperado 25 de noviembre de 2021, de <https://medium.com/calidadsuperior/qu%C3%A9-son-los-poes-procedimientos-operativos-estandarizados-de-saneamiento-fa34d1b16d07>

²³ Manipulador de Alimentos. (2021, 23 julio). ¿Qué es la contaminación cruzada? Contaminación cruzada. Recuperado 25 de noviembre de 2021, de <https://manipulador-de-alimentos.com/que-es-la-contaminacion-cruzada/>

²⁴ ¿Qué significa mise en place? Explicación con foto y ejemplo. (2016, 19 abril). Recetas de cocina y postres - Código Cocina. Recuperado 25 de noviembre de 2021, de <https://www.codigococina.com/mise-en-place/>

Fase previa a la apertura

Inscripción ante el Registro mercantil

Paso 1: Dirigirse a la página www.registromercantil.gob.gt y seleccionar la opción de Inscripción De Comerciante Individual Y Empresa Mercantil, el cual no tiene costo alguno. Para una mejor ilustración véase Figura No.3



Figura No. 3 Fuente Registro Mercantil de Guatemala

Paso 2: Llenar el formulario y exportarlo a PDF (este documento debe ser impreso en hoja tamaño oficio). El resultado del formulario se observa en la Figura No.4.

DECLARO Y JURO QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTA SOLICITUD SON VERDADEROS Y QUE ESTOY SABIDO DE LOS DELITOS DE PERJURIO Y FALSO TESTIMONIO DE CONFORMIDAD CON LO ESTIPULADO EN LOS ARTÍCULOS 459 Y 460 DEL CÓDIGO PENAL
Firma

ENME SU SOCIEDAD EN LINEA GRATIS A TRAVÉS DE minegocio.gt

Este Documento debe Imprimirse en tamaño Oficio

Ingrese su correo para enviarle una copia de su solicitud a su correo

[Exportar a PDF](#)

© 2021 - Registro Mercantil General de la República

Figura No. 4 Fuente: Registro Mercantil

Paso 3: Se debe cancelar en BANRURAL ubicada dentro del Registro Mercantil, en cualquier agencia o bien por medio de Banca Virtual, el monto de Q.100.00.

Paso 4: Presentar en Ventanillas del Registro Mercantil en un folder tamaño oficio, el formulario impreso que se llenó en el paso 2, también los comprobantes de pago y la fotocopia del Documento Personal de Identificación (DPI) del propietario o del representante legal.

Paso 5: Descargar la patente de la página del Registro Mercantil (opción e-patentes) y adherirle Q.50.00 en Timbres Fiscales, como los que se observan en la Figura No. 5. Si se trata de inscribir la sucursal de una empresa individual o de sociedad, presentar el formulario de Inscripción de Comerciante Individual y Empresa respectivo y pagar Q.100.00 en la agencia de Banrural ubicada en este Registro, cualquiera de sus agencias o bien en línea mediante cuenta de dicho banco. Estos timbres pueden ser adquiridos en la ventanilla del Registro Mercantil, ubicado en la 7ma. Avenida 7-61 de la zona 4, de la Ciudad Capital.



Figura No.5: Fuente: Timbres fiscales con valor de Q.25.00c/u

Nota: si se trata de una sociedad anónima conformada por dos o más personas, se debe presentar un formulario por cada uno.

Tarjeta de salud y manipulación de alimentos

Tarjeta de salud

Para la tarjeta de salud es necesario presentar los siguientes documentos:

1. Examen VDRL (detección de sífilis y enfermedades de transmisión sexual)
2. Examen de heces fecales (muestras de excremento y orina)
3. Tarjeta de pulmones (Este documento es extendido en **La Liga Nacional Contra la Tuberculosis** ubicado en la Avenida Elena 9-19 zona 1 de la ciudad Capital)
4. Fotografía tamaño cédula en mate
5. Fotocopia de DPI

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL
 DIRECCION GENERAL DEL SISTEMA INTEGRAL DE ATENCION EN SALUD
 AREA DE SALUD DE SOLOLA
 GUATEMALA, C.A.

TARJETA DE SALUD No. [redacted]

ENFERMEDADES TRANSMISIBLES

El infrascrito Médico Coordinador Municipal del Distrito de Salud de: [redacted] CERTIFICA Haber practicado reconocimiento a: [redacted] de 46 años de edad, residente en: Cantón [redacted] se identifica con la cédula de vecindad No. de Orden [redacted] Reg. [redacted] extendida en: Santisero Atilán, Soledad cuyo retrato o impresión digital del pulgar derecho al margen, encontrando que no padece de ninguna de las enfermedades a que se refieren las disposiciones de los servicios de Salud.

31 de Enero año 2012

[redacted]
 NOMBRE DEL MEDICO DIRECTOR DEL CENTRO DE SALUD

FIRMA Y SELLO

Figura No.6 Fuente: MSPA

Nota: Estos documentos deben ser presentados en las ventanillas del centro de salud más cercano. Todo queda a disponibilidad de ese centro.

Tarjeta de Manipulación de alimentos

Para obtener la Tarjeta de Manipulación de Alimentos es necesario presentar los siguientes documentos:

1. Tarjeta de salud
2. Fotocopia de DPI
3. Fotografía tamaño cédula en mate
4. Recibir la charla de manipulación de alimentos adecuada en el centro de salud

Nota: Este trámite es gratuito, pero debe conocer el interesado el horario de atención, el cual dependerá del Centro de Salud que visite.

Licencia municipal

Para la extensión de este documento es necesario lo siguiente

Paso 1: Presentar la solicitud al Departamento de la Construcción Urbana.

Paso 2: El expediente será integrado con el formulario de solicitud de autorización para la localización de Establecimientos Abiertos al Público que proporcionará el Departamento de

Control de la Construcción Urbana, acompañado de la autorización del propietario del inmueble o representante legal en el que se construirá o se instalará el Establecimiento abierto al público. El documento oficial

Figura No. 7 Fuente: Depto. de Construcción Urbana1

SOLICITUD DE LICENCIA DE CONSTRUCCIÓN

CONSORCIO, CONSTRUCTORA _____

Señores
SECRETARÍA DE PLANEACIÓN
MUNICIPIO DE _____

Yo, _____ identificada con C.C.: _____ de _____, solicité ante ustedes de acuerdo a los estudios y diseños e información suministrada del proyecto CONSTRUCCIÓN, REMODELACIÓN Y UBICADO EN EL ÁREA URBANA DEL MUNICIPIO DE _____, DEPARTAMENTO DE _____, la licencia de construcción.

Cordialmente.

C.C.: _____

Dirección de Control Territorial
Guatemala, 13 de octubre de 2017.

