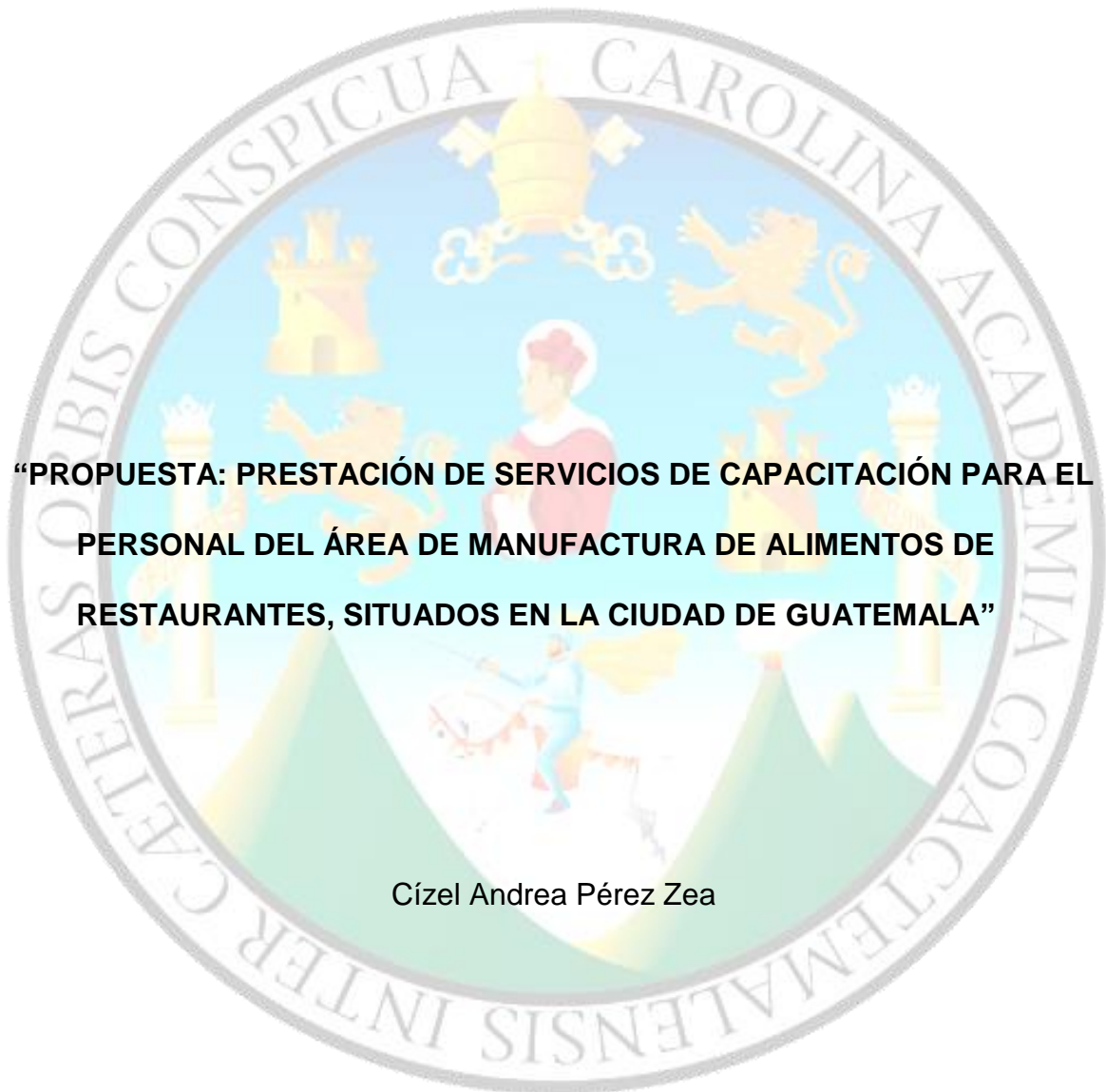


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA



**“PROPUESTA: PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN PARA EL
PERSONAL DEL ÁREA DE MANUFACTURA DE ALIMENTOS DE
RESTAURANTES, SITUADOS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

