



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

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y
DE PROCESOS SEGÚN NORMA ISO 9001:2015 EN RESTAURANTE DE CARNES
IMPORTADAS, EN EL DEPARTAMENTO DE JUTIAPA**

Francisco José Morazán Escobar

Asesorado por el Msc. Ing. Aurelio Reyes Meza

Guatemala, abril de 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y
DE PROCESOS SEGÚN NORMA ISO 9001:2015 EN RESTAURANTE DE CARNES
IMPORTADAS, EN EL DEPARTAMENTO DE JUTIAPA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

FRANCISCO JOSÉ MORAZÁN ESCOBAR
ASESORADO POR MSC. ING. AURELIO REYES MEZA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, ABRIL DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martinez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Vladimir Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
EXAMINADOR	Ing. Selvin Estuardo Joachin Juarez
EXAMINADOR	Ing. Guillermo Federico Mijangos Martínez
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y
DE PROCESOS SEGÚN NORMA ISO 9001:2015 EN RESTAURANTE DE CARNES
IMPORTADAS, EN EL DEPARTAMENTO DE JUTIAPA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Postgrado, con fecha de 14 de enero de 2022.

Francisco José Morazán Escobar



EEPM-PP-0226-2022

Guatemala, 14 de enero de 2022

Director
César Ernesto Urquizú Rodas
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial
Presente.

Estimado Ing. Urquizú

Reciba un cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería.

El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado y aprobado el Diseño de Investigación titulado: **PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y DE PROCESOS SEGÚN NORMA ISO 9001 2015 EN RESTAURANTE DE CARNES IMPORTADAS, EN EL DEPARTAMENTO DE JUTIAPA**, el cual se enmarca en la línea de investigación: **Sistemas Integrados de Gestión - Sistemas de modelos de gestión**, presentado por el estudiante **Francisco José Morazán Escobar** carné número **201222601**, quien optó por la modalidad del "PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO". Previo a culminar sus estudios en la Maestría en ARTES en Gestión Industrial.

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

Atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"

M.A. Ing. Aurelio Reyes Meza
Ingeniero Industrial
Col. 6950

Mtro. Aurelio Reyes Meza
Asesor(a)

Mtro. Carlos Humberto Aroche Sandoval
Coordinador(a) de Maestría

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





EEP-EIMI-0226-2022

El Director de la Escuela Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el visto bueno del Coordinador y Director de la Escuela de Estudios de Postgrado, del Diseño de Investigación en la modalidad Estudios de Pregrado y Postgrado titulado: **PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y DE PROCESOS SEGÚN NORMA ISO 9001 2015 EN RESTAURANTE DE CARNES IMPORTADAS, EN EL DEPARTAMENTO DE JUTIAPA**, presentado por el estudiante universitario **Francisco José Morazán Escobar**, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingeniería en esta modalidad.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Director
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, enero de 2022

LNG.DECANATO.OI.239.2022

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y DE PROCESOS SEGÚN NORMA ISO 9001:2015 EN RESTAURANTE DE CARNES IMPORTADAS, EN EL DEPARTAMENTO DE JUTIAPA**, presentado por: **Francisco José Morazán Escobar**, después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Inga. Aurelia Anabela Cordova 

Decana

Guatemala, abril de 2022

AACE/gaoc

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por ser mi principal fuente de inspiración y guía en todo momento, así como el pilar principal de mi vida.
- Mis padres** Maritza Escobar y Francisco Morazán, quienes me inculcaron valores para perseverar hasta alcanzar mis metas, dándome apoyo para no darme por vencido.
- Mi hermano** Cesar Morazán, por sus palabras de ánimo y apoyo incondicional.
- Mis abuelos** Gloria Rivera, Clara Castillo y Moises Escobar, por acompañarme en este camino y brindarme su apoyo incondicional.
- Mis amigos** Lucia Rivas, Gladys Alvarez y Adrian Rabinal, por su apoyo, por sus consejos, por su compañía en los momentos complicados y por creer en mi capacidad para alcanzar este sueño.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	La casa de estudio que me permitió crecer y me acogió para formarme como profesional y como persona, la cual llevaré en mi vida por siempre.
Facultad de Ingeniería	Por la formación académica y profesional recibida por cada uno de los docentes que me acompañaron en este camino y que forman parte importante de mi vida.
Mi asesor	Msc. Ing. Aurelio Reyes Meza, por orientarme y apoyarme durante mi trabajo de graduación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
LISTA DE SÍMBOLOS.....	VII
GLOSARIO.....	IX
RESUMEN.....	XI
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES	3
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
4. JUSTIFICACIÓN	17
5. OBJETIVOS.....	19
5.1. General.....	19
5.2. Específicos	19
6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE LA SOLUCIÓN	21
7. MARCO TEÓRICO.....	23
7.1. Modelos de sistemas de gestión.....	23
7.1.1. Estandarización	25
7.1.2. Gestión administrativa.....	26
7.1.3. Estructura organizacional.....	27
7.1.4. Recurso humano.....	27

7.1.5.	Planeación estratégica	28
7.2.	Normas y reglamentos	29
7.2.1.	Normas para la venta de productos alimenticios	29
7.3.	Normas ISO	30
7.3.1.	SO 9001:2015: Sistemas de gestión de la calidad...	31
7.3.1.1.	Calidad	31
7.3.1.2.	Enfoque al cliente	32
7.3.1.3.	Mejora continua	32
7.3.1.4.	Acciones para abordar riesgos y oportunidades	33
7.3.1.5.	Planificación de los cambios	34
7.3.1.6.	Requisitos de productos y servicios	34
7.4.	Restaurantes de carnes importadas	35
7.4.1.	Tipos de restaurante	35
7.4.1.1.	Restaurantes de lujo o gourmet	36
7.4.1.2.	Restaurantes de comida rápida	36
7.4.1.3.	Restaurantes temáticos	36
7.4.2.	Tipos de carne	37
7.4.3.	Comercialización de productos alimenticios	37
7.4.4.	Principales importadores de carne	40
7.4.5.	Vocación de servicio al cliente en el restaurante	41
7.5.	Planificación y control organizacional	42
7.5.1.	Cronograma y desarrollo de actividades	44
7.5.2.	Planificación y estructuración de presupuesto.	44
7.6.	Producción y provisión del servicio	46
8.	PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS	49
9.	METODOLOGÍA	53

9.1.	Tipo de estudio	53
9.2.	Fases del estudio.....	57
9.2.1.	Fase 1: revisión de literatura	57
9.2.2.	Fase 2: gestión o recolección de la información.....	58
9.2.3.	Fase 3: análisis de información	58
9.2.4.	Fase 4: interpretación de información	58
9.2.5.	Fase 5: elaboración del plan de acción	58
9.2.6.	Fase 6: resultados	59
10.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	61
11.	CRONOGRAMA.....	63
12.	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO	65
13.	REFERENCIAS.....	69
14.	APÉNDICE.....	75

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Esquema de solución .	22
2.	Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar	24
3.	Representación gráfica de los elementos de un proceso	26
4.	Tipos de requisitos	35
5.	Esquema de la distribución de productos alimenticios	38
6.	Esquema de la distribución minorista	39
7.	Los tres niveles de la planificación	43

TABLAS

I.	Cronograma 1	44
II.	Operacionalización de variables	56
III.	Cronograma 2	63
IV.	Recursos para factibilidad técnica	66
V.	Presupuesto para factibilidad económica	67

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
%	Porcentaje
Q	Quetzal (moneda guatemalteca)

GLOSARIO

Capacitación	Actividad realizada en las organizaciones con el objetivo de desarrollar al personal y potenciar sus capacidades.
Diagrama de flujo	Es la representación gráfica de un proceso.
Estándarización	Ajustar las características de un producto o servicio para que se adapten a un modelo universal.
ISO	Es la Organización Internacional para la Estándarización.
PHVA	Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar, es una herramienta utilizada para identificar y resolver problemas.
Recurso humano	Es el conjunto de trabajadores que forman parte de la organización.
Sistema de gestión	Es un conjunto de elementos de una organización que interactúan para establecer reglas, políticas y objetivos.

RESUMEN

La gestión administrativa en las organizaciones ha ganado importancia con el paso de los años, se ha identificado la necesidad de implementar un modelo que sirva de apoyo para orientar a las organizaciones hacia el cumplimiento de metas y objetivos. Por esta razón nace la necesidad de realizar un estudio del proceso productivo y administrativo del restaurante de carnes importadas, ubicado en Jutiapa, con el objetivo de aplicar un modelo de gestión administrativo y del proceso que se enfoca en la mejora constante.

Es conocido que el modelo de sistemas de gestión ISO 9001:2015 está enfocado en la mejora de la administración de las organizaciones y el objetivo de esta investigación es implementar un modelo al proceso administrativo del restaurante para demostrar su adaptabilidad a cualquier tipo de empresa ya sea pequeña o mediana.

El presente trabajo de graduación busca proponer el sistema de gestión administrativo y de procesos, según la norma ISO 9001:2015, tomando en cuenta herramientas como el ciclo PHVA para definir las distintas etapas del proceso administrativo de la organización y así identificar áreas de mejora.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, implementar un sistema de gestión de calidad se ha establecido como ventaja competitiva para cualquier organización. La gestión de los procesos en toda organización es fundamental para alcanzar el éxito y brindar al consumidor el grado de satisfacción esperado de acuerdo con sus expectativas y exigencias. Además de garantizar la competitividad en el mercado actual.

El restaurante de carnes importadas está comprometido con gestionar los procesos de manera óptima y dar respuesta a las necesidades de los consumidores y del mercado, para garantizar el servicio eficiente. Para esto, el trabajo de investigación propone la implementación de un modelo de sistemas de gestión administrativo basado en la norma ISO 9001: 2015, el cual funcionará como apoyo para el control administrativo y de procesos.

El desarrollo del trabajo de investigación busca determinar las causas principales de problemas críticos, implementar mejoras y organizar las áreas del restaurante de carnes importadas, lo que contribuye a la mejora de la estructura organizacional, el aumento de la productividad, documentación de procesos, mejora continua y vocación de servicio al cliente. Con el objetivo de buscar una solución a la inadecuada gestión del área administrativa y de los procesos de la organización.

El enfoque del trabajo de investigación es establecer un modelo de gestión que optimice los procesos administrativos y de manufactura dentro del restaurante de carnes importadas. La investigación se desarrolla en la línea de investigación de sistemas de modelos de gestión, es de diseño no experimental

con enfoque mixto y alcance descriptivo. Las variables del estudio son el sistema de gestión, la norma ISO 9001:2015 y las carnes importadas, se toman como indicadores principales los clientes, la productividad de procesos, el uso adecuado de los recursos y materias primas, servicios, entre otros.

El carácter innovador del proyecto radica en la mejora de la calidad global del restaurante y establece un modelo de gestión que permita conocer los puntos que requieren atención inmediata. Esto permitirá identificar los puntos débiles dentro del proceso e implementar acciones correctivas inmediatas para enfocar a la organización hacia la mejora continua constante, lo que permitirá utilizar el recurso humano y material de manera eficiente para reducir costos, optimizar procesos e incrementar la satisfacción interna y de los clientes.

2. ANTECEDENTES

El presente plan de investigación tiene el objetivo de implementar un sistema de gestión administrativo en un restaurante de carnes importadas ubicado en el municipio de Jutiapa, departamento de Jutiapa. Para esto se toma referencia las siguientes investigaciones.