DICTAMEN:
EXPEDIENTE:

DATOS DEL PROPIETARIO:
Nombre del Propietario: _____
Dirección del Inmueble: _____
Dirección Física: _____
Registro Cat. Fincas: _____ Matrícula Folio: _____ Término: _____ de Guatemala

CONSIDERANDO:
Que de acuerdo al artículo _____ del Decreto número _____ del Congreso de la República, las municipalidades están facultadas a regular y ordenar en su territorio la localización de Establecimientos Abiertos al Público, así también el artículo _____ del referido Decreto indica que, previamente a otorgar la autorización de los Establecimientos Abiertos al Público, deberá contarse con el dictamen favorable de la municipalidad que corresponda, sin cuyo requisito no podrá otorgarse la licencia respectiva.
Que de conformidad con los artículos _____ del Acuerdo CCN-30-2008 Plan de Ordenamiento Territorial, se faculta a XXX _____ para que con base en la información contenida en la solicitud de localización, evalúe el caso y emita dictamen favorable o desfavorable.
Que hecha la ubicación y el análisis de la solicitud a que se refiere el presente caso y de conformidad con el artículo _____ del reglamento de Plan de Ordenamiento Territorial, dicho establecimiento queda localizado en la zona urbana declarada Zona General 05 lo establecido en el Acuerdo 42-2001 ambos del Concejo Municipal, se llega a la conclusión de que acuerdo a la ubicación del inmueble destinado para Tienda de Iluminación si es factible dictamen sobre la localización de dicho establecimiento en la dirección antes mencionada.

DICTAMINA:
Que si es favorable la localización del establecimiento abierto al público destinado para XXX

Nº 00002

extendido es el que se observa en la Figura No. 7

Paso 3: Se obtiene la **Licencia Municipal** el cual contiene los siguientes datos: Nombre del propietario, número de DPI y dirección; nombre del ejecutor de la obra, número de DPI y dirección para recibir notificaciones; dirección del establecimiento que se solicita autorizar, factores de impacto con medidas específicas, medidas de mitigación de

impactos en áreas que lo requieren. La Licencia municipal es la que se observa en la Figura No. 8.

Figura No.8 Fuente: Municipalidad de Guatemala

Licencia ambiental:

Las empresas tendrán que cumplir con estudios y licencias ambientales dependiendo del área donde se planea establecer el local y el impacto que el negocio tendrá en el entorno.

La información puede pedirse en el Ministerio de Ambiente para saber si un lugar de alimentos requiere este trámite. El Ministerio de Ambiente está ubicado en la 7 avenida 03-67, zona 13 capitalina. El documento oficial extendido es el que se observa en la Figura No. 9.

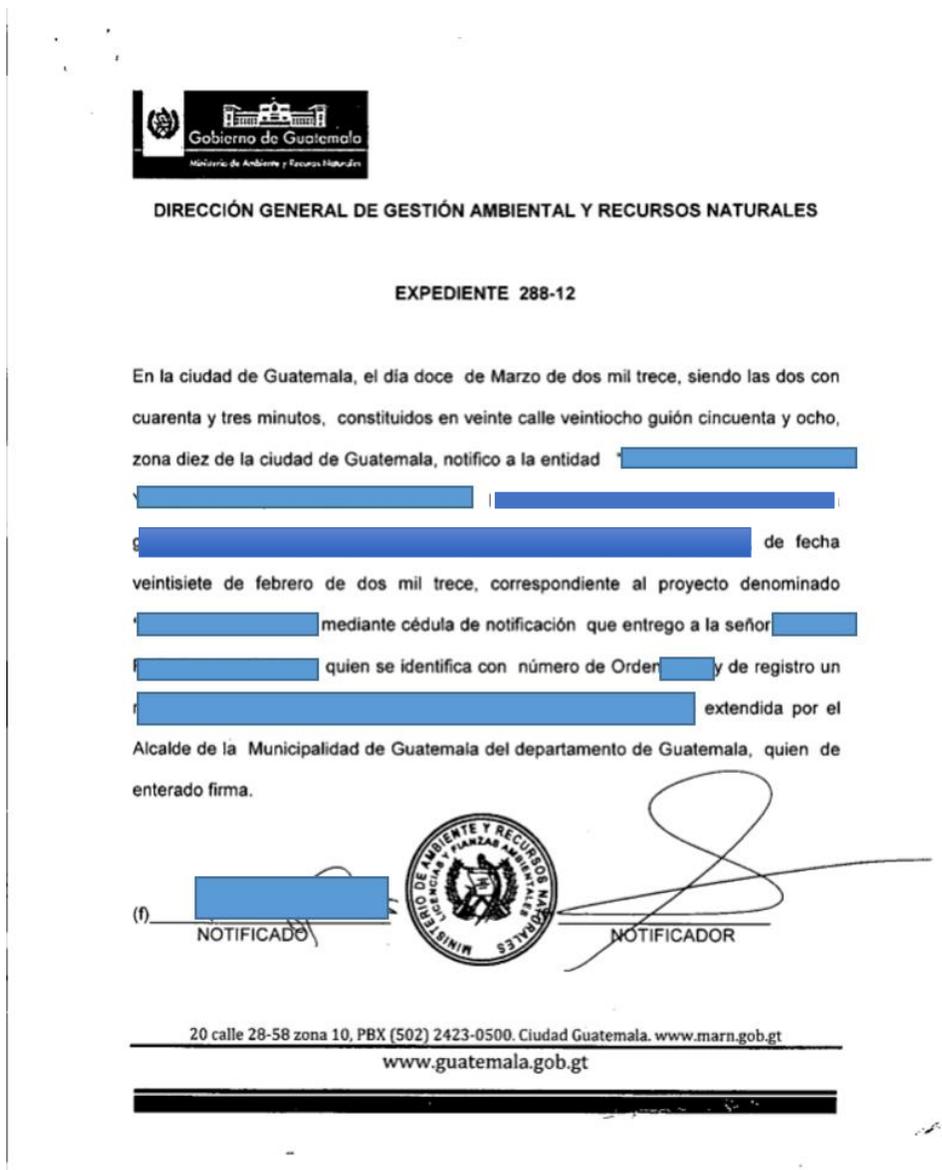


Figura No.9 Fuente: Dirección General de Gestión Ambiental y Recursos Naturales

Inscripción ante la SAT

Para realizar este trámite es necesario que el interesado posea un NIT (Número de Identificación Tributaria), para luego crear un usuario en el Portal de SAT.

Solicitud de usuario de Agencia Virtual

Paso 1: Entrar a la dirección

<https://portal.sat.gob.gt/portal/> y

hacer clic en el símbolo que

dice **SOLICITUD USUARIO AGENCIA VIRTUAL**. La página web es la que se observa en la Figura No. 10.