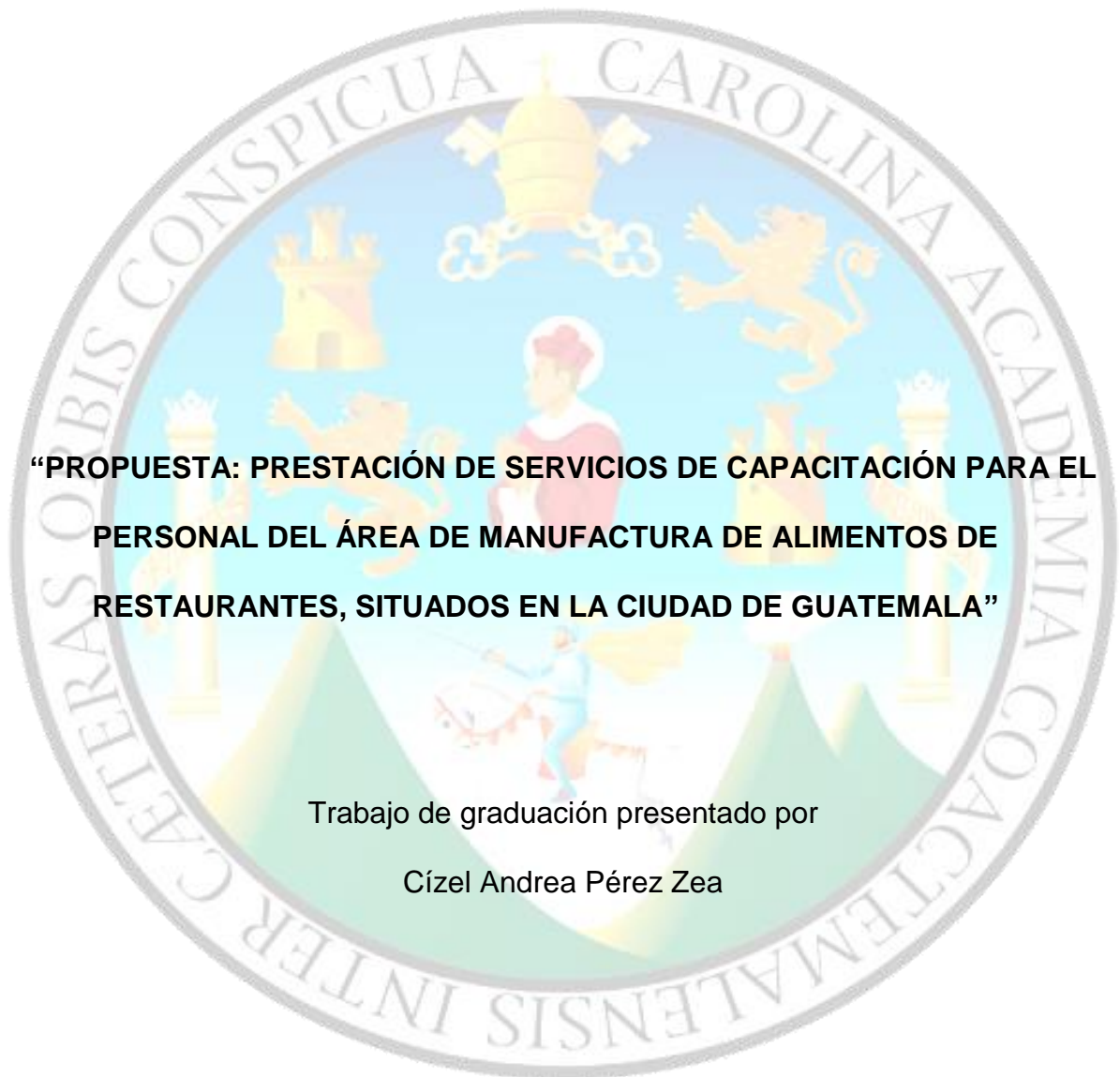
Cízel Andrea Pérez Zea

Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios

Guatemala, noviembre de 2018.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA



**“PROPUESTA: PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN PARA EL
PERSONAL DEL ÁREA DE MANUFACTURA DE ALIMENTOS DE
RESTAURANTES, SITUADOS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

Trabajo de graduación presentado por

Cízel Andrea Pérez Zea

Para optar al grado de Maestra en Artes

Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios

Guatemala, noviembre de 2018.

JUNTA DIRECTIVA

FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA

Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda	DECANO
MA. Elsa Julieta Salazar de Ariza	SECRETARIA
MSc. Miriam Carolina Guzmán Quilo	VOCAL I
Dr. Juan Francisco Pérez Sabino	VOCAL II
Lic. Carlos Manuel Maldonado Aguilera	VOCAL III
Br. Byron Enrique Pérez Díaz	VOCAL IV
Br. Pamela Carolina Ortega Jiménez	VOCAL V

CONSEJO ACADÉMICO

ESCUELA DE ESTUDIOS POSTGRADO

Rubén Dariel Velásquez Miranda, Ph.D.

María Ernestina Ardón Quezada, MSc.

Jorge Mario Gómez Castillo, MA.

Clara Aurora García González, MA.

Silvia María Morales Cabrera, MSc.

RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos años se han incrementado las enfermedades transmitidas por alimentos, como también los casos de muertes por alergias. La mayoría de ellas provienen de un mal manejo higiénico por parte del establecimiento que los elabora. Los restaurantes enfrentan varios retos para asegurar la inocuidad de los alimentos, debido a la falta de buenas prácticas de manufactura por parte del personal, en donde llega a afectar la salud de los consumidores. Por lo cual se realizó una propuesta para la prestación del servicio de capacitaciones y certificaciones sobre la inocuidad de los alimentos.

La propuesta tiene como objetivo identificar la oportunidad de mercado para una empresa de capacitaciones basada en el tema de la inocuidad de alimentos, dirigido al personal de servicios de alimentación de los restaurantes en la ciudad de Guatemala. Ayudará a enfrentar el problema en cuanto a la escasez de conocimientos sobre el manejo higiénico y seguro de los alimentos, lo que ocasiona brotes de enfermedades y alergias en los consumidores.

El método utilizado incluyó encuestas a los tres tipos de restaurantes: gourmet o tenedor, familiar y especialidad en las zonas 10, 11, 14 y 15 de la ciudad de Guatemala, el cual sirvió como instrumento para realizar el estudio de mercado y proponer el adecuado posicionamiento del servicio a brindar.

El resultado de la propuesta establece la existencia de una gran aceptabilidad por parte de los restaurantes en recibir un servicio que brinde capacitaciones sobre la inocuidad de los alimentos. Por lo cual se estableció que las capacitaciones serán basadas en el programa Sirviendo Seguro, ServSafe. Con base en este programa se estableció el precio y las promociones.

Se llegó a establecer el adecuado desarrollo del posicionamiento del servicio a brindar, como conclusión del trabajo de campo realizado.

AGRADECIMIENTOS A

Mi familia

Por apoyarme en mis metas profesionales, por brindarme motivación día a día, por recordarme siempre que puedo lograr todo lo que me propongo y por ayudarme a crecer personal, profesional y espiritualmente. Todos mis logros se los dedico a ellos.

En especial le agradezco a mi mamá, Cízel Ixbalanqué Zea por apoyarme siempre, en todas las decisiones que tomo para crecer de manera personal y profesional.