La investigación de Coronel (2011): Mejoramiento de la calidad en el servicio y atención al cliente en el Restaurante “Los pollos de la Colón”, de la ciudad de Riobamba, cuyo objetivo es la mejora en el servicio y atención a los clientes para diagnosticar y establecer un plan de cómo actuar. Para la recopilación de información, utilizó encuestas, recopilación de datos, tabulación, histograma y análisis. Como metodología para analizar la información recopilada, realiza una revisión crítica de los datos recopilados mediante el uso de tablas o cuadros según las variables de investigación y estudios estadísticos de datos para presentar resultados.

Realiza una evaluación estadística a la población de 4500 individuos y toma una muestra de 367 clientes. Se obtiene como hallazgo, que la empresa no está organizada, no tiene un cronograma de tareas y actividades, no existe registros de rotación de productos y los problemas principales se encuentran en el almacenamiento e inventarios.

Concluye con la indicación de que es factible implementar la norma ISO 9001, en un restaurante ya que los clientes demandan un mejor servicio que satisfaga sus necesidades. Realiza una división de tres variables importantes y éstas son: las características de calidad del producto, las características del

servicio y las características de atención al cliente. Y establece una serie de estrategias aplicables a la prestación de servicios, las cuales son: el desarrollo del personal, recursos de capacitación, servicio al cliente, creación de un plan de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) y la realización de un cronograma de actividades.

Implementar un sistema de gestión generará beneficios para las organizaciones, ya que nos permite tener un panorama amplio sobre el contexto global de la empresa, analizar sus condiciones, la organización y procesos fundamentales para el funcionamiento. Con esto, podemos identificar fortalezas y oportunidades, así como áreas con margen de mejora. El sistema de gestión permitirá convertir estas oportunidades en nuevas fortalezas y disminuir las deficiencias, lo que generará un alto grado de satisfacción interna y mejoras en la calidad global.

El trabajo de investigación realizado por Guzmán, Jiménez y Lara (2008): Diseño de un sistema de gestión de calidad para los restaurantes de la zona del puerto de La Libertad realizó un diagnóstico del contexto del mercado actual, referente a restaurantes ubicados en el puerto La Libertad, El Salvador. Este trabajo tuvo el objetivo de definir el contexto actual de los restaurantes, los puntos fuertes y débiles, determinar los gustos del cliente, para entender sus necesidades y crear un sistema de gestión de calidad que se adapte a estas.

Para su análisis, Guzmán, Jiménez y Lara tomaron como sujeto de investigación a personas con edad mayor o igual a 20 años, ya que gran parte de la población pertenece a ese rango de edad. Como herramienta para recopilar información se realizaron encuestas dirigidas a consumidores y restaurantes, fichas de inspección y tabulación de datos para análisis. Como resultado del trabajo de investigación, se obtuvo como resultado que se deben determinar las

necesidades del cliente para diseñar el modelo del sistema gestión. La conclusión de la investigación es que los restaurantes no poseen una estructuración en sus procesos y esto dificulta el control de estos; Implementar el sistema ayuda a mejorar el servicio, específicamente si se siguen las normativas de higiene y calidad.

La mejora de la calidad es vista como una ventaja que ayudará a incrementar la satisfacción interna de la organización y externa en los clientes. En la actualidad son varias las empresas que buscan implementar un modelo que permita organizar eficientemente sus procesos y orientarlos hacia la mejora constante.

Buitrago, Idárraga y Páez (2017) realizaron la investigación: Propuesta de mejora para el sistema de gestión de calidad (SGC) de la empresa Gate Gourmet, Bogotá, que le permita mejorar sus procesos y reducir las no conformidades por parte de sus clientes. Su objetivo es implementar mejoras en el sistema para optimizar procesos y mitigar la cantidad de situaciones de no conformidad. Este análisis fue realizado mediante entrevistas realizadas a todos los participantes del proceso interno dentro de la organización. Se analizó el contexto interno de la organización para identificar puntos débiles y proponer mejoras.

Se buscó obtener retroalimentación, por medio de entrevistas, respecto al servicio que presta la empresa para identificar características de interés para los clientes y satisfacer de sus necesidades. Se clasifican los procesos para consolidar actividades y definir especificaciones para cada actividad. Concluyen con la indicación de que utilizar el ciclo PHVA facilitó poder consolidar la estructura de manera eficiente en conjunto con la formación del departamento específico para el servicio al cliente, que se encargará de la gestión de quejas y reclamos para identificar áreas de mejora gracias a la retroalimentación.

La investigación de Burgos (2017): Desarrollo del sistema de gestión de calidad en el restaurante-bar Ouzo Agave Azul SAS, bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2015 y la norma técnica colombiana NTS-USNA 008. Tiene el objetivo formar y desarrollar un sistema que se enfoque en la estandarización de procesos y el pensamiento basado en abordar riesgos. Realizó un diagnóstico de las condiciones del servicio actual y el control estadístico para la gestión de riesgos internos. Con los datos reunidos, documenta la información correspondiente para el desarrollo de un programa de auditorías que permita identificar áreas de oportunidad. Se integra al programa el control del cambio y estudios de costo/beneficio.

Para la realización del proyecto de investigación, el autor usó gráficos de control y técnicas estadísticas para analizar la información recopilada mediante encuestas. Indica que: “La formulación de tableros de control que mostraron los puntos de descontrol del proceso de ingreso al establecimiento, reflejado en sus extensos tiempos de espera tanto en fila como en atención” (Burgos, 2017, p. 92).

Los gráficos de control son herramientas que nos permiten identificar los puntos fuera de los límites tolerables dentro de nuestros procesos y con ello identificar áreas de oportunidad que pueden ser mejoradas. El autor creó la matriz de gestión del riesgo y así encontró los aspectos deficientes en los procesos del restaurante que dificultaban la correcta administración, realizó un programa de auditorías internas para dar seguimiento a la implementación de las nuevas metodologías.

Toda organización debe buscar ofrecer un bien o servicio de calidad al mercado, esto va de la mano con generar satisfacción. Implementar un modelo

de gestión para la mejora y crecimiento del restaurante permitirá incrementar la lealtad de los consumidores y la satisfacción interna de los colaboradores.

La investigación realizada por Macías (2013): Diseño de un sistema de gestión de la calidad para los restaurantes y comedores de la comuna Montañita, tiene como objetivo diseñar un sistema que fomente el desarrollo y mejora de la calidad en el servicio al cliente. Para ello, implementó técnicas y herramientas para recopilar y analizar información, como entrevistas y encuestas. Lo que facilita recopilar la información y realizar el análisis global, mediante la realización de tablas y cuadros de datos, que permitan identificar áreas para el desarrollo de la mejora continua.

El desarrollo concluye con la indicación de que implementar el sistema permitirá a los dueños y colaboradores de la organización estar actualizados con los nuevos términos de calidad. Esto da paso al desarrollo de nuevas capacidades y actividades para la mejora en la atención al cliente, enfocándose en el control total del servicio para otorgar una mayor satisfacción a los clientes.

A nivel nacional, son varias las empresas que han decidido implementar un sistema que permita la mejora de sus procesos. Los mercados, nacionales e internacionales, son cada vez más competitivos y esto hace que se busquen nuevas formas de ofrecer ventajas competitivas al consumidor. Chiché (2013) propone la Implementación de un sistema de gestión de calidad, en instalación y montaje de equipo en restaurantes de comida rápida, con índices de mantenimiento clase mundial. Su objetivo es implementar un sistema de gestión en restaurantes de comida rápida mediante el establecimiento del control administrativo, la definición de metodologías para controlar y recopilar datos que faciliten tomar decisiones.

A nivel operacional, se propone la mejora en la comunicación con el uso de herramientas como reuniones, motivación y desarrollo del personal y capacitación constante. Y, a nivel administrativo, se enfoca en asignar funciones a cada integrante para definir tareas y responsabilidades. Se coordinan reuniones de convivencia con el personal para exponer nuevas ideas y medidas de mejoras en el ambiente laboral. Para que el modelo sea funcional, concluye con la indicación de que debe realizarse una revisión anual del control de calidad en los equipos para determinar si deben actualizarse y adaptarlos al cambio, desarrolla programas de inducción y capacitación del personal.

Los modelos de gestión son de utilidad para la mejora de continua de las organizaciones, sin importar que estas sean pequeñas o medianas empresas. Son un gran apoyo para la mejora continua en el servicio. Permite a las organizaciones el acceso a un mercado competitivo. Ramírez (2015) propone el Estudio para el establecimiento del impacto de un sistema de gestión para una mediana y pequeña empresa de alimentos en Guatemala.

El objetivo principal de la investigación es desarrollar el estudio que determine el impacto de implementar el sistema en las medianas y pequeñas empresas de alimentos. Determina las ventajas que representa la implementación del sistema, analiza los obstáculos que pueda tener la empresa y evalúa como esta ventaja competitiva le permitirá ingresar a nuevos mercados.

Como método para la recopilación de información, el autor utilizó la entrevista como herramienta principal. Esta fue realizada a: encargados administrativos del departamento de calidad, gerentes de pequeñas empresas de alimentos y personal del Ministerio de Economía de Guatemala. El análisis de la información se realizó por medio del diagrama Ishikawa (causa y efecto) y el método de comparación de variables.

El análisis fue realizado a una empresa pequeña enfocada al empaque y comercialización de plátano verde y a una empresa mediana dedicada a exportar vegetales. El resultado fue la mejora en la gestión de recursos, incremento en la calidad del producto, involucramiento de la dirección de las empresas y efectividad en las operaciones mediante la medición.

La investigación concluye con la mención de que la eficiencia de los procesos incrementó significativamente gracias a la retroalimentación obtenida en los reclamos y rechazos. Dentro de las ventajas competitivas de implementar un modelo de gestión se encuentran: mejor gestión de los recursos, eficiencia en la fabricación del producto, involucramiento y responsabilidad de la dirección y la efectividad en la medición. Las microempresas se enfrentan a obstáculos como: infraestructura, recursos, capacitaciones y control de la información. Implementar un sistema de gestión permite identificar áreas de oportunidad para superar esos obstáculos.

La investigación de Rodríguez (2009): Propuesta para el diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad, en el marco de la Norma ISO 9001:2000, para una empresa envasadora de agua pura, tiene el objetivo principal de implementar, en una empresa envasadora de agua pura, un diseño basado en la norma ISO 9001 en su versión 2000. Establece las bases para elaborar el manual de calidad que permitirá la certificación de la empresa, mediante la elaboración de registros, procedimientos e instructivos.

El autor realizó un análisis del contexto para definir al personal responsable de los procedimientos fundamentales del sistema de gestión. Se identificó la necesidad de crear el departamento de calidad, el cual será responsable de elaborar el manual de calidad y dar seguimiento y control a este. Se establece el formato de encabezado para los documentos de la empresa para

la conformidad con la norma e inicia el levantamiento de procedimientos para contar con la documentación que requiere la norma, se identifica la necesidad de impartir el curso de inducción a la norma y la formación de auditores internos.

Concluye con la mención de que crear el manual de calidad es fundamental para la organización, ya que este será el documento guía debido a que incluye la documentación relacionada a la planeación estratégica. El alcance debe ser definido por la alta dirección para establecer cuáles serán las áreas que busquen conformidad con la norma. Es importante definir un formato para la información que se documentará, ya que la norma establece la elaboración de instructivos, procedimientos y registros.

Guatemala es un país que promueve el apoyo a pequeñas y medianas empresas. La investigación de Recinos (2012): Los indicadores económicos y financieros utilizados como herramientas para el crecimiento de las microempresas de Asociación Semilla Huehuetenango, tiene el objetivo de estudiar el nivel de preparación que tienen las personas antes de iniciar con el proyecto de una pequeña y mediana empresa y así desarrollar la capacitación y educación de los individuos para impulsar los proyectos relacionados a la producción en las comunidades.