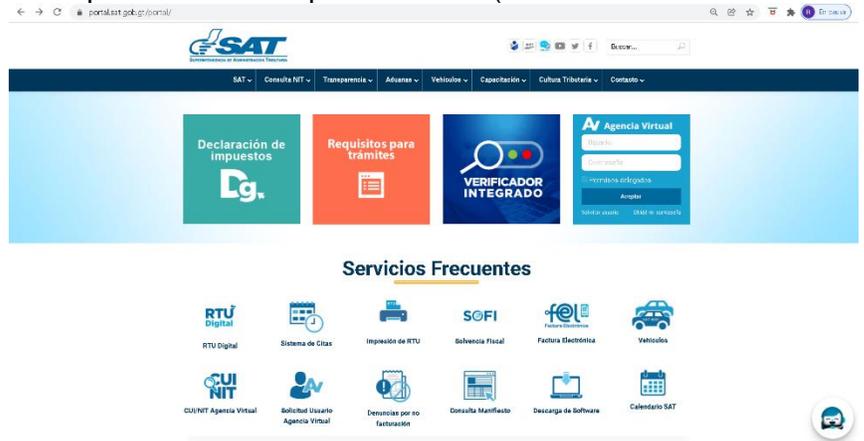


Figura No. 10 Fuente: Portal SAT Guatemala

Paso 2: Llenar los datos que el formulario pide. El formulario es el que se encuentra representado por la Figura No.

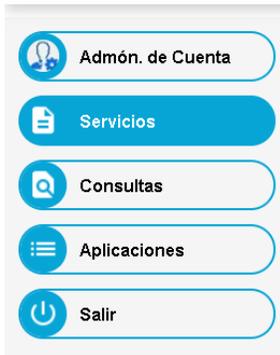
11.

Figura No. 11 Fuente: SAT

Paso 3: Luego de llenar la información a su correo llegará un correo de confirmación en el cual se encontrará un PDF imprimible, el cual deberá presentarlo en cualquier agencia SAT cercana. Recuerde firmar el documento. El usuario será activado de inmediato. El sistema se encargará de enviar la confirmación a su correo.

Facturas

Para obtener la autorización de facturas realizar los siguientes pasos:



Paso 1: Ingresar a

<https://portal.sat.gob.gt/portal/> y hacer clic en la opción de

Agencia Virtual. Llenar el campo de usuario con su número de NIT o correo electrónico y escribir la contraseña.

Formulario de inicio de sesión con el logo 'Agencia Virtual' en la parte superior. Incluye campos de entrada para 'Usuario' y 'Contraseña', un checkbox para 'Permisos delegados', un botón 'Aceptar' y enlaces para 'Solicitar usuario' y 'Olvidé mi contraseña'.

Figura No. 12 Fuente: Portal SAT

Paso 2: hacer Clic en la opción de **Servicios** y seleccionar la opción Factura Electrónica en Línea (FEL), luego dar clic en la opción **Configuración FEL**.

Figura No. 13 Fuente: Portal SAT

Paso 3: Llenar los espacios; el primer espacio con el correo afiliado, el segundo un correo de respaldo y también hacer clic en la opción **Activar notificaciones por correo**.

Configuración FEL

Notificaciones por e-mail

Ingrese su dirección de correo electrónico y active esta funcionalidad, para recibir notificación cuando le emitan o le anulen un Documento Tributario Electrónico (DTE) en el Régimen de Factura Electrónica en Línea (FEL).

Correo principal	<input type="text"/>	Estado Pendiente de confirmación
Correo secundario (opcional)	<input type="text"/>	Estado Pendiente de confirmación
Activar notificaciones por correo	<input type="checkbox"/>	SI NO

Figura No. 14 Fuente: Portal SAT 1

Libro de quejas y su uso

Estos son los requisitos para la autorización del Libro de Quejas, el cual se ve representado por la Figura No. 13.

Requisitos para la autorización del Libro de Quejas

PEQUEÑO CONTRIBUYENTE:

Adjuntar fotocopias simples de:

- ° Constancia de Inscripción Tributaria (RTU).
- ° Cédula de Vecindad o DPI del propietario
- ° En el caso que tenga Patente de Comercio, presentarla.

EMPRESA INDIVIDUAL:

Adjuntar al formulario fotocopias simples de:

- ° Patente de Comercio.
- ° Constancia de Inscripción Tributaria (RTU).
- ° Cédula de Vecindad o DPI del propietario

SOCIEDAD MERCANTIL:

Adjuntar al formulario fotocopias simples de:

- ° Patente de Comercio de la Empresa.
- ° Patente de Comercio de Sociedad Mercantil.
- ° Nombramiento de Representante Legal.
- ° Cédula de Vecindad o DPI del Representante Legal.
- ° Constancia de Inscripción Tributaria (RTU).

Arancel para la autorización del Libro de Quejas

Autorización y registro del Libro de Quejas Q.50.00. Se entenderá los libros nuevos por autorizar, los libros que requieran autorizarse luego de haber agotado los folios disponibles.

- ° Reposición de la Autorización Libro de Quejas Q100.00. Se entenderá los libros que fueron extraviados, deteriorados o destruidos por cualquier causa.
- ° El pago de Arancel debe realizarse en Agencias Banrural.

Uso del Libro de Quejas

1. El consumidor solicita al proveedor el Libro de Quejas, que debe estar debidamente autorizado por la DIACO y a la vista del consumidor.
2. El proveedor debe de permitir que el consumidor asiente su queja.
3. El consumidor y el proveedor pueden utilizar este mecanismo para lograr una conciliación inmediata y dejar constancia en el libro, en el espacio de resolución de la queja.
4. Si el proveedor, por el contrario no resuelve la queja en **un máximo de ocho días**, el consumidor debiera darle seguimiento ratificando su queja en la DIACO.
5. DIACO se pondrá en contacto con el consumidor y el proveedor para resolver la queja.
6. Los proveedores serán responsables de la custodia y salvaguarda del Libro de Quejas.

Figura No. 15 Fuente: DIACO

Inscripción patronal al IGSS

Según el **REGLAMENTO DE INSCRIPCIÓN DE PATRONOS EN EL RÉGIMEN DE SEGURIDAD SOCIAL** establece que: ***“Toda persona individual o jurídica que cuente con tres o más trabajadores está obligada a suscribirse al Régimen de Seguridad Social.”***

Los requisitos para la inscripción de la empresa ante el IGSS son los siguientes:

Requisitos:

1. Fotocopia de patente de comercio de la sociedad.
2. Fotocopia de escritura pública de constitución de sociedad.
3. En caso de modificarse la escritura citada, en sus cláusulas relacionadas con la razón social o comercial y del capital, cuando éste se amplíe con capital no dinerario, que constituya una empresa, adjuntar fotocopia de la escritura pública respectiva.
4. Fotocopia del acta notarial de nombramiento del representante legal con la anotación de inscripción en el Registro Mercantil.
5. Fotocopia del DPI (ambos lados) del representante legal; si es extranjero, fotocopia del pasaporte autenticada por notario.
6. Fotocopia de la constancia actualizada del Registro Tributario Unificado (RTU) de la sociedad.
7. Fotocopia de la constancia actualizada del Registro Tributario Unificado (RTU) del representante legal.