Mis amigas

Por haberme brindado una verdadera y linda amistad, les agradezco por tantos recuerdos inolvidables y por haber hecho que fuera una experiencia realmente divertida. Las admiro como personas y profesionales.

Mi novio

Por haber sido mi apoyo y mi amigo de estudio. Le agradezco por todos los consejos que me dio y por haber sido un ejemplo para mí.

INDICE

1. INTRODUCCION.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	3
2.1 Antecedentes.....	3
2.2 El contexto de la administración de recursos humanos.....	5
2.3 La administración de recursos humanos en un ambiente dinámico y competitivo.....	7
2.4 Liderazgo.....	9
2.5 Planeación estratégica.....	10
2.6 Capacitación.....	14
2.7 Metodologías activas para contribuir al desarrollo de competencias.....	18
2.8 Buenas Prácticas de Manufactura.....	20
2.9 Tipos de Restaurantes.....	31
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	33
4. JUSTIFICACIÓN.....	35
5. OBJETIVOS.....	36
5.1 Objetivo General.....	34
5.2 Objetivos Específicos.....	34
6. METODOLOGIA.....	37
6.1 Estudio de Mercado.....	37
6.2 Establecer el modelo de las “P” para determinar la oferta.....	37
6.3 Proponer el adecuado posicionamiento del servicio a brindar.....	37

7. RESULTADOS.....	38
8. DISCUSIÓN.....	55
9. CONCLUSIONES.....	60
10. RECOMENDACIONES.....	61
11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA.....	62
12. ANEXOS.....	66
Anexo 1: Encuestas sobre la necesidad del manejo seguro de los alimentos (Buenas prácticas de manufactura).....	66

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Lavado de manos.....	22
Ilustración 2: Las paredes son adecuadas para la limpieza.....	23
Ilustración 3: Sanitario del personal con bote de basura lleno.....	24
Ilustración 4: Utensilios de cocina adecuados.....	25
Ilustración 5: Limpieza de equipo.....	26
Ilustración 6: Bodega seca almacenada adecuadamente.....	28
Ilustración 7: Los alimentos no están etiquetados.....	29
Ilustración 8: Lavado y desinfección de hortalizas.....	30
Ilustración 9: Corte de verdura de manera adecuada.....	30
Ilustración 10: Árbol del Problema del Manejo Inadecuado de los Alimentos....	34

INDICE DE GRAFICAS

Gráfica 1: Aceptabilidad de realizar capacitaciones para mejorar el desempeño laboral	38
Gráfica 2: Aceptabilidad de recibir capacitaciones acerca del manejo seguro de alimentos.....	39
Gráfica 3: Aceptabilidad de contratar un programa intensivo de capacitación...40	
Gráfica 4: Aceptabilidad de recibir certificación sobre la seguridad de los alimentos.....	41
Gráfica 5: Horarios de servicio	42
Gráfica 6: Duración de capacitaciones.....	43
Gráfica 7: Capacitaciones dinámicas	44
Gráfica 8: Tipo de personal que recibirá la capacitación.....	45
Gráfica 9: Seguimiento posterior a la capacitación	46
Gráfica 10: Lugar para recibir capacitaciones.....	47
Gráfica 11: Alianza con una empresa de capacitaciones.....	48
Gráfica 12: Medio por el cual se enteraron de servicios de capacitación.....	49

Gráfica 13: Precios para certificar al personal interesado	50
--	----

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Aceptabilidad de realizar capacitaciones para mejorar el desempeño laboral	38
Tabla 2: Aceptabilidad de recibir capacitaciones acerca del manejo seguro de alimentos.....	39
Tabla 3: Aceptabilidad de contratar un programa intensivo de capacitación.....	40
Tabla 4: Aceptabilidad de recibir certificación sobre la seguridad de los alimentos	41
Tabla 5: Horarios de Servicio	42
Tabla 6: Duración de capacitaciones	43
Tabla 7: Capacitaciones dinámicas.....	44
Tabla 8: Tipo de personal que recibirá la capacitación	45
Tabla 9: Seguimiento posterior a la capacitación.....	46
Tabla 10: Lugar para recibir capacitaciones.....	47
Tabla 11: Alianza con una empresa de capacitaciones.....	48
Tabla 12: Medio por el cual se enteraron de servicios de capacitación	49
Tabla 13: Precios para certificar al personal interesado.....	50
Tabla 14: Aceptabilidad de cada segmento para recibir capacitaciones sobre manejo higiénico de alimentos.....	51

1. INTRODUCCIÓN

En los restaurantes se enfrentan varias dificultades respecto a la inocuidad de los alimentos o el manejo seguro de los mismos, debido a la falta de buenas prácticas de manufactura por parte del personal, lo que afecta la salud de los consumidores, al estar expuestos a enfermedades transmitidas por los alimentos. Ello se debe a la falta de conocimiento sobre los temas ya mencionados y por una deficiencia de capacitaciones para el personal.

Se ha demostrado problemas por falta de buenas prácticas de manufactura encontrados en los restaurantes, los que se han mejorado por medio de un plan de capacitaciones, el cual ha favorecido de manera evidente al mejoramiento de la situación higiénica del restaurante y se ha logrado un incremento en el conocimiento y concientización del personal sobre la higiene y manipulación de alimentos.

Por esta razón se realizó una propuesta sobre la prestación de un servicio de capacitaciones basado en el tema de inocuidad de alimentos (buenas prácticas de manufactura), el cual contiene un estudio de mercado, por medio de encuestas, para identificar la aceptabilidad de los restaurantes tipo gourmet o tenedor, familiares y de especialidad, en las zonas 10, 11, 14 y 15 en la ciudad de Guatemala.