La información se recopiló mediante encuestas a personas, dueñas de negocios, en el departamento de Huehuetenango. Obtuvo la información de una muestra de 115 mujeres e hizo uso de preguntas directas para obtener información acerca de sus negocios, hojas de observación para la verificación de la información obtenida y dar seguimiento al proceso de mejora que las pequeñas y medianas empresas han tenido.

El estudio fue hecho en los municipios de La Democracia, San Pedro Soloma, Chiantla, San Miguel Acatan y San Rafael la Independencia. El estudio determinó las debilidades de cada microempresa y la más común resultó ser la falta de interés para implementar planes de mejora continua en los negocios.

La conclusión del autor es que las pequeñas empresas se enfrentan a problemas como: pocas oportunidades de crédito, falta de interés por parte de los dueños para capacitarse y aprender sobre nuevos métodos de gestión de negocios y que no existe apoyo de las instituciones del país para incentivar el comercio local. Muchas de las pequeñas y medianas empresas funcionan con el conocimiento que sus dueños han adquirido mediante la experiencia, esto da paso a que las tareas que desarrollan no sean aprovechadas.

El desconocimiento de metodologías para la correcta gestión administrativa hace que no se aproveche el recurso humano en su totalidad y que los beneficios obtenidos se vean limitados. El desarrollo de pequeñas y medianas empresas sería mayor si se contara con proyectos, por parte de las instituciones, que se dediquen a la capacitación constante de los dueños de microempresas.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ausencia de un modelo de gestión administrativo y de procesos ha impactado en la productividad del restaurante. Se ha identificado que los recursos no son aprovechados correctamente debido al desconocimiento de responsabilidades y tareas específicas por parte del personal.

El restaurante inicia, en el año 2013, como una venta de carne de res, que ofrece puyazo y chorizo a los clientes. En el año 2016, pasa a ser un restaurante de carnes importadas y ofrece los menús de puyazo, lomito, chorizo argentino, ejecutivo y mixto. Actualmente la industria alimenticia es una de las más rentables a nivel mundial, el restaurante tiene un margen de ganancia que le permite seguir en operación.

El restaurante creció significativamente durante el año 2020, incrementó sus ventas durante el periodo de pandemia debido a la implementación del sistema de entregas a domicilio, pero este crecimiento no se ha visto reflejado en los ingresos monetarios. Este crecimiento se puede ver afectado por la falta de un sistema de gestión administrativo y de procesos que permita identificar las áreas que no operan eficientemente y los recursos que no son aprovechados en su totalidad. Así como la definición de tareas específicas que el personal debe realizar para que el contexto global esté orientado hacia la mejora.

El problema planteado en el estudio de investigación es la mala gestión del área administrativa y del proceso en general, que se lleva a cabo en el restaurante de carnes importadas. Debido a la falta de una correcta administración de los recursos operativos y una gestión del recurso humano, en

la que no se definen tareas y responsabilidades específicas. Lo cual genera una falta de control, en el flujo de procesos administrativos y la falta de cumplimiento de responsabilidades del personal en general.

La formulación del problema se realiza a través de una pregunta central principal y las preguntas auxiliares de apoyo.

- Pregunta central
 - ¿Cómo es un sistema de gestión administrativo y de procesos según norma ISO 9001:2015 en restaurante de carnes importadas, en el departamento de Jutiapa?
- Preguntas auxiliares
 - ¿Cuáles son las deficiencias originadas por la gestión administrativa y del proceso ineficiente?
 - ¿Cuáles son los riesgos críticos que se han detectado, debido a la ineficiente gestión administrativa y del proceso?
 - ¿Cuáles son los beneficios de implementar un sistema de gestión administrativa y del proceso al utilizar la norma ISO 9001:2015?

El trabajo de investigación se realizará en un restaurante de carnes importadas, ubicado en el municipio de Jutiapa, cabecera del departamento de Jutiapa, en las áreas administrativa y operacional, en el periodo de julio 2021 a septiembre de 2022.

Aspectos positivos si se implementa la propuesta de investigación:

- Determinar las causas de problemas críticos en el restaurante.
- Implementar mejoras de acuerdo con las causas raíz de problemas.

- Conocer las actitudes y aptitudes que requiere el personal para tareas especializadas.
- Determinar si se requiere segmentar las áreas de la organización y designar una persona para cada área.
- Gestión de procesos de manera eficiente.

Aspectos negativos si no se implementa propuesta de investigación:

- No identificar de dónde provienen los problemas de la organización.
- No se puede implementar mejoras si se desconocen los problemas identificados.
- El desentendimiento de responsabilidades por parte del personal al no conocer sus funciones.
- Falta de personal adecuado en las áreas críticas de la organización.
- Ineficiencia en los procesos actuales y en la creación de procesos.
- Pasos innecesarios.

4. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación se enfoca en la línea de investigación de Sistemas de Modelos de Gestión, de la Maestría en Gestión Industrial de la Facultad de Ingeniería, de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Propone y plantea la implementación de una normativa ya establecida y utilizada en el sector industrial, para establecer un sistema de gestión administrativa en el sector de servicios alimenticios. La correcta implementación de un sistema de gestión es una necesidad que han adquirido las empresas en la actualidad para poder mantener una ventaja competitiva y asegurar a los clientes que el servicio que reciben es confiable y de calidad.

En la ejecución del presente trabajo de investigación, se dará a conocer la metodología para implementar un sistema de gestión administrativo y de procesos, basado en la norma ISO 9001:2015. Busca la reducción de no conformidades e incrementar la eficiencia de la gestión administrativa. A través de un sistema de gestión, se puede emplear un mejor control de los procesos, enfocándose a la mejora continua de la organización.

La necesidad de desarrollar esta investigación radica en proporcionar a la empresa, las herramientas y conocimientos que le permitan gestionar sus procesos de manera eficiente, con el fin de mejorar la gestión administrativa del restaurante y ajustar los procesos para la mejora continua. La importancia de implementar un modelo de gestión es para la satisfacción y calidad que se les ofrece a los clientes. A la vez, es una ventaja competitiva para toda organización que busca establecerse en el mercado actual.

El beneficio para los propietarios y administradores del restaurante de carnes importadas se percibirá en un aumento de la productividad. Debido al ajuste y mejor control de los procesos y en una mejor gestión del área administrativa de la organización, en la cual, cada integrante del equipo administrativo conocerá sus atribuciones y responsabilidades, ya que esto es parte fundamental en el proceso administrativo de dirección.

Los beneficios de implementar un modelo de gestión serán: la organización general del restaurante, la documentación de procesos, mejora continua y vocación de servicio por parte del personal. La retroalimentación de los clientes será un pilar fundamental para establecer la cultura de mejora continua en el restaurante, entender sus necesidades y generar un alto grado de satisfacción en ellos.

5. OBJETIVOS

5.1. General

Proponer un sistema de gestión administrativo y de procesos según norma ISO 9001:2015 en un restaurante de carnes importadas, en el departamento de Jutiapa.

5.2. Específicos

- Analizar las gestiones administrativas y de procesos según norma ISO 9001:2015 en un restaurante de carnes importadas.
- Detectar los riesgos críticos en el restaurante para el análisis de implementación de medidas de mejora continua.
- Implementar medidas correctivas en procesos del restaurante de carnes importadas que requieran ajuste para adecuarse al nuevo modelo de gestión administrativo y de procesos.

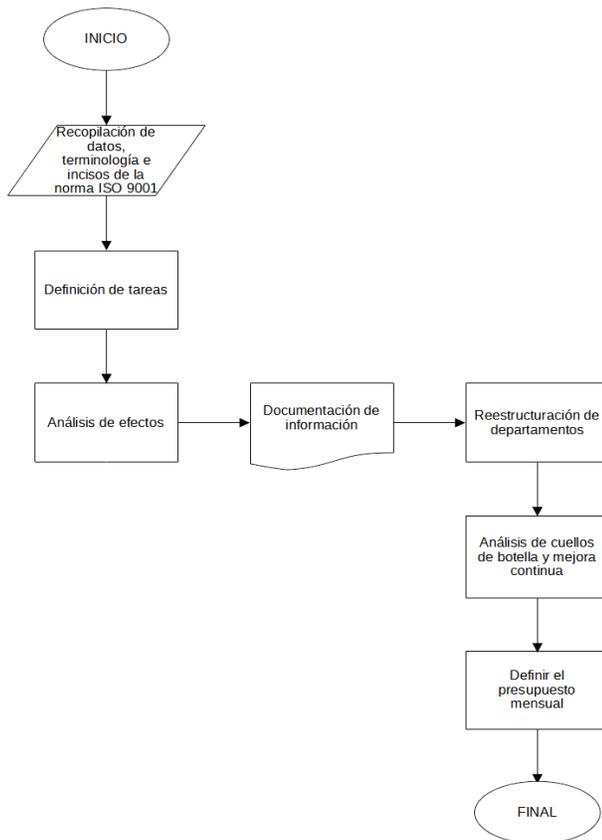
6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE LA SOLUCIÓN

A través de la propuesta de investigación, mediante la implementación de un modelo de gestión administrativa y del personal, en el restaurante de carnes importadas, basado en la norma ISO 9001:2015, se busca una solución a la problemática actual, debido a que no existe una adecuada gestión del área administrativa y de los procesos de la organización, que permita su funcionamiento óptimo. A continuación, se describe la forma de solución a la propuesta de investigación

- Se realizará un análisis de la terminología e incisos fundamentales de la norma ISO 9001:2015, que pueden ser aplicados de manera genérica a cualquier tipo de organización.
- Se definirán las distintas áreas de la organización, para asignar responsabilidades específicas para cada una y establecer los lineamientos generales, basados en la norma ISO 9001:2015.
- Se analizarán los efectos que puede generar el no implementar una correcta gestión administrativa y de los procesos de la organización, para establecer planes de mejora continua.
- Se documentará la información pertinente, para cada área crítica, de la organización, con la finalidad de definir atribuciones y responsabilidades específicas.

- Se reestructurarán los departamentos de la organización, para gestionar de mejor manera las áreas críticas.
- Se analizarán los cuellos de botella del proceso que se pueden mejorar al implementar el modelo de gestión, con la finalidad de eliminar actividades innecesarias.
- Se definirá una gestión del presupuesto mensual, semestral y anual del restaurante, que cubrirá las áreas de la organización, para reducir costos innecesarios.

Figura 1. **Esquema de solución**



Fuente: elaboración propia.