Todos estos documentos deben ser presentados en el Registro Mercantil (7a. avenida 7-61 de la zona 4) o bien de manera virtual en la página web del IGSS.

Fase de apertura

Distribución de las áreas del restaurante

Planos en 2D:

Nota: Cada uno de los planos está diseñado con las medidas que posee el establecimiento. Es diagramado para que dos personas puedan laborar dentro del área de elaboración de los alimentos.

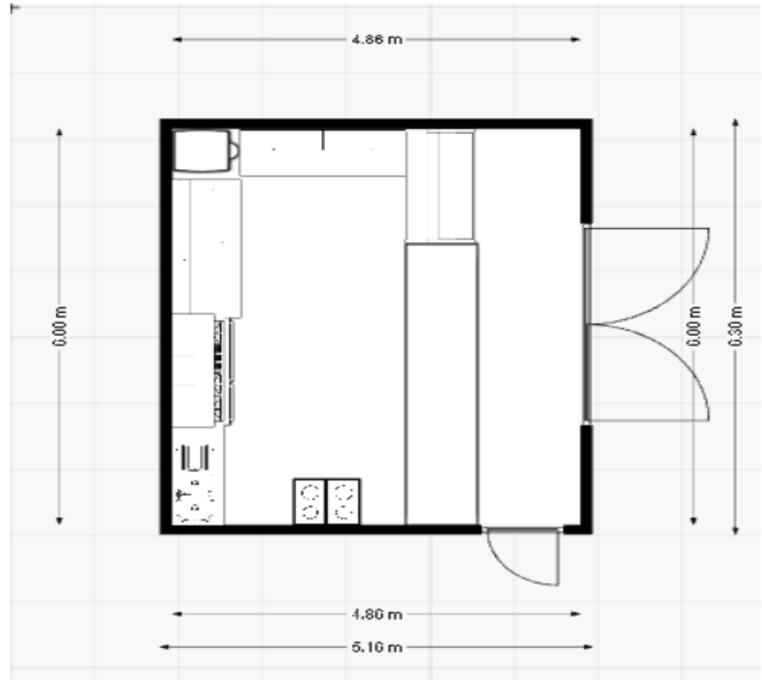


Figura No. 16 Fuente: Elaboración Propia

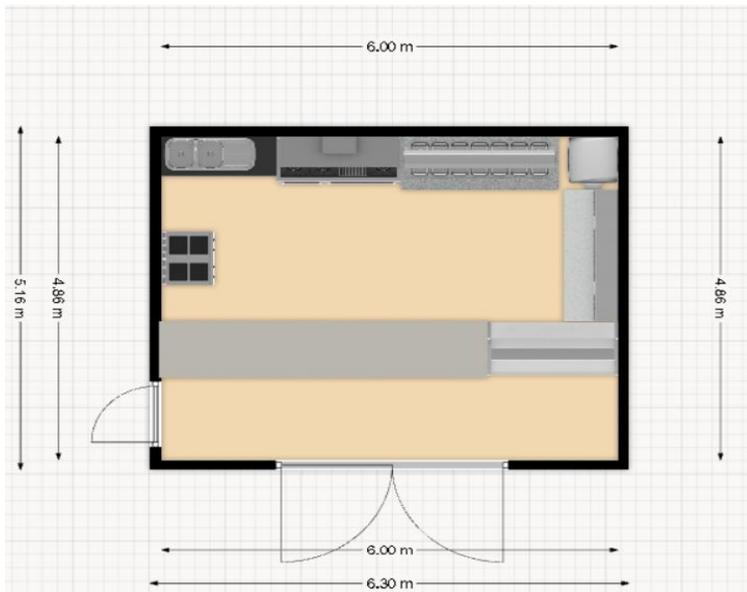


Figura No. 17 Fuente: Elaboración Propia

Explicación de los planos:

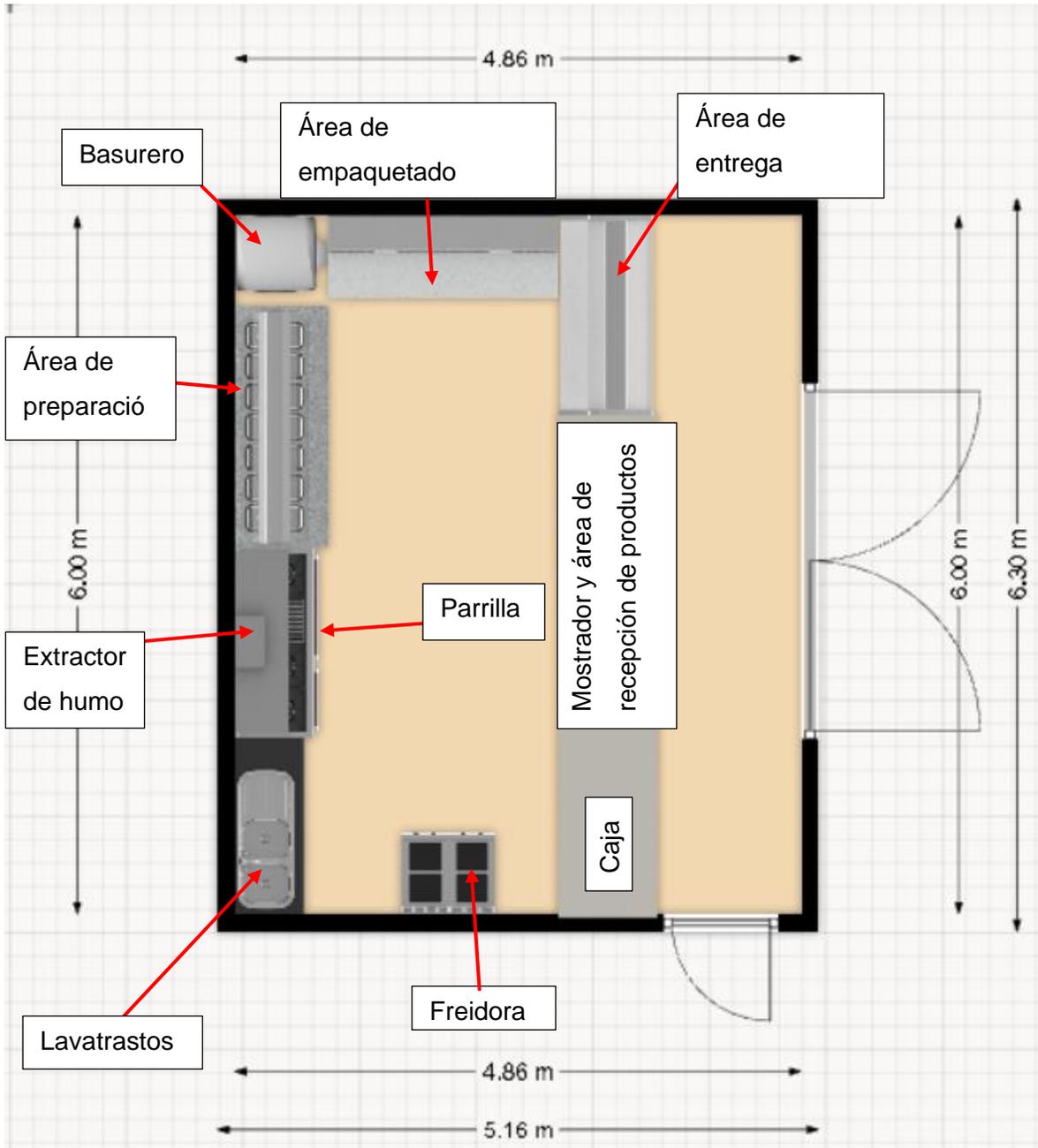


Figura No. 18 Fuente: Elaboración Propia

Personal

Uniforme

El uniforme del colaborador contara con los siguientes implementos:

Playera blanca tipo polo.
Se ejemplifica la playera
en la Figura No. 19.



Figura No. 19 Fuente: Elaboración Propia



Figura No. 20 Fuente: Devestir.com

Pantalón de vestir color negro, de tela o gabardina (Hombres: no pantalones rotos, siempre bien planchados y no tan entubados). Se ejemplifica el pantalón en la Figura No. 20.

Gabacha color rojo. Se ejemplifica la Gabache en la Figura No. 21.



Figura No. 21 Fuente: Elaboración Propia



Gorra color rojo para el cocinero. Se ejemplifica la gorra para el cocinero en la Figura No. 22.

Figura No. 22 Fuente: Elaboración Propia

Gorra color negro para el cajero. Se ejemplifica la gorra para el cajero en la Figura No. 23.



Figura No. 23 Fuente: Elaboración Propia

Normas de higiene

¿Cómo y cuándo lavarse las manos?

Aunque lavarse las manos parezca fundamental la mayoría de los empleados no lo hacen correctamente o con la frecuencia necesaria.

Las personas que manipulan alimentos deben lavarse las manos luego de realizar las siguientes actividades:

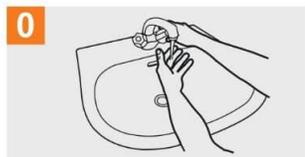
- Usar el baño
- Manipular alimentos crudos (antes y después)
- Tocarse el cabello, la cara o el cuerpo
- Estornudar, toser o usar un pañuelo de papel o tela
- Fumar, comer, beber o mascar chicle
- Manejar productos químicos que puedan afectar la seguridad de los alimentos
- Sacar basura o desechos
- Tocar la ropa o delantal
- Tocar cualquier otra cosa que pueda contaminar las manos, como equipo no sanitizado, superficies de trabajo o implementos de limpieza.
- Recibir dinero
- Tocarse la mascarilla

Luego de realizar cualquiera de estas actividades es una acción necesaria el lavarse las manos, para evitar infecciones de carácter estomacal, o contaminar los alimentos con bacterias.

¿Cómo lavarse las manos?

¡Lávese las manos solo cuando estén visiblemente sucias! Si no, utilice la solución alcohólica

 Duración de todo el procedimiento: 40-60 segundos



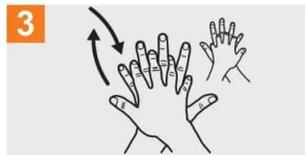
Mójese las manos con agua;



Deposite en la palma de la mano una cantidad de jabón suficiente para cubrir todas las superficies de las manos;



Frótese las palmas de las manos entre sí;



Frótese la palma de la mano derecha contra el dorso de la mano izquierda entrelazando los dedos y viceversa;



Frótese las palmas de las manos entre sí, con los dedos entrelazados;



Frótese el dorso de los dedos de una mano con la palma de la mano opuesta, agarrándose los dedos;



Frótese con un movimiento de rotación el pulgar izquierdo, atrapándolo con la palma de la mano derecha y viceversa;



Frótese la punta de los dedos de la mano derecha contra la palma de la mano izquierda, haciendo un movimiento de rotación y viceversa;



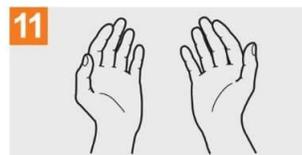
Enjuáguese las manos con agua;



Séquese con una toalla desechable;



Sírvase de la toalla para cerrar el grifo;



Sus manos son seguras.



Organización
Mundial de la Salud

Seguridad del Paciente

UNA ALIANZA MUNDIAL PARA UNA ATENCIÓN MÁS SEGURA

SAVE LIVES

Clean Your Hands

La Organización Mundial de la Salud ha tomado todas las precauciones razonables para comprobar la información contenida en este documento. Sin embargo, el material publicado se distribuye sin garantía de ningún tipo, ya sea expresa o implícita. Compete al lector la responsabilidad de la interpretación y del uso del material. La Organización Mundial de la Salud no podrá ser considerada responsable de los daños que pudiese ocasionar su utilización. La OMS agradece a los Hospitales Universitarios de Ginebra (HUG), en particular a los miembros del Programa de Control de Infecciones, su participación activa en la redacción de este material.

Organización Mundial de la Salud, Octubre 2010

Figura No. 24 Fuente: OMS

Normas de higiene extras para el personal

Al trabajar en un establecimiento que se encarga de la preparación y distribución de alimentos y bebidas, el cuidado personal es clave en el equipo de trabajo, porque de esta forma podemos asegurar que todos los productos que se oferten en el mismo no sean un riesgo para la salud del cliente y afecten a la imagen de la empresa.

Como principales normas de higiene podemos enumerar las siguientes:

- Lavado de manos
- Ducha diaria
- Uso correcto del uniforme
- Lavado de los utensilios de cocina y su constante supervisión.

Nota: En cada establecimiento estarán colocados estos señalamientos los cuales se deben cumplir, como las señales que se observan en la Figura No. 25.