En esta propuesta se presentan los resultados sobre las encuestas realizadas, que permitieron establecer el segmento meta: restaurantes gourmet, familiar y de especialidades, que están interesados en la capacitación del personal y su certificación.

Por lo tanto, a partir de este segmento meta establecido, se identificó la oportunidad de mercado que existe para este tipo de servicio, así como el desarrollo del estudio de mercado, el establecimiento del modelo de las 4 "P" para determinar

la oferta y una propuesta para el adecuado desarrollo del posicionamiento del servicio a brindar.

.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

El trabajo de González & Palomino (2012) sobre Acciones para la gestión de la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos en un restaurante con servicio bufet, debido a las enfermedades transmitidas por los alimentos, lo que constituyen una afectación grave para la salud del consumidor y la imagen de los restaurantes. Por tal razón, el trabajo tuvo como objetivo gestionar la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos en un restaurante servicio bufet de la ciudad de La Habana, Cuba. Para ello, se evaluó el cumplimiento de las buenas prácticas de elaboración de alimentos por medio de encuestas, en donde se evaluó el grado de conocimiento de los manipuladores de alimentos y los encargados de la limpieza y desinfección, en las temáticas de higiene y manipulación de alimentos. A partir del diagnóstico desarrollado, se encontró que existía deficiencia por parte de los manipuladores de alimentos, entre algunas de ellas se encontraron:

- Registros desactualizados de la limpieza y desinfección realizadas en la cisterna, tanque y red interna.
- Carecen de los insumos necesarios para el lavado de las manos de los manipuladores (gel y papel de secar)
- Tabla de picar muy deteriorada
- Registros desactualizados del control de la temperatura de los alimentos elaborados en cocina
- Registros desactualizados del control de la temperatura de los alimentos expuestos en el bufet

De las cuales el 55% fueron solucionadas mediante un plan de capacitaciones por los autores del trabajo de investigación, el cual favoreció de una manera evidente al mejoramiento de la situación higiénica de las áreas del restaurante y se logró una evolución en el conocimiento sobre higiene y manipulación de alimentos del personal.

El trabajo de Carrasco, Guevara & Falcón (2013) sobre conocimientos y buenas prácticas de manufactura en personas dedicadas a la elaboración y expendio de alimentos preparados, en el distrito de Los Olivos, Lima Perú. Como objetivo se tenía evaluar el impacto de las capacitaciones sanitarias ofrecidas por un gobierno local sobre los conocimientos de buenas prácticas de manufactura, BPM, en 60 manipuladores de alimentos de 11 mercados y 23 restaurantes del Distrito de los Olivos.

Se realizó una evaluación después de la capacitación y dos meses después de la misma; además, se evaluó en el lugar, la aplicación de las BPM en los manipuladores de alimentos.

Los resultados demostraron que los cursos de manipulación de alimentos aumentan el nivel de conocimientos sobre prácticas de manipulación de alimentos, pero que no necesariamente éstos se aplican en la preparación de los mismos. Se reportó que un aspecto crítico post capacitación fue el desconocimiento de la contaminación cruzada y sus implicaciones. Se observó importantes omisiones en la aplicación de la BPM durante la manipulación de alimentos en la actividad rutinaria, entre ellas la inadecuada separación de alimentos en el momento de su preparación y la presencia de equipos inservibles en el lugar de trabajo.

En donde se puede concluir que es necesario desarrollar capacitaciones constantes a fin de lograr la persistencia de los conocimientos sobre BPM y la supervisión de su aplicación por parte de los manipuladores de alimentos a fin de prevenir potenciales brotes de enfermedades transmitidas por alimentos.

El trabajo de Flórez, Rincón, Garzón, Vargas & Enríquez (2007) sobre Factores relacionados con enfermedades transmitidas por alimentos en restaurantes de cinco ciudades de Colombia plantea que la mayoría de las contaminaciones de alimentos que generan enfermedades transmitidas por alimentos ocurren por problemas

sanitarios y de manipulación, dentro del hogar y en sitios en donde se elaboran para la venta.

Los autores identificaron los factores relacionados con la transmisión de enfermedades transmitidas por alimentos en expendios de alimentos por medio de encuestas, en cinco ciudades de Colombia. Se encuestaron a 300 establecimientos y 1,522 manipuladores de alimentos a quienes se les hizo control microbiológico de manos.

Algunos de los resultados fueron que 8.3% de los establecimientos no tenían una ubicación adecuada, 37.7% no contaban con planes de saneamiento y sólo 8.7% realizaban prácticas apropiadas de almacenamiento. En los manipuladores se halló que 50.3% ingresaron con examen médico y 60.7% realizaron curso de manipulación de alimentos. En sus prácticas de trabajo se evidenció manejo simultáneo de dinero y alimentos en un 17% de manipuladores de alimentos, uso de joyas por 15.2% de manipuladores, uñas largas y con esmalte 8.9%, y 15.2% no se lavaron las manos cuando manipulaban dinero y en los no capacitados se halló 1.3 veces más frecuente este hábito.

Estos antecedentes demuestran la deficiencia de conocimientos de buenas prácticas de manufactura por parte del personal de cocina en los restaurantes y sobre la importancia de capacitar al personal y asimismo de darle seguimiento o monitoreo después de recibir la capacitación de buenas prácticas de manufactura para que se cumplan las mismas.

2.2 El contexto de la administración de recursos humanos

El contexto de la administración de recursos humanos (RH) lo conforman las personas y las organizaciones (Chiavenato 2009).

Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo

requiere los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de las personas, quienes dependen de aquél para su subsistencia y éxito personal. De modo que las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

Por otra parte, las organizaciones también dependen, directa e irremediablemente, de las personas para operar, producir sus bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos (Chiavenato 2009).