7. MARCO TEÓRICO

7.1. Modelos de sistemas de gestión

El sistema de gestión es permite a las organizaciones un mejor control del proceso administrativo. Este se enfoca, principalmente, en el círculo virtuoso PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) y busca en abordar el riesgo como una oportunidad para la mejora dentro de las organizaciones. De acuerdo con García, Quispe y Ráez (2003):

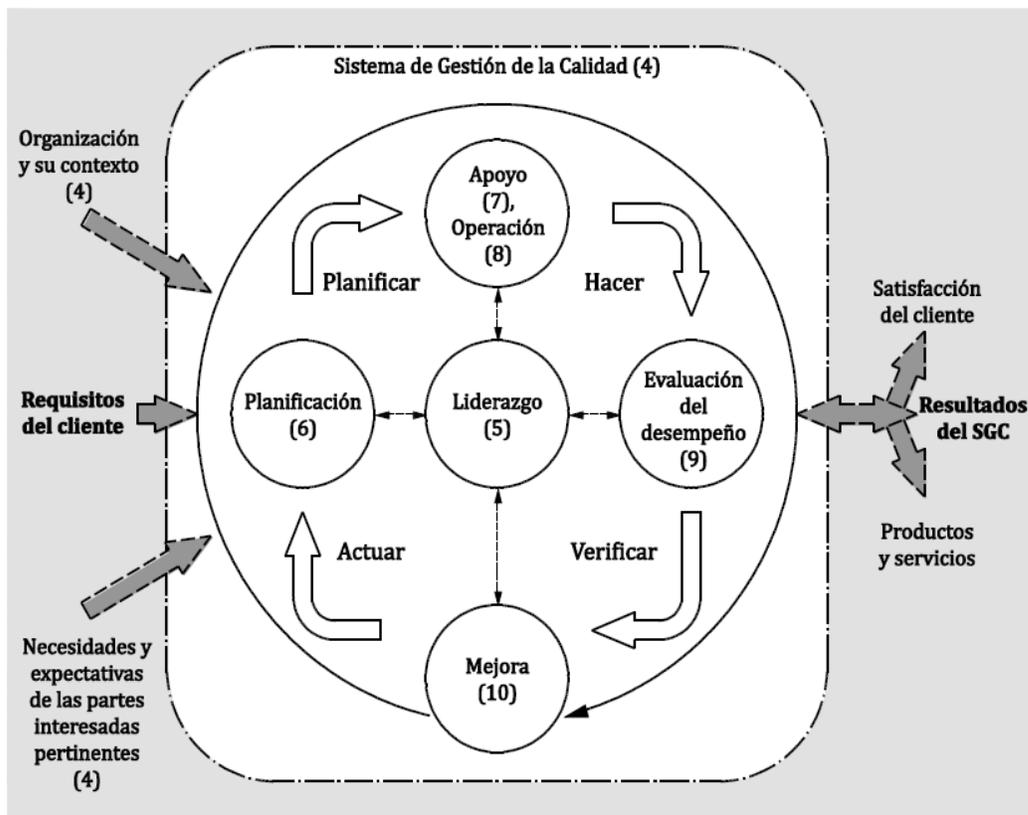
Deming empleó el círculo PHVA como una introducción a todas las capacitaciones que brindó a las empresas japonesas. La familia de normas ISO 9000 se basan su esquema de mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad en el círculo PHVA. (p. 91)

Las etapas del círculo de Deming son las siguientes:

- Planear: consiste en establecer objetivos, metas, identificar el contexto en que nos encontramos para establecer las actividades a realizar. A su vez, busca identificar necesidades.
- Hacer: inicia la ejecución de los procedimientos definidos en la etapa de planeación.
- Verificar: seguimiento y medición de los resultados obtenidos luego de implementar los nuevos procedimientos.

- Actuar: consiste en analizar los resultados obtenidos e implementar mejoras.

Figura 2. **Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar**



Fuente: Organización Internacional de Normalización. (2015). *INTE/ISO 9001:2015*.

Implementar un sistema de gestión puede ser una ventaja para muchas empresas que busquen competir en el contexto internacional, ya que una certificación brinda un alto grado de confianza a los clientes existentes y futuros. A su vez, se puede implementar porque se quiere definir la estructura, las partes interesadas, planeación táctica y estratégica de una empresa. No solo se enfoca en la calidad, sino que también en la mejora administrativa, financiera, de

procesos, ambiental, entre otros. Llarena, Villodre, Pontoriero y Cattapan (2014) indican:

Para garantizar la calidad y llevar una correcta gestión, se necesita un sistema de gestión de calidad que determine cuáles son los procedimientos y responsabilidades necesarios para que la organización cumpla con los requisitos de calidad que le permitan alcanzar sus objetivos. (p. 7)

7.1.1. Estandarización

Estandarización es el proceso de unificar criterios, ya sea cuantitativos o cualitativos, y así establecer una referencia para las características deseadas y tolerancias permisibles durante la elaboración de productos, o servicios, que se adapte a las necesidades. Los procesos siguen una secuencia establecida en la que existe una entrada, se realizan actividades y se obtiene una salida.

La estandarización se encarga de que estas actividades, dedicadas a la transformación, se realicen de la misma manera en cualquier momento. Define parámetros para la interacción de los elementos en un proceso y así garantizar que las salidas tengan poca o nula variabilidad.

Figura 3. Representación gráfica de los elementos de un proceso



Fuente: Organización Internacional de Normalización. (2015). *INTE/ISO 9001:2015*.

7.1.2. Gestión administrativa

La gestión administrativa se encarga del control constante de los procesos fundamentales para la operación dentro de una organización. Busca que todos los departamentos de la organización puedan trabajar de manera sincronizada para que las tareas se hagan de manera eficiente y eficaz; para lograr la mejora continua, optimización de recursos y minimización de costos. Caldas, Carrion y Heras (2017) mencionan que “los procesos deben estar estandarizados, ya que, al realizarse frecuentemente, cuanto más incorporada esté la gestión administrativa y mayor sea la estandarización, más se reducirán los costes económicos y de tiempo” (p. 242).

Con una correcta gestión administrativa se desea lograr orientar al personal de la organización hacia una cultura de manejo adecuado del recurso, mediante los procesos de planeación, organización, integración y control. Este

proceso es conocido como planificación estratégica y busca que todos los integrantes trabajen enfocados a una meta en común, como equipo. La consecuencia de esto será un incremento en la productividad global, el cumplimiento de logros y objetivos y usar adecuadamente el recurso humano.

7.1.3. Estructura organizacional

La estructura organizacional es la distribución jerárquica de todas las partes que componen una organización. Consiste en establecer un organigrama que detalle las responsabilidades y tareas que corresponden a cada integrante de una organización. Chiavenato (2006) indica que:

La estructura organizacional se caracteriza por establecer una línea de autoridad que articula las posiciones de una organización, especificando quien está subordinado a quién. Esta jerarquía se fundamenta en el principio de unidad de mando, que significa que cada empleado debe reportarse a un solo superior. (p. 74)

Esta estructura inicia con la alta dirección y finaliza en el nivel operativo, con la especificación de quién es el responsable de cada área dentro de una empresa y quienes se relacionan directamente. El organigrama facilita poder entender la composición interna de una organización.

7.1.4. Recurso humano

Se puede definir como recurso humano al conjunto de personas, trabajadores, operarios, empleados, entre otros, pertenecientes a una organización que son responsables de realizar actividades específicas, las cuales están encaminadas hacia el crecimiento de la empresa. Agudelo, Alveiro,

Saavedra y Ramiro (2016) indican que: “el recurso humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y este se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución” (p. 2).

Actualmente, el recurso humano de una organización es el pilar fundamental para el funcionamiento de esta. Muchas empresas se han dedicado a capacitar constantemente al talento humano para guiarlo y alinearlos hacia sus metas y objetivos. Agudelo *et al.* (2016) comentan que: “el personal es el factor clave en la capacidad de adaptación de la organización y en la consolidación de una ventaja competitiva, de ahí que el futuro de aquella dependa de lograr un capital humano idóneo y comprometido” (p. 01).

7.1.5. Planeación estratégica

Se define planeación como anticiparse a situaciones que puedan presentarse en el futuro, y los resultados de estas situaciones, para establecer un plan de acción y abordarlas. Planeación estratégica es el proceso de definir, a largo plazo, lo que una organización quiere ser, a donde quiere llegar, como lo va a lograr, que recursos necesita y que escenarios se pueden presentar en el proceso para alcanzar sus metas. En el proceso de planeación estratégica, las organizaciones definen su misión, visión, objetivos, valores, políticas, entre otros aspectos. Münch (2008) menciona:

La planeación estratégica define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; la realizan los altos directivos para establecer los planes generales; generalmente es a mediano y largo plazo, y abarca toda la empresa. Su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización, así como los medios necesarios para alcanzar la misión y visión de la organización. (p. 13)

7.2. Normas y reglamentos

Las normas y reglamentos son documentos que regulan las actividades a desarrollar en un establecimiento u organización. Definen los lineamientos que deben seguirse para evitar conflictos con la ley.

7.2.1. Normas para la venta de productos alimenticios

El país se rige por el decreto número 90-97 del código de salud para garantizar la salud de los guatemaltecos, que establece las disposiciones que deben seguirse. En el capítulo V del decreto 90-97 se menciona a los alimentos, establecimientos y expendios de alimentos. Este considera a: las sustancias agregadas como aditivos, alimentos para niños menores de dos años, alimentos para ancianos, alimentos para regímenes especiales, bebidas alcohólicas y no alcohólicas y el agua y hielo para consumo humano. El artículo 130 del decreto número 90-97 habla sobre los responsables de garantizar la salubridad de los productos alimenticios, estos son:

- **Ministerio de Salud:** es responsable de la prevención y el control en las etapas de procesamiento, distribución, transporte y comercialización de los alimentos procesados. Dentro de sus principales responsabilidades se encuentra otorgar licencia sanitaria a los establecimientos para garantizar su conformidad con las normas de salubridad. En conjunto con el Ministerio de Energía y Minas se encargan de garantizar que los alimentos no presenten niveles de radioactividad que puedan afectar la salud del consumidor.

- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación: corresponde el control en las etapas productivas dedicadas a la transformación, almacenaje y transporte de productos alimenticios.
- Ministerio de Economía: realiza el control y ajustes de la metrología y propiedad industrial.
- Municipalidades: son responsables del control, prevención y autorización a establecimientos cuyo giro de negocio sea el manejo y venta de productos alimenticios procesados

Toda empresa debe contar con aprobación del Ministerio de Salud para tener permitida la comercialización de productos alimenticios. La autorización y el registro sanitario son emitidos por el Ministerio de Salud, esto da permiso a la empresa para comercializar productos alimenticios con nombre comercial. A la vez, garantiza que se cumplan los estándares de salud, inocuidad y control de calidad de los alimentos.

7.3. Normas ISO

ISO es el nombre de la Organización Internacional de Estandarización (International Organization for Standardization). El propósito de ISO es establecer normas que puedan utilizarse de manera universal y así lograr definir una forma estándar de implementar nuevas metodologías de gestión de la calidad, de inocuidad, medio ambiente, entre otros, en cualquier organización.

7.3.1. ISO 9001:2015: Sistemas de gestión de la calidad

El sistema de gestión es una metodología empleada en las para determinar, analizar y evaluar el contexto de una organización y establecer medidas para mejorar el desempeño. Actualmente, implementar un sistema de gestión representa una alta ventaja competitiva en el mercado, ya que permite abarcar gran parte del mercado nacional e introducirse en el mercado internacional.

Los beneficios de implementar un sistema de gestión, según la Organización Internacional de Estandarización (2015) son: “la capacidad para proporcionar productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente, aumentar la satisfacción del cliente, abordar riesgos y oportunidades y demostrar conformidad con los requisitos del sistema de gestión de calidad” (p. 7)

7.3.1.1. Calidad

Actualmente la calidad tiene una variedad de definiciones debido a la subjetividad de esta, pero se puede definir como el nivel de satisfacción que los clientes perciben de un bien o servicio al momento de recibirlo. Calidad es la capacidad de satisfacer necesidades directas o indirectas mientras que estandarizar es adecuar algo a ciertos parámetros y tolerancias. Lozano (1998) menciona que: “calidad son las características del producto que responden a las necesidades del cliente y la ausencia de deficiencias. La adecuación al uso es el término que cubre a ambos significados” (párr. 34).

7.3.1.2. Enfoque al cliente

Uno de los pilares principales de la norma ISO 9001:2015 es el enfoque al cliente. El sistema se enfoca en identificar los requerimientos de los clientes y establecer un plan de acción para lograr satisfacerlos. El cliente es quien le otorga valor al producto y define la calidad de este; no la organización.