Figura No. 25 Fuente: OMS

Perfil de puesto para líder del restaurante

- Desarrollará actividades específicas de presupuesto para los departamentos del establecimiento.
- Supervisará los presupuestos para controlar los gastos.
- Se encargará de coordinar la mercadotecnia y la publicidad del local.
- Se encargará de realizar y supervisar los horarios del personal.
- Trabajaré en conjunto con el Contador, en aspectos de pagos, impuestos, estados financieros, etc.

- Revisará el reporte del Libro de Novedades de todas las áreas del restaurante.
- Revisará las hojas de función con el chef o jefe de producción.
- Se encargará de corregir los errores en el área operativa.
- Delegará y asignará diversas tareas.
- Se encargará de revisar el pago de las actividades financieras del establecimiento.
- Revisará los reportes diarios de inventarios y compras.
- Revisará el uniforme del personal.
- Estará dispuesto a proveer asistencia en horarios con alta carga laboral u horas pico.
- Será el encargado de desarrollar los manuales de procesos en conjunto con el equipo del restaurante.
- Será el encargado de contratar a las personas correctas en función a las necesidades del establecimiento.

Además, el líder del establecimiento debe poseer las cualidades que posee un Administrador como las que se describen a continuación:

- Reportará al propietario del establecimiento todo lo que acontece en el restaurante.
- Se encargará de supervisar a todo el personal del restaurante.
- Deberá tener conocimiento de cómo se opera todo el equipo del restaurante.

Funciones del cajero

- Deberá conocer la carta.
- Revisará y se encargará de la revisión periódica del dinero de la caja al iniciar la jornada.
- Deberá poseer habilidades de vendedor para aconsejar al cliente sobre los productos.
- Será el encargado de cobrar los pedidos del cliente, asegurándose de que sea la cantidad correcta.
- Será el encargado de verificar que las ordenes que se deberán elaborar son las correctas.

- Será el encargado de realizar el cierre de caja al finalizar la jornada y llevará un registro diario de las ventas.
- Realizará el cuadro de caja.
- Será el encargado de entregar el reporte diario de ventas, junto con el dinero y los documentos de crédito al líder del establecimiento.
- Supervisará que los pedidos salgan correctamente y no demoren mucho tiempo.
- Emitirá las facturas a los clientes.
- Deberá mantener limpia y aseado el área de caja.

Funciones del cocinero

- Se encargará de proponer mejoras aplicadas al menú del establecimiento.
- Se encargará de la supervisión de la bodega y de elaborar las órdenes de compra.
- Vigilará el consumo de las materias primas para evitar desperdicios.
- Controlará que las ordenes salgan en las condiciones exigidas.
- Será el encargado de velar por el cuidado de las instalaciones y los equipos de cocina.
- Será el encargado de controlar la limpieza de la cocina.
- Será el encargado de elaborar el menú del personal para el almuerzo.
- Será el encargado de supervisar el inventario de cocina.
- Será el encargado de dar de baja los productos en mal estado.

Proceso de contratación

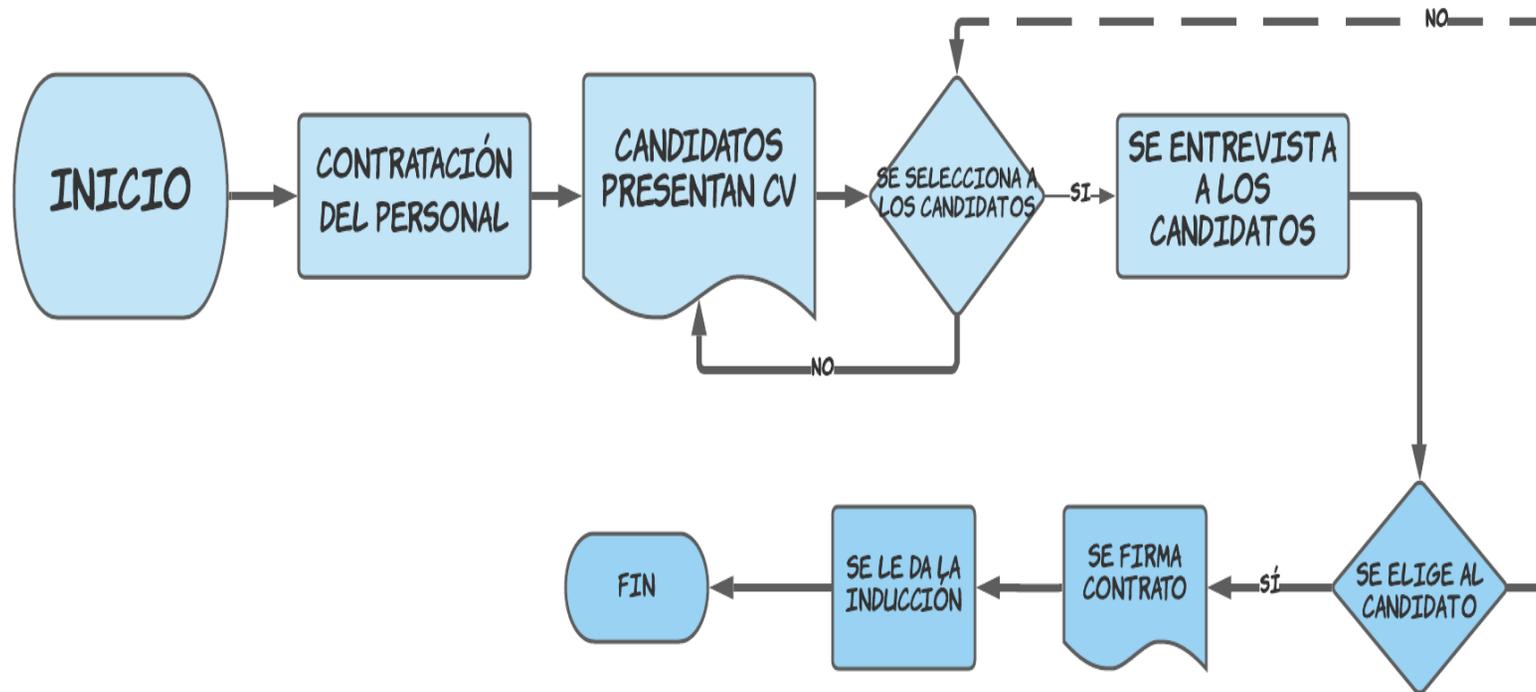


Figura No. 26 Proceso de contratación, Fuente: Elaboración Propia

Normas de limpieza del establecimiento

Limpieza del establecimiento

²⁵ La limpieza puede realizarse utilizando varios métodos, físicos y químicos. Los procedimientos de limpieza consistirán en:

- Eliminar los residuos grandes de las superficies.
- Aplicar una solución detergente para despegar la capa de suciedad y de bacterias.
- Aclarar con agua, para eliminar la suciedad adherida y los restos de detergente.
- Desinfectar en profundidad si la zona o equipo lo requiere.