2.2.1 Concepto de administración de recursos humanos

Según los autores, existen distintos conceptos sobre administración de recursos humanos:

- La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño (Dessler 1997).
- La administración de recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito (Chiavenato 2009).

2.2.2 Objetivos de la administración de recursos humanos

Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas. Para alcanzar los objetivos de la administración de recursos humanos es necesario tratarlas como elementos básicos para la eficacia de la organización (Chiavenato 2009).

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización: crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo.
- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas: Preparar y capacitar continuamente a las personas es el primer paso. El segundo es brindar reconocimiento, y no sólo monetario.
- Administrar e impulsar el cambio: Los cambios y tendencias traen nuevos enfoques que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

2.3 La administración de recursos humanos en un ambiente dinámico y competitivo

Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento vital que introduce la inteligencia a los negocios y la racionalidad a las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es un desperdicio de talentos (Chiavenato 2009).

Para proporcionar esa nueva visión de las personas es que hoy en día ya no se habla de recursos humanos, sino de gestión del talento humano (Chiavenato 2009).

2.3.1 Talento Humano

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual (Chiavenato 2009):

- *Conocimiento*: Se trata del saber.
- *Habilidad*: Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar.

- *Juicio*: Se trata de saber analizar la situación y el contexto.
- *Actitud*: Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados.

2.3.2 Capital Humano

El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales (Chiavenato 2009):

2.3.2.1 Talentos

Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante.

2.3.2.2 Contexto

Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren. El contexto es determinado por aspectos como:

- *Una arquitectura organizacional* con un diseño flexible, integrador, y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral. La organización del trabajo debe facilitar el contacto y la comunicación con las personas.
- *Una cultura organizacional* democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción, espíritu de equipo. Una cultura basada en la solidaridad y la camaradería entre las personas.
- *Un estilo de administración* sustentado en el liderazgo renovador y en el coaching, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades (empowerment).

2.4 Liderazgo

Para poder llevar a cabo un buen ambiente dinámico y competitivo en la parte de gestión de los recursos humanos, se necesita tener un liderazgo que lleve a los trabajadores a desarrollar las competencias deseadas, para eso se mencionarán los siguientes estilos de administración.

2.4.1 El empoderamiento

El *empoderamiento* sencillamente facultar al empleado para desempeñar las funciones delegadas creando en él la independencia suficiente para actuar sin necesidad de una supervisión estrecha. En una organización abierta el *empoderamiento* los directivos están convencidos de que el liderazgo deriva de todos sus empleados, no de un grupo selecto; se tiene conciencia de que se tendrá más probabilidades de triunfar si todos los empleados disponen de las herramientas, formación y autoridades indispensables para hacer mejor su trabajo (Benavides, y otros 2004).

2.4.2 El desarrollo profesional y personal, tutoría o el Coaching

La tutoría o el Coaching es la capacitación y formación de una persona para que mejore y obtenga mejores resultados escala profesional y los consolide. No se trata de decirle paso a paso lo que debe o no hacer, sino de guiarlo para que revise eficazmente su comportamiento para que concuerde con sus objetivos y los de la organización. Es una forma práctica de ayudarlo a mejorar sus capacidades. Es un proceso para que la persona se acerque a su entorno mejorando su capacidad de autocorregirse y desarrollarse (Benavides, y otros 2004).

Ahora bien, ya que se obtuvo información importante sobre la administración de recursos humanos y sobre la gestión del talento humano, se redactará a continuación a cerca de la planeación estratégica que como se verá más adelante, es fundamental para la sostenibilidad de una organización

2.5 Planeación estratégica

La planeación estratégica es el conjunto de acciones en el presente que hace una institución con el objeto de lograr resultados a futuro, que le permitirán una toma de decisiones de la mayor certidumbre posible, una organización, eficaz y eficiente, que coordine esfuerzos para ejecutar las decisiones, dándoles el seguimiento correspondiente (Benavides, y otros 2004).

2.5.1 Proceso de la Planificación Estratégica

A continuación, se presentan dos modelos que son importantes y necesarios para realizar una planificación estratégica adecuada.

2.5.1.1 Modelo de las “P” para determinar la oferta de satisfactores al mercado

Las empresas tienen su razón de ser en tanto satisfagan necesidades y deseos de un mercado. Antes, las empresas miraban sólo su interior y producían sin conocer las verdaderas necesidades; se vivía en la “era de las ventas”. Al considerar las necesidades de los consumidores y sólo después dedicarse a la producción de satisfactores, se vive la “era de la mercadotecnia” (Benavides, y otros 2004).

Para que la oferta de servicios y productos sea de gran valor para los consumidores, se debe diseñar una “mezcla” conocida como el modelo de las “P” y que ha variado con el tiempo (Benavides, y otros 2004) .

- **Producto y Servicio:** El diseño adecuado, el uso de la tecnología apropiada, la estandarización y la adaptación cultural posicionan a una empresa y sus marcas de productos con una categoría global. Definimos un **producto** como cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos no sólo son bienes tangibles, como automóviles, computadoras o teléfonos celulares. En una definición amplia, los “productos” también incluyen, servicios, eventos, personas,

lugares, organizaciones, ideas o mezclas de ellos (Kotler y Armstrong 2004).

Los **servicios** son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta, y que son esencialmente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo. Algunos ejemplos son los servicios bancarios, los hoteles, las aerolíneas, el comercio minorista, la comunicación inalámbrica y los servicios de reparación para el hogar (Kotler y Armstrong 2004).