El enfoque al cliente consiste en interactuar con el consumidor para conocer sus necesidades, sus gustos, preferencias y así crear un objeto o servicio de valor. En la Nueva ISO 9001:2015, la Organización Internacional de Normalización (2018) indica:

Cada vez que interactuamos con un cliente existe la posibilidad de crear más valor para éste. Comprender las necesidades presentes y futuras, tanto de los clientes como de otras partes interesadas como por ejemplo proveedores, garantiza el continuo éxito de una organización. (párr. 4).

7.3.1.3. Mejora continua

Al determinar el contexto de una organización y poner en marcha el plan de trabajo, se logran evidenciar múltiples áreas de mejora y oportunidad. Estas áreas de mejora dan paso al análisis para implementar medidas correctivas enfocadas hacia la mejora continua. Se puede definir mejora continua como el conjunto de actividades enfocadas hacia el crecimiento y mejora de las capacidades del personal de una organización; con el objetivo de orientarlo a cumplir metas y objetivos.

El capítulo 10 de la norma ISO 9001:2015 habla sobre la mejora y las medidas que deben seguirse para afrontar las no conformidades. Especifica que

deben tomarse acciones correctivas al encontrar no conformidad y aceptar las consecuencias; evalúa posibles causas de no conformidad y métodos para eliminarla o mitigarla para que esta no se repita. En la Nueva ISO 9001:2015 la Organización Internacional de Normalización (2018) menciona:

Se deben establecer acciones necesarias para identificar las áreas de la organización con bajo rendimiento y oportunidades, además de usar herramientas para investigar las causas de este bajo rendimiento como apoyo para la mejora continua. La mejora continua es el resultado del desempeño que realice la organización con su sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2015. (párr. 3)

7.3.1.4. Acciones para abordar riesgos y oportunidades

El riesgo es la posibilidad de que ocurra un evento que pueda representar una dificultad o contratiempo, que genere pérdida o daño. El pensamiento basado en riesgo consiste en estar preparado para afrontar diversos escenarios o situaciones que se puedan presentar. La norma ISO 9001 versión 2015, en el capítulo de Planificación, habla sobre el enfoque basado en riesgos y las acciones que deben tomarse para abordarlos. Determinar los riesgos supone una alta ventaja ya que la organización se anticipa a situaciones que puedan ocurrir en el futuro y planifica acciones para afrontar estas situaciones. Con esto, se asegura de que se logren los resultados, disminuya la cantidad de defectos en el proceso y se logre la mejora continua.

7.3.1.5. Planificación de los cambios

Planificar el cambio consiste en identificar áreas de mejora y los cambios que deban aplicarse para la conformidad con el modelo de gestión, evaluar el riesgo y la repercusión de estos cambios. El mercado actual cambia constantemente y esto supone un gran reto para las empresas. Ninguna organización debe permanecer rígida en sus metodologías por un largo periodo de tiempo, adaptarse a los cambios es parte fundamental para lograr posicionarse en el mercado.

7.3.1.6. Requisitos de productos y servicios

Obtener retroalimentación del cliente es fundamental para que la organización pueda definir las cualidades del producto o servicio que desea ofrecer al mercado. La relación con el cliente se debe mantener en todo momento, ya que la comunicación es fundamental para obtener retroalimentación y comprender sus necesidades.

Estas necesidades del cliente son traducidas en especificaciones para la elaboración del producto, esto permite a la organización definir de forma clara los estándares de calidad que el mercado ha fijado. Betancourt (2021) menciona 4 tipos de requisitos: “las necesidades o expectativas del cliente, requisitos obligatorios especificados por un organismo legislativo, requisitos propios de la organización y requisitos especificados por una norma” (párr. 8).

Figura 4. Tipos de requisitos



Fuente: Betancourt, Diego. (2021). *Requisitos para los productos y servicios (8.2) en ISO 9001*.

7.4. Restaurantes de carnes importadas

Un restaurante es un establecimiento dedicado a proveer el servicio de preparar comida y bebida para el consumo de los clientes. Adicional, su objetivo es brindar atención personalizada a cada cliente para garantizar su satisfacción y conformidad. En un restaurante de carnes importadas, los menús principales consisten en una diversidad de carnes. Entre las cuales se incluyen: puyazo, lomito, entraña y chorizo argentino.

7.4.1. Tipos de restaurante

Actualmente existen diferentes tipos de restaurantes con conceptos variados. Los conceptos de un restaurante pueden definirse con base en la cultura del lugar en donde se ubique, los gustos y preferencias de los clientes, tipos de comida, entre otros. A continuación se enlistan diferentes tipos de restaurante.

7.4.1.1. Restaurantes de lujo o gourmet

Un restaurante gourmet está enfocado en ofrecer alimentos de alta calidad, prestar atención al detalle y a la presentación. Se define como un restaurante de lujo en el cual los platillos disponibles en el menú son exclusivos, preparados por un chef y servidos al cliente cuidadosamente.

7.4.1.2. Restaurantes de comida rápida

Los restaurantes de comida rápida enfocan su servicio en la entrega inmediata de los alimentos más que en la calidad de estos. Sus precios son más accesibles para la población y su menú no es exclusivo o poco común; ofrecen principalmente alimentos como hamburguesas, pizza, pollo, entre otros. Hernández (2019) especifica: “La mayor parte de franquicias pertenecen a esta clasificación, ya que preparar los alimentos suele ser sencillo y los procesos se estandarizan, a diferencia de los restaurantes tipo gourmet, donde la realización artesanal de los platillos es el atractivo principal” (párr. 29).

7.4.1.3. Restaurantes temáticos

El restaurante temático se caracteriza por ofrecer un conjunto de alimentos con características o cualidades similares, principalmente enfocado a representar una cultura o un país en específico. Ejemplo de esto puede ser un restaurante dedicado, específicamente, al servicio de platillos italianos, mexicanos o japoneses.

7.4.2. Tipos de carne

La carne es uno de los principales ingredientes para la elaboración de menús en la industria alimenticia. Existe una diversidad de tipos de carne para la manufactura de productos alimenticios, esta puede comprender la carne de cerdo, res, ave, cordero o pescado.

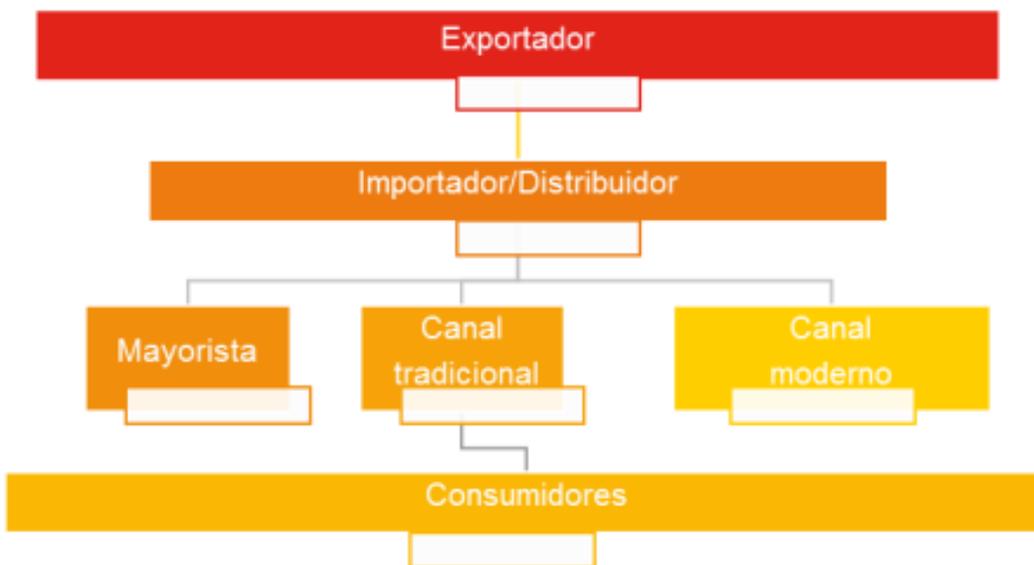
- Carne de res: se utiliza en hamburguesas, platillos de carne asada o costillas.
- Carne de cerdo: es empleada principalmente para la manufactura de tocino, salchichas o jamón.
- Carne de cordero: utilizada en platillos similares a la carne de res.
- Carne de ave: principalmente la carne de pollo, utilizada en restaurantes de pollo frito o asado.
- Carne de pescado: dentro de las especies más comercializadas se encuentran el atún, salmón, mojarra y sardina.

7.4.3. Comercialización de productos alimenticios

La comercialización es el conjunto de actividades que permiten distribuir un producto o servicio y llevarlo al lugar deseado en el momento en que este se requiere. El acto de comercializar productos alimenticios tiene como objetivo identificar los requerimientos del cliente, definir las características del producto que se desean y las condiciones de venta.

Un correcto plan de comercialización permite distribuir productos y posicionarse en mercados nacionales o internacionales. De Paz (2014) explica que “el proceso de comercialización incluye 4 aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿quién? Y ¿cómo? Y se refieren al momento de llevarla a cabo, la estrategia geográfica, la definición del mercado objetivo y la estrategia para introducir el producto al mercado” (p. 07). El sector alimenticio es de los más delicados a nivel mundial ya que se debe garantizar la inocuidad de los alimentos.

Figura 5. **Esquema de la distribución de productos alimenticios**



Fuente: Melendo, José. (2019). *El mercado de la distribución alimentaria en Guatemala*.

Existen dos tipos de canales de distribución: la distribución mayorista y minorista. Guatemala cuenta con dos mercados mayoristas de productos alimenticios. Dentro de los canales mayoristas, Melendo (2019) menciona a:

La Terminal: un área en la ciudad formada a partir de mayoristas individuales que formaron varios bloques dando como resultado un

mercado abierto. Especializados en la venta de productos perecederos y comestibles. Central de Mayoreo (CENMA): organizada como un mercado abierto más ordenado que cuenta con más de 1,600 vendedores autorizados y es reconocida como la mayor central de abastecimiento de todos los mercados cantonales y los periféricos a la ciudad. (p. 20)

La distribución minorista se enfoca en la venta directa al consumidor final, no requiere de intermediarios para hacer llegar el producto hacia el cliente. Muchas pequeñas y medianas empresas han utilizado la distribución minorista como una estrategia para reducir costos, la tecnología ha permitido que la comunicación con el cliente sea más accesible y esto ha facilitado la movilidad de los productos de un lugar a otro sin necesidad de un intermediario.

Figura 6. **Esquema de la distribución minorista**



Fuente: Melendo, José. (2019). *El mercado de la distribución alimentaria en Guatemala*.

7.4.4. Principales importadores de carne

Guatemala es uno de los principales países consumidores e importadores de productos alimenticios y es de los países con mayor consumo de carne de pollo, res y cerdo. El Ministerio de Economía (2019) aclara que: “Guatemala es un importador neto de cárnicos. Al desglosar las importaciones por el tipo de carne, la carne de res tiene una participación de 35.5%, pollo 49% y cerdo 15.5%” (p. 21).

El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación se encarga del control de la salubridad de productos cárnicos mediante el Sistema Oficial de Inspección de Carnes a través del Departamento de Productos Cárnicos y Mataderos de la dirección de inocuidad. La responsabilidad del departamento es velar por la salud y asegurar la inocuidad de los productos cárnicos de diversas especies.

En tiempos recientes, Guatemala ha tenido un aumento en el consumo de carne de res, debido a que se encuentra entre los países con mayor manufactura de productos ganaderos. A pesar de esto, existen diversos tipos de carne que no es posible encontrar en el país, por lo que estos son importados principalmente de Nicaragua y Estados Unidos. Dentro de las empresas dedicadas a importar carne en Guatemala se encuentran:

- Alimentos y Suministros
- Grupo Buena
- AlimentArte
- Belka
- Procasa
- Servi Restaurantes

- Serpesa

7.4.5. Vocación de servicio al cliente en el restaurante

La vocación es la capacidad que tiene una persona de inclinarse a realizar algo de su interés, una actividad o forma de vida específica. El servicio al cliente se enfoca en la ayuda y atención a resolver los requerimientos de los clientes que visitan un local u organización.