Procesos de limpieza

En los establecimientos donde se brindan servicios de comida o resguardo para personas, son necesarias la aplicación de procesos para asegurar que se están llevando a cabo de manera correcta.

Locales: la limpieza de locales se hace mediante frotado o barrido con agua (nunca en seco) para quitar la suciedad superficial, después se friega con detergentes que contengan agentes desinfectantes, dejándolos actuar el tiempo necesario y aclarado final.

Útiles y Herramientas: los útiles y herramientas se limpian con el frotado correspondiente y la ayuda de los detergentes y desinfectantes necesarios y después se procederá a su inmediato secado.

²⁵ Fuentes, M. D. G. F. (2018, 16 agosto). Limpieza y desinfección en la industria alimentaria. web oficial de Empresa & Limpieza, revista especializada en el sector de la limpieza e higiene profesional. Recuperado 9 de diciembre de 2021, de <https://empresaylimpieza.com/art/862/limpieza-y-desinfeccion-en-la-industria-alimentaria>

Procedimientos generales de servicio

²⁶Antes de comenzar el servicio se realizará un conjunto de operaciones previas para que en el momento de abrir el restaurante esté todo preparado y en condiciones para poder ofrecer al cliente un servicio rápido y adecuado.

Dentro de los procedimientos generales de servicio se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

Limpieza: considere los siguientes aspectos:

- Pisos recién barridos, trapeados y secados correctamente.
- Uniformes limpios, escarapelas y zapatos bien lustrados.
- Aseo personal: pelo corto (hombres) o recogido (mujeres), bien peinados, con uñas limpias y cortas, maquillaje no muy cargado al igual que la fragancia que utilicen.

Hospitalidad: dentro de este punto se tomará en cuenta lo siguiente:

- Saludar y dar la bienvenida al cliente
- Sugerir platos y bebidas especiales fuera del menú.
- Tomar la orden
- Entregar la orden
- Comprobar que el cliente quede satisfecho con el producto dado.
- Entregar la factura y desearle un buen día.

La persona que trabaja en la caja será la encargada de tratar que el cliente se sienta a gusto al ingresar en el restaurante, para esto debe recibir al cliente con Cortesía (buenos modales, amabilidad), Atención (personalizada), Respeto (usar correctamente el uniforme, ser paciente), y Entusiasmo (disfrutar del trabajo).

En los restaurantes de comida rápida, el cajero/a es el encargado de tomar las órdenes de los clientes, y de esta misma manera es quien trata de vender un mayor número de productos, para esto debe saber cómo sugerir otros artículos con eficiencia:

- Debe saber describir los ingredientes cuando se lo pregunten.

²⁶ R. (2020, 10 marzo). La secuencia de servicio correcta para tu restaurante. Barra de Ideas. Recuperado 9 de diciembre de 2021, de <https://barradeideas.com/secuencia-de-servicio-correcta-para-tu-restaurante/>

- Debe crear un cuadro mental en el cliente sobre el producto que está ofreciendo.
- Debe recomendar artículos lógicos, adicionales o de valor.
- No debe insistir si el cliente dice no.

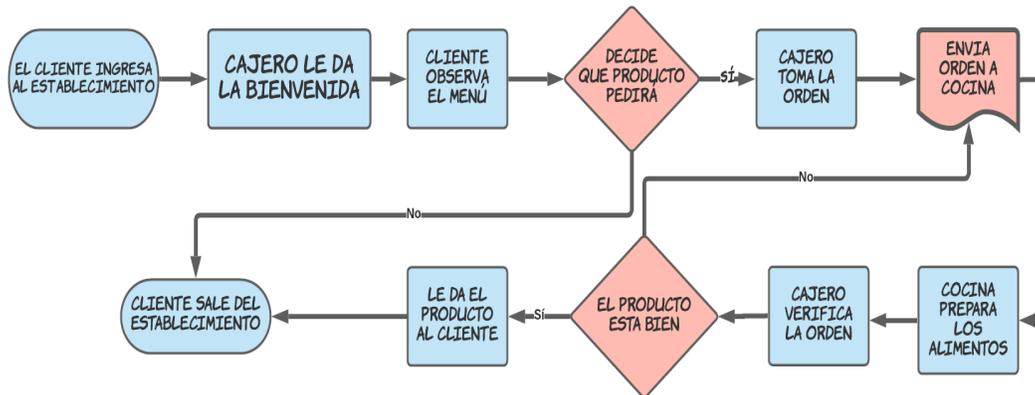


figura No. 27 Proceso de ventas, Fuente: Elaboración Propia

Tipos de clientes

²⁷Primero empezaremos por definir el concepto de cliente que es la persona o empresa que obtiene un beneficio, producto, servicio o idea a cambio de un rédito económico o de valor, siendo este cliente la razón de ser del negocio.

Pueden existir diferentes tipos de clientes cada uno con sus respectivas características a continuación enumeraremos los más importantes.

Clientes leales: Estos clientes son los que se encuentran satisfechos con los servicios o productos brindados, sus expectativas siempre son superadas y son los que seguramente harán publicidad positiva de boca en boca.

Clientes especializados en descuentos: son clientes regulares basados siempre en la oferta que le implica algún tipo de descuento. Este tipo de clientes buscan precios bajos y ayudan a una mejor rotación del inventario.

Clientes impulsivos: son clientes que no buscan comprar ningún producto en especial si no se dejan llevar por lo que en ese momento les parezca que es lo mejor, de esto

²⁷ BeeDIGITAL, E. (2021, 7 septiembre). Tipos de clientes: características y cómo tratarlos. BeeDIGITAL. Recuperado 9 de diciembre de 2021, de <https://www.beedigital.es/experiencia-de-cliente/tipos-de-clientes-caracteristicas/>

puede sacar provecho la persona que este encargada de promocionar el menú, al ofrecerle tal o cual plato o servicio.

Cientes basados en las necesidades: este tipo de clientes buscan algo que necesitan como su nombre lo indica, son difíciles de complacer y si no consiguen lo que específicamente buscan se irán a otro sitio, por el contrario, si encuentran lo que buscan pueden convertirse en clientes leales.

Cientes errantes: son clientes que representan un porcentaje muy bajo en las ventas, no tienen una necesidad o deseo al momento de ingresar al local, en ningún momento se les debe ignorar, pero tampoco se debe invertir demasiado tiempo en este tipo de clientes.

Procedimientos para reaccionar frente a reclamos

²⁸En un establecimiento de comida rápida, en ocasiones se presentan casos especiales con clientes que no se sienten satisfechos con el servicio, de hecho, estas situaciones requieren mucho tacto y sentido común, para poder solucionar las quejas del cliente.