- **Promoción y Publicidad:** Competir en mercados globales implica atender a la legislación y reglamentaciones en cada lugar donde se compite, además de determinar los medios para comunicar los mensajes tanto pagados como gratuitos desarrollando relaciones públicas y resaltando los beneficios de los satisfactores ofertados.
- **Precios:** Las determinaciones de precios influirán en el nivel de desplazamiento de los bienes y servicios y arrojarán flujos de efectivo diversos como reflejo de esas políticas.
- **Puntos de venta y distribución:** La determinación de los canales de distribución que se usarán en cuanto a su magnitud.

2.5.1.2 Modelo de las cinco fuerzas para entender la rivalidad competitiva

Michael Porter, de la Universidad de Harvard, elaboró este modelo, que:

- Examina las cinco fuerzas que tienen influencia sobre la estructura de la industria.
- Sugiere que esta estructura impacte el comportamiento competitivo de las empresas involucradas en la industria.

- Afirma que el comportamiento de una empresa afecta los resultados promedios de las demás empresas en esa industria.
- Conforme se incrementa la intensidad de las fuerzas, el ambiente de la industria se transforma con mayor hostilidad y la rentabilidad promedio de la industria declina o disminuye.

El calificativo de competitiva que se le da a una empresa se refiere a lo fuerte de su posición para otorgar satisfactores a un amplio mercado global. Por lo común todas las fuerzas se encuentran presentes en la mayoría de las industrias; sin embargo, es la intensidad de las fuerzas la que determina su impacto en cualquier industria (Benavides, y otros 2004).

Si la intensidad de las fuerzas se incrementa, entonces el ambiente de la industria se torna más hostil y la rentabilidad global de la industria disminuye (Benavides, y otros 2004).

- **Rivalidad:** La rivalidad provoca la reducción de precios o el incremento de costos de los negocios (las empresas buscan una diferenciación o mejorar las características sin incrementar precios) (Benavides, y otros 2004).
 - Las fusiones y adquisiciones pretenden ser un esfuerzo para reducir la rivalidad.
 - La tasa de crecimiento de una industria afecta la rivalidad.
 - El bajo crecimiento o la disminución de las ventas globales de la industria son aspectos que ayudan a incrementar la rivalidad.
 - La capacidad de producción ociosa el incremento en la rivalidad, provocando normalmente una baja en los precios, disminución de los márgenes de utilidad y poca atractividad.

- **Amenaza de nuevos competidores:**
 - Algunas empresas crean barreras para prevenir el ingreso de rivales potenciales
 - Barrera de costos
 - Ventajas en la mercadotecnia: Las empresas pueden enfocarse en el logro de fidelidad o lealtad a la marca, o lograr acceso a ciertos canales de distribución exclusivos.
 - Las barreras conductuales: al ingreso de nuevos competidores puede ser muy efectiva: Los empresarios muestran señales de que disminuirán sus precios considerablemente, si otra empresa quiere ingresar a la industria.

(Benavides, y otros 2004)

- **Amenaza de productos sustitutos:** si los productos o servicios sustitutos se encuentran disponibles, entonces las empresas dentro de la industria deben prepararse para obtener una menor rentabilidad promedio (Benavides, y otros 2004).
- **Poder de los proveedores:** si los proveedores de una industria tienen el suficiente poder, entonces pueden establecer sus condiciones en las negociaciones y con eso provocan una reducción en la rentabilidad promedio de la industria (Benavides, y otros 2004)
- **Poder de los clientes:** Los clientes con poder establecen las condiciones de compra (descuentos, crédito, etc.) de los productos o servicios de cierta industria, lo que provoca una reducción en la rentabilidad de la industria. Los factores críticos son:
 - La existencia de pocos compradores en relación con el número de empresas oferente (Sirviendo Seguro) provoca que las empresas adquirientes tengan un gran poder de negociación.

- Si el producto o servicio no es crítico o importante para los compradores o no impacta por su tecnología, entonces los compradores tienen gran poder.

(Benavides, y otros 2004)

Dentro de las estrategias de planeación se encuentran la importancia de contar con un servicio excepcional para determinar la oferta de satisfacción del mercado, a continuación, se detallará de una manera más específica y más amplia sobre el tema de la capacitación, el cual es fundamental para el proyecto a realizar.

2.6 Capacitación

En un mundo cambiante y competitivo, con una economía sin fronteras, las organizaciones se deben preparar continuamente para los desafíos de la innovación y la competencia. Para tener éxito, las organizaciones deben contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos. Las personas son quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios, elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional. La capacitación y el desarrollo son imprescindibles para conseguirlo. Las organizaciones más exitosas invierten mucho en capacitación para obtener un rendimiento garantizado. Para ellas, la capacitación no es un gasto, sino una inversión, sea en la organización o en las personas que trabajan en ella. Además, produce beneficios directos para los clientes (Chiavenato, 2009)

2.6.1 Concepto de capacitación

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador (Siliceo 2004). La capacitación es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar

sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito (Chiavenato, 2009).

2.6.2 Enfoque de la capacitación

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos. La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales (Chiavenato 2009).

Promover, el conocimiento es, indudablemente, uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura, de trabajo y productividad dentro de cualquier organización y al mismo. Se constituye en una de las responsabilidades esenciales de toda empresa y sus directivos que habrán de resolver apoyados en la filosofía y sistemas institucionales de recursos humanos (Siliceo 2004).

2.6.3 Proceso de capacitación

1. El *diagnóstico* consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. El *diseño* consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. La *implantación* es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. La *evaluación* consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

(Chiavenato 2009)

2.6.4 Diagnóstico de las necesidades de capacitación

La primera etapa de la capacitación es levantar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la organización. Esas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base en ciertas auditorías e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. En la medida en que la capacitación se enfoque en estas necesidades y carencias y las elimine, entonces será benéfica para los colaboradores, para la organización y, sobre todo, para el cliente. De lo contrario, representará un desperdicio o una simple pérdida de tiempo (Chiavenato 2009).