El enfoque al servicio al cliente ha tenido un auge en los últimos años, debido a que muchas empresas identificaron la atención a los clientes como una herramienta para identificar puntos de mejora y áreas de oportunidad. El servicio al cliente debe ser el pilar principal de toda organización, ya que garantizar su satisfacción es lo que puede determinar la calidad de un producto o servicio. Couso (2005) aclara: “El servicio al cliente no es una decisión optativa, sino un elemento imprescindible para la existencia de la empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso” (p. 1).

La norma ISO 9001:2015 se centra en satisfacer los requerimientos del cliente. Sus incisos centran sus ideas en identificar las necesidades y expectativas mediante la retroalimentación constante. La Organización Internacional de Normalización (2014) aclara:

Un servicio que quiera lograr la satisfacción del cliente debe estar fundamentado en un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001, ya que a través de él se asegura el desarrollo de una serie de diferentes procesos que al fin y al cabo contribuirán en el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. (párr. 18)

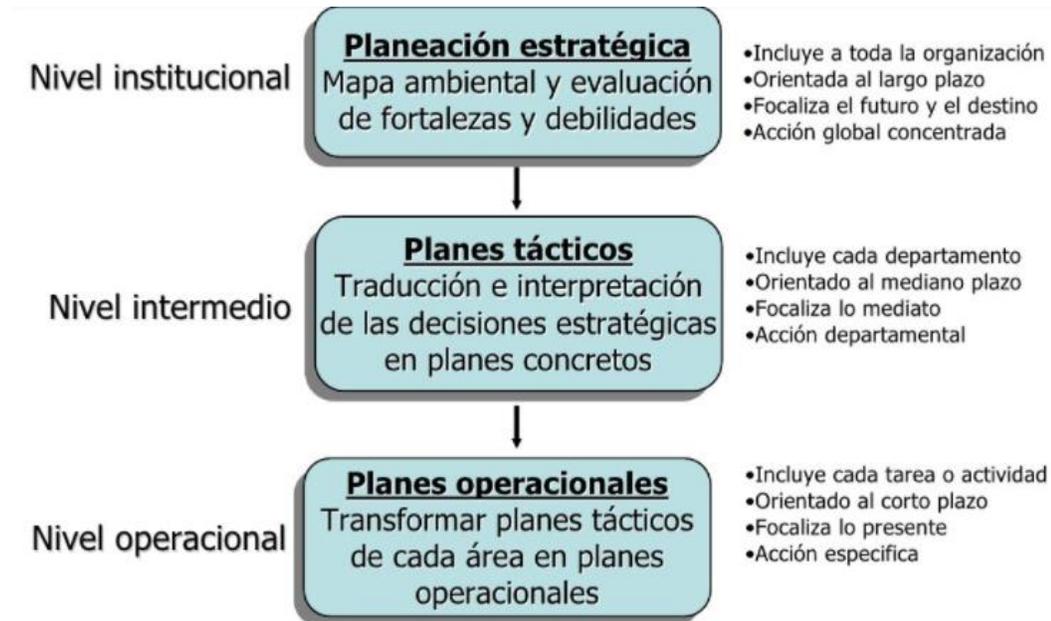
Para un restaurante es fundamental centrarse en la atención brindada al cliente y la mejora constante de esta, debido a que su servicio se enfoca en la relación con las personas más que en la calidad de la comida y los precios. Los clientes son la fuente principal de información para identificar si se tienen fallas en el servicio, la retroalimentación por parte de ellos es la herramienta que permite solucionar problemas de forma rápida y satisfactoria.

7.5. Planificación y control organizacional

La etapa de planificación es la más importante para el desarrollo de actividades en una organización. En esta etapa se define la dirección que se quiere seguir, la misión, visión, los objetivos y metas que se quieren alcanzar y se definen las tareas de los miembros que componen la organización. Los avances tecnológicos han hecho que muchas empresas deban adaptarse a nuevas metodologías para poder seguir en competencia en el mercado actual. Para implementar estos cambios, se deben coordinar acciones a seguir para abordarlos.

La planificación y control van de la mano, son de ayuda para trazar el rumbo que quiere seguir la organización y asegurar que no se pierda ese rumbo. Planificar consiste en establecer los objetivos mientras que controlar es la etapa del proceso administrativo que da seguimiento a lo realizado en un periodo de tiempo, con el objetivo de supervisar y medir el rendimiento. Juran (1990) menciona que: “El objetivo de planificar la calidad es suministrar a las fuerzas operativas los medios para producir productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes” (p. 9).

Figura 7. **Los tres niveles de la planificación**



Fuente: Rojas, Carlos. (2010). *Los tres niveles de la planificación*.

El control organizacional es un sistema que tiene como objetivo garantizar que se cumplan las actividades definidas durante la planificación. Busca evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos durante la planificación y medir el rendimiento de la organización. Restrepo (2007) define al control organizacional como:

Un sistema, se ocupa de la interrelación de las habilidades, preceptos, decisiones, estructuras y dispositivos utilizados para ordenar, ajustar, medir y evaluar el comportamiento de las personas y el uso que ellas hacen de los recursos con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de una organización. En este sentido, el control organizacional se asimila al marco administrativo que regula las acciones de la organización para encaminarla al cumplimiento de sus propósitos. (p. 81)

7.5.1. Cronograma y desarrollo de actividades

El cronograma es una herramienta utilizada para el desarrollo un proyecto mediante un calendario de actividades. Su función consiste en establecer la fecha de inicio y final de las actividades o fases del proyecto para realizarlas de manera secuencial. En la actualidad, el cronograma se utiliza para la planificación y control de procesos en la industria, por ejemplo: el control de un plan mensual de producción.

Tabla I. **Cronograma 1**

No.	Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
		Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Actividad 1																
2	Actividad 2																
3	Actividad 3																
4	Actividad 4																
5	Actividad 5																
6	Actividad 6																

Fuente: elaboración propia.

7.5.2. Planificación y estructuración de presupuesto.

El presupuesto es el cálculo anticipado del recurso monetario que se utilizará en un periodo determinado de tiempo. En la etapa de planificación se toma en cuenta el desarrollo y estructuración de un presupuesto que describa el conjunto de ingresos y gastos que una empresa tendrá durante su operación. Welsch, Hilton, Gordon y Rivera (2005) explican:

El propósito fundamental de la planificación por parte de la administración es generar un proceso de alimentación adelantada para las operaciones y para el control. El concepto de alimentación adelantada es dar a cada gerente los lineamientos para la toma de decisiones operacionales sobre una base cotidiana. (p. 19)

Los gerentes tienen el deber de recopilar información histórica y actual de los ingresos y egresos de la empresa. Esta alimentación, que se obtuvo durante el proceso de planificación, será la base para realizar el desglose detallado de los componentes que estructurarán el presupuesto. El presupuesto se estructura en dos secciones:

- Ingresos: estimación del dinero que recibirá la organización, el cual es necesario para el funcionamiento de esta.
- Egresos: desembolsos que realizará la organización durante su operación

Existen diferentes tipos de presupuesto y estos se utilizan de acuerdo con las necesidades de la organización o de sus departamentos. Estos son:

- Presupuesto de operación
- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de producción
- Presupuesto maestro
- Presupuesto de compras
- Presupuesto de flujo del efectivo

7.6. Producción y provisión del servicio

La producción es la actividad realizada para la transformación de recursos materiales en productos. El objetivo de la producción es procesar materias para obtener un producto que satisfaga las necesidades del mercado, toma en cuenta los requisitos del cliente mediante el control de calidad de los parámetros cualitativos y cuantitativos. Existen organizaciones que no se dedican a la fabricación de productos. Estas son conocidas como empresas de servicios y se dedican a ofrecer intangibles que, al igual que los productos, buscan satisfacer una necesidad o resolver un problema. Esteban (2005) explica que:

Toda actividad empresarial conduce a un producto, que puede ser un bien o un servicio. Podemos entender, entonces, que los bienes y los servicios son materializaciones de actividades diferentes. Un producto es algo que se puede ofrecer al mercado para ser adquirido, usado o consumido, para satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas. (p. 26)

Los avances tecnológicos han permitido el nacimiento de nuevas formas de brindar servicios al mercado. La comunicación por redes sociales facilita llevar un servicio a la puerta de la casa del consumidor final, sin necesidad de recurrir a intermediarios. Algunos tipos de servicio que existen son:

- Servicios de transporte y mensajería: se enfoca en facilitar la movilización de personas y mercancías de un lugar a otro.
- Servicios de alimentos procesados: restaurantes y cadenas de alimentos.

- Servicios de telecomunicación: encargados de proveer servicios de telefonía residencial y móvil e internet.
- Servicios de reparación: reparación de vehículos y de instalaciones del hogar.
- Servicios educativos: instituciones educativas públicas y privadas, tutorías personalizadas, talleres, cursos, entre otros.
- Servicios médicos: atención medica en hospitales o a domicilio.

8. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

JUSTIFICACIÓN

OBJETIVOS

INTRODUCCIÓN

1. INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Generalidades

1.1.2. Antecedentes

1.1.2.1. Estudios nacionales

1.1.2.2. Estudios internacionales

1.1.2.3. Principales resultados de los estudios

2. NECESIDADES POR CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN

2.1. Etapas de investigación

2.1.1. Fase de análisis de terminología

2.1.2. Fase de definición de áreas de la organización

2.1.3. Fase de análisis de efectos

2.1.4. Fase de documentación de información

2.1.5. Fase de reestructuración de departamentos

2.1.6. Fase de definición del presupuesto mensual

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- 3.1. Descripción general del problema
- 3.2. Definición del problema
- 3.3. Delimitación del problema
- 3.4. Pregunta principal
 - 3.4.1. Preguntas complementarias
- 3.5. Localización de área en estudio
- 3.6. Ubicación de área en estudio

4. MARCO TEÓRICO

- 4.1. Sistema de gestión administrativo y de procesos
 - 4.1.1. Estandarización
 - 4.1.2. Gestión administrativa
 - 4.1.3. Estructura organizacional
 - 4.1.4. Recurso humano
 - 4.1.5. Planeación estratégica
- 4.2. Normas y reglamentos
 - 4.2.1. Normas para la venta de productos alimenticios
- 4.3. Normas ISO
 - 4.3.1. ISO 9001:2015: Sistemas de gestión de la calidad
 - 4.3.1.1. Calidad
 - 4.3.1.2. Enfoque al cliente
 - 4.3.1.3. Mejora continua
 - 4.3.1.4. Acciones para abordar riesgos y oportunidades
 - 4.3.1.3. Planificación de los cambios
 - 4.3.1.6. Requisitos de productos y servicios
- 4.4. Restaurantes de carnes importadas
 - 4.4.1. Tipos de restaurante
 - 4.4.2. Tipos de carne

- 4.4.3. Comercialización de productos alimenticios
- 4.4.4. Principales importadores de carne
- 4.4.5. Vocación de servicio al cliente en el restaurante
- 4.5. Planificación y control organizacional
 - 4.5.1. Cronograma y desarrollo de actividades
 - 4.5.2. Planificación y estructuración de presupuesto
- 4.6. Producción y provisión del servicio