En estas situaciones, aunque cada una es diferente, existen algunas reglas para evitar que un problema pequeño se convierta en uno más grande. Entre estas tenemos:

- Escuche sin interrumpir, nunca se debe discutir con el cliente, incluso si usted está convencido de que él está equivocado, no debe intentar convencerlo de ello.
- Siempre discúlpese, aún si no está de acuerdo con la queja. Recuerde que el cliente ha venido a su restaurante para disfrutar de una comida y experiencia agradable. Si el cliente está molesto por algo suficiente como para quejarse, se hace indispensable una disculpa.
- Explíquelo al cliente que entiende cómo se siente. (jamás diga “no se preocupe”).
- Dígale lo que va a hacer para solucionar el inconveniente y cuánto tardará.
- Indíquelo que usted se encargará personalmente de la solución.

²⁸ Ortiz, F. L. (2021, 21 septiembre). Cómo actuar ante la reclamación de un cliente. 123Emprendete. Recuperado 9 de diciembre de 2021, de <https://www.123emprende.com/actualidad/como-actuar-ante-la-reclamacion-de-un-cliente/>

- De las gracias al cliente por expresarle su queja. Esto mostrará a sus clientes que el asunto es importante para usted y que desea que ellos estén satisfechos, de modo que regresen.

- Nunca permita que un cliente se vaya descontento, si usted no puede solucionar el problema, notifique a su inmediato superior, él le puede ayudar a encontrar una solución.

Todas estas reglas las podemos resumir en un sistema para solucionar quejas llamado EDSA, el cuál son las siglas de: escuchar, disculparse, satisfacer y agradecer. Hay que tener presente que un restaurante no puede permitirse perder clientes por lo que diga un cliente insatisfecho.

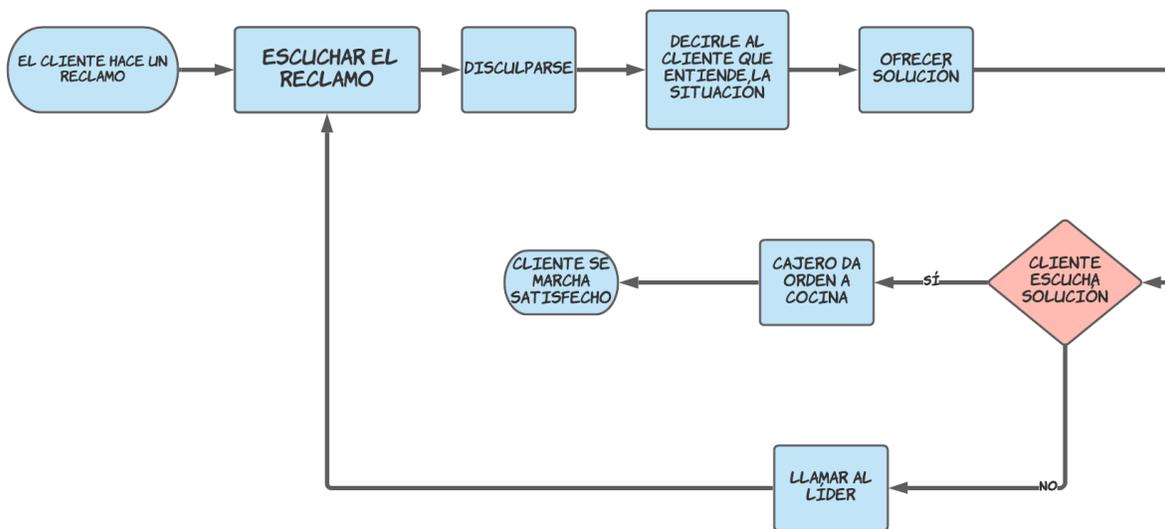


Figura No. 28 Reclamaciones Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Se definió que los procesos en materia legal para la apertura de un restaurante de comida rápida son: la inscripción ante el Registro Mercantil, la inscripción ante la SAT; también es necesaria la obtención de licencia ambiental, licencia sanitaria, licencia municipal, así como también de una licencia de manipulación de alimentos y tarjeta de salud.

Se determinó que las áreas idóneas para el nuevo restaurante de comida rápida ubicado en la zona 1 de la ciudad capital son las siguientes: cocina, área de despacho, área de preparación de los alimentos para llevar, y el área de caja. Todo esto fue diseñado en base a las medidas del inmueble.

Se identificó que las normas sanitarias para el cuidado de los colaboradores y de los clientes son los expresados en el documento.

Se definieron los perfiles de puesto para el líder del restaurante, el cajero y el cocinero para el nuevo restaurante de comida rápida.

Bibliografía

Muñoz, J. (2018, 6 abril). ¿Qué son los POES (Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento)? Medium. Recuperado 25 de noviembre de 2021, de <https://medium.com/calidadsuperior/qu%C3%A9-son-los-poes-procedimientos-operativos-estandarizados-de-saneamiento-fa34d1b16d07>

Manipulador de Alimentos. (2021, 23 julio). ¿Qué es la contaminación cruzada? Contaminación cruzada. Recuperado 25 de noviembre de 2021, de <https://manipulador-de-alimentos.com/que-es-la-contaminacion-cruzada/>

¿Qué significa mise en place? Explicación con foto y ejemplo. (2016, 19 abril). Recetas de cocina y postres - Código Cocina. Recuperado 25 de noviembre de 2021, de <https://www.codigococina.com/mise-en-place/>

Fuentes, M. D. G. F. (2018, 16 agosto). Limpieza y desinfección en la industria alimentaria. web oficial de Empresa & Limpieza, revista especializada en el sector de la limpieza e higiene profesional. Recuperado 9 de diciembre de 2021, de <https://empresaylimpieza.com/art/862/limpieza-y-desinfeccion-en-la-industria-alimentaria>

R. (2020, 10 marzo). La secuencia de servicio correcta para tu restaurante. Barra de Ideas. Recuperado 9 de diciembre de 2021, de <https://barradeideas.com/secuencia-de-servicio-correcta-para-tu-restaurante/>

BeeDIGITAL, E. (2021, 7 septiembre). Tipos de clientes: características y cómo tratarlos. BeeDIGITAL. Recuperado 9 de diciembre de 2021, de <https://www.beedigital.es/experiencia-de-cliente/tipos-de-clientes-caracteristicas/>

Ortiz, F. L. (2021, 21 septiembre). Cómo actuar ante la reclamación de un cliente. 123Emprendete. Recuperado 9 de diciembre de 2021, de <https://www.123emprende.com/actualidad/como-actuar-ante-la-reclamacion-de-un-cliente/>