2.6.4.1 Métodos para levantar un inventario de las necesidades de capacitación

- El *análisis organizacional*, a partir del diagnóstico de toda la organización, para comprobar cuáles aspectos de la misión, la visión y los objetivos estratégicos debe abordar el programa de capacitación.
- El *análisis de los recursos humanos*, a partir del perfil de las personas, para determinar cuáles son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarias para que las personas puedan contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
- El *análisis de la estructura de puestos*, a partir del estudio de los requisitos y las especificaciones de los puestos, para saber cuáles son las habilidades, las destrezas y las competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente sus trabajos.
- El *análisis de la capacitación*, a partir de los objetivos y metas que se deberán utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y la eficacia del programa de capacitación.

(Chiavenato 2009)

2.6.5 Diseño del programa de capacitación

El diseño del proyecto o programa de capacitación es la segunda etapa del proceso. Una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de

capacitación, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado.

- Quién debe ser capacitado: Personal en capacitación o educandos.
- Cómo capacitar: Métodos de capacitación o recursos institucionales.
- En qué capacitar: Asunto o contenido de la capacitación.
- Quién capacitará: Instructor o capacitador.
- Dónde se capacitará: Local de capacitación
- Cuando capacitar: Época u horario de la capacitación
- Para qué capacitar: Objetivos de la capacitación

(Chiavenato 2009)

2.6.6 Ejecución del programa de capacitación

La conducción, implantación y ejecución del programa es la tercera etapa del proceso. Existe una sofisticada gama de tecnologías para la capacitación. También existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación (Siliceo 2004).

2.6.7 Evaluación del programa de capacitación

Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, es decir, para saber si la capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes. Como la capacitación representa un costo de inversión —los costos incluyen materiales, el tiempo del instructor y las pérdidas de producción mientras los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo— se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable (Siliceo 2004)

Las principales medidas para evaluar la capacitación son (Siliceo 2004):

- Costo: cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación.
- Calidad: qué tan bien cumplió las expectativas.
- Servicio: satisfizo las necesidades de los participantes o no.

- Rapidez: qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.
- Resultados: qué resultados ha tenido.

Si las respuestas a las preguntas anteriores fueran positivas, entonces el programa de capacitación habrá tenido éxito. Si fueran negativas, el programa no habrá alcanzado sus objetivos y su esfuerzo sería inútil y no tendría efecto (Robbins y Jude 2013).

Con lo descrito anteriormente se puede apreciar acerca del tema de capacitación, el cual lleva un proceso estructurado y establecido para llegar a mejorar las competencias dentro de la organización, por eso mismo se debe de llevar a cabo metodologías adecuadas para alcanzar los resultados esperados por medio de esta. Las cuales se detallan a continuación.

2.7 Metodologías activas para contribuir al desarrollo de competencias

Existen una serie de metodologías que permiten desarrollar competencias, lo que significa poner en juego una serie de habilidades, capacidades, conocimientos y actitudes en una situación dada y en un contexto determinado. Por competencia se entiende la actuación (o el desempeño) integral del sujeto, lo que implica conocimientos declarativos, habilidades, destrezas, actitudes y valores; todo ello, dentro de un contexto ético.

2.7.1 Simulación

La simulación es una estrategia que pretende representar situaciones de la vida real en la que participan los alumnos actuando roles, con la finalidad de dar solución a un problema o, simplemente, para experimentar una situación determinada. Permite que los alumnos se enfrenten a situaciones que se pueden presentar en el ámbito laboral para desarrollar en ellos estrategias de prevención y toma de decisiones eficaces (Pimienta 2012). Se realiza de la siguiente manera:

- Se presenta la dinámica a los alumnos considerando las reglas sobre las cuales se realizará la simulación. En el caso de simulación con herramientas específicas, se requiere de un arduo trabajo previo para introducir a los alumnos a su uso.
- Se presenta el caso al estudiante o estudiantes sobre el cual llevará a cabo la simulación.
- Se propicia la interacción de los alumnos en una simulación dada. El ambiente debe ser relajado para que actúen con la mayor naturalidad posible y para que fluya la creatividad.
- Se pueden sustituir las actuaciones de los personajes por alumnos que aún no han participado.
- Finalmente se debe realizar una evaluación de la situación representada, para identificar actuaciones asertivas y que ameriten mejora.

2.7.2 Proyectos

Los proyectos son una metodología integradora que plantea la inmersión del estudiante en una situación o una problemática real que requiere solución o comprobación. Se caracteriza por aplicar de manera práctica una propuesta que permite solucionar un problema real desde diversas áreas de conocimiento, centrada en actividades y productos de utilidad social. Surge del interés de los alumnos (Pimienta 2012).

2.7.3 Estudios de caso

Los estudios de caso constituyen una metodología que describe un suceso real o simulado complejo que permite al profesionalista aplicar sus conocimientos y habilidades para resolver un problema. Es una estrategia adecuada para desarrollar competencias, pues el estudiante pone en marcha tanto contenidos conceptuales y procedimentales como actitudes en un contexto y una situación dados. Se pueden realizar de forma individual o grupal. También se puede estudiar un caso en el cual se haya presentado el problema y la forma en cómo se enfrentó (Pimienta 2012).

Existen cinco fases para una correcta aplicación (Flechsig y Schiefelbein 2006):

- Fase de preparación del caso por parte del docente.
- Fase de recepción o de análisis del caso por parte de los alumnos, para lo cual deben realizar una búsqueda de información adicional para un adecuado análisis.
- Fase de interacción con el grupo de trabajo. Si el análisis se realizó de manera individual es necesario que esta fase se realice en pequeños grupos.
- Fase de evaluación, la cual consiste en presentar ante el grupo los resultados obtenidos del análisis individual o en pequeños grupos; se discute acerca de la solución y se llega a una conclusión.
- Fase de confrontación con la resolución tomada en una situación real.