5. MARCO METODOLÓGICO

- 5.1 Tipo de la investigación
- 5.2 Diseño
- 5.3 Enfoque
- 5.4 Variables
- 5.5 Población
 - 5.5.1 Criterios de inclusión
 - 5.5.2 Criterios de exclusión
- 5.6 Muestreo
- 5.7 Método de recolección de datos
- 5.8 Técnica
- 5.9 Instrumento
- 5.10 Obstáculos (riesgos y dificultades)
- 5.11 Riesgo de la investigación
 - 5.11.1 Nivel 1 (sin riesgo)

6. ESTUDIO TÉCNICO

- 6.1 Descripción del área de estudio
- 6.2 Misión del área en estudio
- 6.3 Visión del área en estudio
- 6.4 Área de atención del estudio

6.5 Recursos físicos y tecnológicos del área en estudio

7. MARCO LEGAL

7.1 Ministerio de Salud

7.1.1 Decreto Número 90-97

7.2 Ministerio de Economía

7.1.1 Iniciativa 5530: Ley para el fomento y desarrollo de MIPYME

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

8.1 Preguntas de instrumentos o discusión de resultados

9. ARQUETIPO DE SOLUCIÓN

9.1 Funcionalidades del sistema

9.2 Diseño del sistema

9.3 Arquitectura del sistema

9.4 Operación del sistema

9.5 Herramientas necesarias

9.6 Detalles de la funcionalidad

10. FACTIVIDAD DEL ESTUDIO

10.1 Factibilidad técnica

10.2 Factibilidad económica

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

ANEXOS

9. METODOLOGÍA

9.1. Tipo de estudio

La investigación es descriptiva, debido a que se realizará un análisis de la implementación de un modelo de sistema de gestión, se recolectará información de las personas involucradas con los procesos administrativos principales del restaurante, con el fin de plantear una solución a la problemática principal. A la vez, es de tipo transversal, ya que la investigación está delimitada en tiempo, debido a que cuenta con una fecha de inicio y fin del proyecto.

Las características del estudio que contiene la investigación para la implementación de un modelo de sistema de gestión administrativo y de procesos del restaurante son:

- **Enfoque:** el enfoque del estudio propuesto es de enfoque mixto, ya que utiliza variables cualitativas y cuantitativas, a través de variables numéricas y uso de la observación directa de los procesos relacionados a la implementación del sistema de gestión de calidad. Se hará uso de la documentación de la empresa, relacionada al sistema de gestión.
- **Alcance metodológico:** desarrollar una investigación de alcance descriptivo. Al ser realizado el estudio dentro del restaurante de carnes importadas, se observará y analizará los posibles riesgos que pueden generarse al no implementar un sistema de gestión administrativa y del proceso, con lo que se pretende mejorar el rendimiento, la eficiencia y reducir los cuellos de botella del restaurante.

- Alcance técnico: durante el periodo que dure la investigación, se aplicarán técnicas de modelos de gestión para identificar, controlar y reducir los riesgos de manera funcional. Se tomará el 100 % de las actividades y procesos realizados dentro del restaurante para determinar posibles cuellos de botella que posean mayor riesgo, y así diseñar un modelo la gestión administrativa y de los procesos que permita mejorar la calidad global del restaurante.
- Alcance de tiempo: el estudio comprende un periodo de tiempo hasta septiembre de 2022. Tiempo en el cual se recopilará la información para el trabajo de investigación.
- Alcance de espacio: la observación de los procesos dentro del restaurante, proceso de adquisición de materias primas, cocina, documentación de información relacionada a la administración y los procesos, en restaurante de carnes importadas, ubicado en el departamento de Jutiapa.
- Alcance de resultados: se estipula generar al concluir, el trabajo de graduación, el análisis que permita establecer un modelo de gestión para lograr mayor eficiencia en la gestión administrativa y del proceso.
- Diseño: el presente diseño de investigación está catalogado como no experimental, porque no se utilizarán ensayos de laboratorio para determinar información a ser utilizada en el proyecto planteado, y tampoco se manipularán variables en laboratorio. Tiene como propósito la recolección de información sobre los métodos y técnicas, basadas en la Norma ISO 9001:2015, para la implementación de un modelo de gestión administrativa y del personal, en un restaurante de carnes importadas.

La unidad de análisis del está formada por los 6 integrantes del restaurante, clientes que frecuenten el restaurante y profesionales que dominen el tema de sistemas de gestión. Esta se medirá en la mejora de la calidad y el rendimiento global del restaurante.

La población del estudio comprende un total de 40 individuos y la muestra para el análisis es de 37 individuos. El cálculo se realizó con la utilización de la siguiente metodología:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + z^2 * p * q}$$

Donde:

n = número de muestra

z = nivel de confianza al 95 % equivalente a 1.96

p = probabilidad de ocurrencia igual a 0.5

q = probabilidad que no ocurra igual a 0.5

N = población de 40 individuos

e = porcentaje de error del 5 %

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 40}{(0.05)^2(40 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} = 36.31 \cong 37 \text{ individuos}$$

Las variables en estudio se describen a continuación:

Tabla II. Operacionalización de variables

Variab les	Definición conceptual	Definición operativa	Indicador
Norma ISO 9001:2015	-Norma enfocada a implementar un sistema de gestión, mediante el establecimiento y estandarización del control de calidad en una organización.	-Gestión de procesos internos del restaurante. -Planeación estratégica. -Fases de Planear, Hacer, Verificar, Actuar.	-Satisfacción del cliente. -Mejora en la gestión administrativa. -Incremento en la satisfacción administrativa.
Sistema de gestión administrativo y de procesos	-Es un conjunto de procesos, lineamientos y políticas que se documentan con el objetivo de definir las actividades que realizará una empresa para elaborar un producto o entregar un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes.	-Gestión y control del proceso administrativo del restaurante. -Coordinación del recurso humano operativo.	-Eficiencia del personal. -Mejora del rendimiento operativo.
Restaurante de carnes importadas	-Consumible que la empresa ofrece al cliente.	-Menús disponibles en el restaurante. -Materia prima e insumos.	-Incremento o decremento del costo -Menús despachados por mes.

Continuación de la tabla II.

Planeación estratégica	-Proceso de establecer la dirección que quiere seguir la empresa. Definir la misión, visión, objetivos, valores y la metodología para alcanzarlos.	-Política de la empresa. -Estrategias generales. -Definición de misión, visión y objetivos.	-Ejecución del plan estratégico en un año. -% de cumplimiento de objetivos en un año.
Gestión de procesos	-Enfocar el proceso de la organización hacia la mejora continua y optimizar las actividades a realizar.	-Asignación de actividades. -Definición de responsabilidades. -Identificar cuellos de botella. -Optimización del uso de materias primas.	-% de desperdicio de materia prima. -Cumplimiento de actividades mensuales.
Clientes	-Personas o individuos que adquieren bienes o servicios para consumo.	-Clientes nuevos -Clientes frecuentes -Clientes de eventos especiales	-Clientes nuevos por mes. -Clientes mensuales promedio. -Cantidad de eventos en un año.

Fuente: elaboración propia.

9.2. Fases del estudio

A continuación se describe de manera ordenada las fases del estudio a desarrollar:

9.2.1. Fase 1: revisión de literatura

Esta fase consiste en seleccionar la literatura relacionada al tema de la investigación, la cual funcionará como herramienta para el desarrollo del estudio de implementación de un modelo de gestión administrativo y de procesos. En esta fase se busca la aprobación del protocolo en conjunto con: las autoridades, asesor e investigador el tema de implementación de modelo de gestión en tiempo asignado.

9.2.2. Fase 2: gestión o recolección de la información

La segunda fase se enfoca en la recolección de datos necesarios para el análisis del contexto del restaurante. Con ayuda de herramientas como observación, encuestas, entrevistas y cuestionarios a clientes y personal asignado; se obtendrá la información para posteriormente tabular los datos necesarios para el análisis.

9.2.3. Fase 3: análisis de información

La tercera fase del estudio busca analizar las variables internas y externas que afecten al restaurante directa o indirectamente.

9.2.4. Fase 4: interpretación de información

La fase de interpretación consiste en establecer las estrategias que permitirán utilizar las áreas de mejora u oportunidad como plataforma para desarrollar ventajas competitivas, enfocado en la mejora de la calidad mediante la correcta gestión de la administración y de procesos.

9.2.5. Fase 5: elaboración del plan de acción

El desarrollo del plan consiste en detallar las actividades de apoyo para identificar las áreas de oportunidad y mejora para la implementación del modelo de gestión administrativo y de procesos.

9.2.6. Fase 6: resultados

La última fase del estudio consiste en presentar el informe final con los resultados de implementar el modelo de gestión administrativa y de procesos en el restaurante. Reflejado en la mejora de la calidad global y en la gestión interna.

10. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Debido a que el alcance de la investigación es de tipo descriptivo, se hará uso de herramientas analíticas para el desarrollo del plan de investigación del proyecto para así establecer un contexto de trabajo apropiado para el restaurante. Para establecer este contexto se analizará la evolución histórica del restaurante, se comparará con la situación actual para realizar el análisis de diagnóstico que explique el motivo por el cual se busca implementar el modelo de gestión.

Se hará uso de diversas técnicas o herramientas para la recopilación y análisis de la información. El fin de utilizar estas herramientas es poder ordenar, analizar, esquematizar los datos y ordenar los resultados que se buscan para implementar el plan de investigación en el restaurante.

El método de encuestas consiste en realizar un documento que contiene una serie de preguntas estructuradas, de interés para la organización, con el fin de recopilar información clave. Las encuestas se dividirán en: encuestas al personal interno y encuestas a clientes.

En la encuesta estructurada interna se buscará recopilar información procedente del personal de la organización a través de una secuencia de preguntas ordenadas.

Las encuestas estructuradas a clientes se realizarán para analizar cómo perciben la calidad del servicio al visitar el restaurante, identificar necesidades y establecer las áreas de oportunidad y mejora.

La observación es uno de los métodos más importantes y útiles para recopilar información, nos permite tener un mejor panorama del desarrollo de tareas del personal y del comportamiento de los clientes. El fin de observar es tener una visibilidad amplia de las actividades que se realizan dentro del restaurante y así identificar al personal, familiarizarse con el proceso y establecer posibles causas de cuellos de botella.

Se hará uso de la observación directa e indirecta dentro del restaurante para analizar el comportamiento de los colaboradores para identificar áreas de oportunidad y mejora, se observará el comportamiento de los clientes al momento de recibir atención del personal, con el objetivo de identificar acciones que puedan indicar conformidad o inconformidad. Para complementar la observación a realizar, se tomará nota de información de interés para su posterior análisis.

El análisis organizacional busca orientar al restaurante hacia el cumplimiento de sus metas a mediano y largo plazo. Consiste en la revisión de misión, visión y política de calidad, mapear procesos, realizar diagramas de flujo, organigrama del restaurante, identificar tareas específicas, funciones y responsabilidades.

Realizar el análisis FODA permitirá identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del restaurante. Esta herramienta permitirá obtener una idea clara del contexto interno y externo y establecer la situación actual de la organización.

Se hará un análisis financiero del restaurante para analizar el estado financiero actual y realizar un flujo de ingresos y egresos. El flujo de ingresos y egresos será un punto de partida para definir y establecer un presupuesto mensual.

11. CRONOGRAMA

Se realizó el siguiente cronograma para el desarrollo de actividades del plan de investigación:

Tabla III. Cronograma 2

		2021 a 2022																							
No.	Actividad	Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
		Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Fase 1: Revisión de literatura																								
2	Elaboración del protocolo																								
3	Aprobación del protocolo																								
4	Fase 2: gestión o recolección de la información																								
5	Recopilación de datos																								
6	Fase 3: análisis de la información																								
7	Análisis de variables internas y externas																								
8	Elaboración de FODA																								
9	Fase 4: interpretación de información																								
10	Discusión de resultados																								
11	Fase 5: Elaboración del plan de acción																								
12	Detalle y desarrollo de actividades																								
13	Identificación de áreas de oportunidad y mejora																								
14	Evaluación del plan de acción																								
15	Fase 6: Resultados																								
16	Desarrollo de informe final																								
17	Presentación de informe final																								

Fuente: elaboración propia.

12. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

El plan de investigación es factible ya que el investigador y el restaurante proporcionan los recursos necesarios para el desarrollo. Los recursos fundamentales para el desarrollo de la investigación son: equipo de cómputo, hojas de cálculo, acceso a la información sensible y control de ingresos y egresos. Se detallan los recursos necesarios para la realización del informe final:

La factibilidad técnica toma en cuenta al recurso humano necesario para la investigación y el recurso material del investigador. El restaurante permitirá el acceso a las instalaciones y a la información para la realización de la investigación. El recurso técnico necesario se presenta en la siguiente tabla:

Tabla IV. **Recursos para factibilidad técnica**

No.	Nombre	Descripción
1	Asesor de Investigación	Profesional en el área dedicado a supervisar, guiar y orientar al investigador.
2	Investigador	Persona que desarrollará la investigación.
3	Hojas de calculo	Hojas de Excel para introducir la información.
4	Servicios básicos	Alimentación, hospedaje, etc.
5	Personal del restaurante	Colaboradores que desarrollan las actividades del restaurante.
6	Computadora personal	Equipo utilizado para el almacenaje de información y desarrollo de la investigación.
7	Papelería y útiles	Se utilizarán para anotaciones, impresión y registro de datos.
8	Internet	Conexión constante a la red para la búsqueda de datos relevantes para la investigación.
9	Mascarillas	Se utilizarán para evitar contagios en el restaurante.
10	Acceso a la información	Permiso del restaurante para acceder a la información interna como registros, materias primas, control de ingresos y egresos, etc.
11	Servicio telefónico	Se requerirá de comunicación constante a través de llamadas, chats, correos y videollamadas.

Fuente: elaboración propia.

El restaurante cuenta con recurso económico, humano y material para su operación. El recurso financiero adicional necesario para la investigación será cubierto por el investigador. A continuación, se detallan los recursos necesarios:

Tabla V. Presupuesto para factibilidad económica

No.	Descripción	Tipo de recurso	Valor	Porcentaje
1	Investigador	Recurso humano	Q 10,000.00	38.0%
2	Smartphone	Tecnológico	Q 5,800.00	22.0%
3	Computadora personal	Material	Q 5,600.00	21.3%
4	Papelería y útiles	Material	Q 2,500.00	9.5%
5	Alimentación	Consumible	Q 850.00	3.2%
6	Mascarillas	Material	Q 500.00	1.9%
7	Combustible	Consumible	Q 500.00	1.9%
8	Internet	Tecnológico	Q 475.00	1.8%
9	Servicio telefónico	Tecnológico	Q 100.00	0.4%
	TOTAL		Q 26,325.00	

Fuente: elaboración propia.

13. REFERENCIAS

1. Área de Inteligencia de Mercados. (2019). *Industria de Cárnicos en Guatemala*. Ciudad de Guatemala: Ministerio de Economía. Recuperado de https://www.mineco.gob.gt/sites/default/files/carnicos_en_guatemala_13_1.pdf
2. Betancourt, D. (2021). *Requisitos para los productos y servicios (8.2) en ISO 9001*. México D.F.: Ingenio Empresa. Recuperado de www.ingenioempresa.com/requisitos-productos-servicios-iso-9001.
3. Buitrago, W., Idárraga, I. y Páez, L. (2017). *Propuesta de mejora para el sistema de gestión de calidad (SGC) de la empresa Gate Gourmet, Bogotá, que le permita mejorar sus procesos y reducir las no conformidades por parte de sus clientes*. (Tesis de maestría). Universidad Agustiniana, Facultad de Ingeniería, Colombia. Recuperado de <https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/194/paezYomayusa-LydaYazmin-2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
4. Burgos, D. (2017). *Desarrollo del sistema de gestión de calidad en el restaurante-bar Ouzo Agave Azul S.A.S. bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2015 y la norma técnica colombiana Ntsusna 008*. México D.F.: Autor. Recuperado de <https://hdl.handle.net/10901/10591>.

5. Caldas, M., Carrión, R. y Heras, A. (2017). *Gestión administrativa (empresa e iniciativa emprendedora)*. Buenos Aires, Argentina: Editex. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-ukpDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA239&dq=gestion+administrativa&ots=QhRPPv6A6L&sig=6mW__ABuWhqNwa6qFevK5Ni7IOI#v=onepage&q&f=false
6. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill. Recuperado de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
7. Chiché, G. (2013). *Implementación de un sistema de gestión de calidad, en instalación y montaje de equipo en restaurantes de comida rápida, con índices de mantenimiento clase mundial*. (Tesis de ingeniería). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_0668_MI.pdf
8. Coronel, V. (2011). *Mejoramiento de la calidad en el servicio y atención al cliente en el Restaurante Los pollos de la Colón, de la ciudad de Riobamba*. Riobamba, Ecuador: Escuela Superior politécnica de Chimborazo. Recuperado de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/2327>.
9. Couso, R. (2005). *Servicio al cliente*. México D.F.: Ideaspropias Editorial SL.

10. De Paz, F. (2014). *Comercialización de productos alimenticios orgánicos envasados de las empresas solidarias de la ciudad de Quetzaltenango*. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/01/04/De-Paz-Fabiola.pdf>
11. Decreto Número 90-97 del Gobierno de la República de Guatemala. (1998). *Código de Salud*. Ciudad de Guatemala: Tipografía Nacional.
12. Esteban, I. (2005). *Marketing de los servicios*. Florida, Estados Unidos: Esic Editorial.
13. Galindo, L. (2008). *Planeación estratégica*. México D.F.: Editorial Trillas. Recuperado de <https://acortar.link/dewsh6>
14. García P., Quispe A., y Ráez G. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 6 (1), 89–94. <https://doi.org/10.15381/idata.v6i1.5992>
15. Hernández, I. (2019). *Tipos de Restaurantes*. Ciudad de Guatemala: Autor. Recuperado de <https://www.cursosgastronomia.com.mx/blog/consejos/tipos-de-restaurante/#concepto>
16. Juran, J. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. México D.F.: Ediciones Díaz de Santos.

17. Macías, J. (2013). *Diseño de un sistema de gestión de la calidad para los restaurantes y comedores de la comuna Montañita*. (Tesis de ingeniería). Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad. Recuperado de <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/867>
18. Melendo, J. (2019). *El mercado de la distribución alimentaria en Guatemala*. Ciudad de Guatemala: Autor. Recuperado de: <https://acortar.link/XiQOop>
19. Montoya, C. y Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica Visión de Futuro*, 5 (1), 1-20. Recuperado de <https://acortar.link/6GOycm>
20. Lozano, L. (1998). ¿Qué es calidad total? *Revista Médica Herediana*, 9 (1), 28-34.
21. Organización Internacional de Normalización. (2014). *ISO 9001: Satisfacción del cliente*. Ginebra, Suiza: ISO. Recuperado de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/12/iso-9001-satisfaccion-cliente/>
22. Organización Internacional de Normalización. (2015). *ISO 9001:2015 (es). Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. Ginebra, Suiza: ISO. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

23. Organización Internacional de Normalización. (2018). *Nueva ISO 9001-2015. Enfoque al cliente, primer principio de un Sistema Gestión*. Ginebra, Suiza: ISO. Recuperado de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/03/enfoque-al-cliente-primer-principio-sg/>
24. Ramírez, L. (2015). *Estudio para el establecimiento del impacto de un sistema de gestión para una mediana y pequeña empresa de alimentos en Guatemala*. (Tesis de ingeniería). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de <https://biblioteca-farmacia.usac.edu.gt/Tesis/MAGEC119.pdf>
25. Recinos, E. (2012). *Los indicadores económicos y financieros utilizados como herramientas para el crecimiento de las microempresas de Asociación Semilla Huehuetenango*. (Tesis de ingeniería). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de <http://www.postgrados.cunoc.edu.gt/tesis/3f25d39bcceb0ef80470b7af131dbc82ffd77ff0.pdf>
26. Restrepo, M. (2007). Control organizacional: ¿sistema o agregado de elementos? *AD-minister*, 2 (11), 80-96.
27. Rodríguez, E. (2009). *Propuesta para el diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad, en el marco de la Norma ISO 9001:2000, para una empresa envasadora de agua pura*. (Tesis de ingeniería). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_2120_IN.pdf

28. Villeda, C. Nunfio, G. y Quezada, R. (2008). *Diseño de un sistema de gestión de calidad para los restaurantes de la zona del Puerto de la Libertad*. (Tesis de ingeniería). Universidad de Quito, La Libertad. Recuperado de: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/39573303/Diseno_de_un_sistema_de_gestion_de_calidad_para_los_restaurantes_de_la_zona_del_puerto_de_La_Libertad-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1633481803&Signature=PnODluQIEHX8EHPX-WlvISAiLC~ljix9z5BVLW~fy7qO1Fy6dEMsuRhE50TMFDGXUL8bz05k9wm3xAHq4R3Q1pAyxSkRmqcdxSmLa8XI6MR-If~3FVp6slbjtOe9Yo-T6vOY8ax1Ninif-ZQs6AeIOXA9K1MrLn8l0Nixj~Ox8~40avnJP3a6BKokp~EyxpjMwC8pqtoqWteBRxmgc31msKjDqOxZO3l2jV2~Q5SuvayEB~BTcGD-7qBGQ8RTAVTJ0Z7om9exkPHeLOwFYoeUH3CZmuvalcdRN6ie2iQYw9679cZmFge1JSjhIMZ29iOG4RHna7nkEzxIPZrxpO0A__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
29. Welsch, G., Hilton, R. y Gordon, P. (2005). *Presupuestos: planificación y control*. Medellín, Colombia: Pearson Educación.

14. APÉNDICE

Apéndice 1. Matriz de coherencia

Título	Preguntas de investigación	Objetivos
<p>Propuesta de implementación de un sistema de gestión administrativa y del proceso según norma ISO 9001:2015, en un restaurante de carnes importadas, ubicado en el municipio de Jutiapa, del departamento de Jutiapa.</p>	<p>¿Cómo el implementar un sistema de gestión, basado en la norma ISO 9001:2015, ayudará a gestionar de mejor manera la administración del restaurante y a controlar el flujo del proceso?</p>	<p>Proponer la implementación de un sistema de gestión administrativa y del proceso según norma ISO 9001:2015, en restaurante de carnes importadas ubicado en el municipio de Jutiapa, del departamento de Jutiapa, para mejorar la gestión de los procesos.</p>
	<p>¿Cuáles son las deficiencias originadas por la gestión administrativa y del proceso ineficiente?</p>	<p>Identificar las deficiencias existentes, debido a la inadecuada gestión administrativa y del proceso.</p>
	<p>¿Cuáles son los riesgos críticos que se han detectado, debido a la ineficiente gestión administrativa y del proceso?</p>	<p>Detectar los riesgos críticos en la organización, generados por la ineficiente gestión administrativa y del proceso.</p>
	<p>¿Cuáles son los beneficios de implementar un sistema de gestión administrativa y del proceso al utilizar la norma ISO 9001:2015?</p>	<p>Evaluar los beneficios de implementar el sistema de gestión administrativa y del proceso al implementar la norma ISO 9001:2015.</p>

Fuente: elaboración propia.