2.7.4 Aprendizaje basado en problemas

El aprendizaje basado en problemas es una metodología en la que se investiga, interpreta, argumenta y propone la solución a uno o varios problemas, creando un escenario simulado de posible solución y analizando las probables consecuencias. Se puede trabajar con problemas abiertos o cerrados; los primeros resultan idóneos ya que son complejos y desafían los alumnos a dar justificaciones y a demostrar habilidades de pensamiento (Pimienta 2012).

2.8 Buenas Prácticas de Manufactura

Todas las personas tienen derecho a que los alimentos que consumen sean inocuos. Es decir que no contengan agentes físicos, químicos o biológicos en niveles o de naturaleza tal, que pongan en peligro su salud. El incremento en los casos de enfermedades transmitidas por alimentos (ETA's) han originado una gran preocupación en los consumidores, los productores y los organismos oficiales que velan por la inocuidad de los alimentos a nivel mundial (Tafur 2009).

La aplicación de las buenas prácticas de manufactura (BPM) en restaurantes y cafeterías, constituye una garantía de calidad e inocuidad que redundará en beneficio del empresario y del consumidor en vista de que ellas comprenden aspectos de higiene y saneamiento aplicables en toda la cadena productiva, incluido el transporte y la comercialización de los productos.

Reportes del sistema nacional de vigilancia, nos indican un aumento de las ETA's, y entre los sitios en donde se consumieron alimentos contaminados se encuentran los restaurantes y cafeterías. El control de las ETA's, en restaurantes y cafeterías, se puede realizar con la implementación de las BPM, principalmente a través de unos adecuados hábitos higiénicos de los manipuladores, una capacitación constante, un correcto almacenamiento de materias primas y productos terminados, entre otros (Salgado y Castro 2007).

Alrededor de un 20% de las causas de las ETA's se deben a una deficiente higiene en los manipuladores, un 14% a la contaminación cruzada, que es el proceso en el que los microorganismos son trasladados de un área sucia a otra área antes limpia (generalmente por un manipulador), de manera que se contaminan alimentos y superficies. Un inapropiado lavado de manos es la causa más frecuente de la contaminación cruzada (Salgado y Castro 2007).

2.8.1 Requisitos Buenas Prácticas de Manufactura

A continuación, se mencionan los requisitos más importantes para tener buenas prácticas de manufactura en la inocuidad de alimentos.

2.8.1.1 Salud e Higiene Del Personal

Los empleados que manipulan alimentos pueden contaminar los alimentos cuando tiene una ETA, cuando muestran signos de enfermedad gastrointestinal, cuando tiene lesiones infectadas o al realizar acciones sencillas como tocarse la nariz o pasarse los dedos por el cabello. Los manipuladores deben lavarse las manos. Todos los empleados deben mantener su limpieza personal, uñas cortas y

limpias. Deben bañarse o ducharse antes del trabajo y deben tener el cabello limpio. Antes de manipular alimentos, los empleados deben ponerse protectores para el cabello y ropa adecuado para desempeñar el trabajo. En cuanto a las normas de higiene que el personal debe cumplir, no debe de comer, beber, fumar, ni masticar chicle o tabaco cuando se manipulan alimentos, sirviendo alimentos (Oliva, 2011).

Ilustración 1: Lavado de manos



Fuente Propia

2.8.1.2 Construcción y Diseño

El criterio más importante al seleccionar materiales de construcción es la facilidad para limpiarlos y mantenerlos. Las superficies resistentes a la absorción, que también resisten la absorción de grasas y humedad (National Restaurant Association; 2002):

- Los pisos deben ser lisos e impermeables a la humedad y su acabado deberá tener uniones y hendiduras que no permitan la acumulación de suciedad, polvo o tierra.

- Las paredes deberán ser lisas y con acabado de superficie continua e impermeable como mínimo hasta 1.7 m; de color claro y fáciles de limpiar y desinfectar.
- Los techos deben ser lisos, sin grietas, de color claro e impermeables para impedir la condensación y evitar así el desarrollo de bacterias y hongos.
- Las ventanas deberán tener vidrios en buen estado y estar provistas de mallas contra insectos, roedores y aves.
- Las puertas deberán ser lisas, fáciles de limpiar y desinfectar. La distancia ente el piso y la puerta no deberá exceder de 1 cm.

Ilustración 2: Las paredes son adecuadas para la limpieza



Fuente Propia

2.8.1.3 Instalaciones Sanitarias

El establecimiento debe contar con (Oliva, 2011):

- Agua potable suficiente en cantidad y presión, proveniente de la red pública.
- Sistema de drenaje equipado con rejillas, trampas y respiraderos.

- Los servicios sanitarios deben facilitarse artículos de higiene personal como papel sanitario, jabón y secador eléctrico o papel toalla en sus respectivos dispensadores.
- Suficiente iluminación natural o artificial para las diversas actividades que se realicen; todas las lámparas y focos deben estar protegidos para prevenir que los fragmentos de una posible ruptura caigan al alimento.
- La ventilación puede ser natural o artificial, que evite el calor excesivo, la concentración de gases, humos, vapores y olores.
- Un área específica para desechos, que estará ubicada lejos de las áreas de preparación.
- Los basureros deben estar limpios y dotados con bolsas plásticas y con tapa.
- Las conexiones eléctricas deberán estar empotradas o protegidas con canaletas.
- Los cilindros de gas deben hallarse, como mínimo, alejados a 1.5 m de la fuente de calor.

Ilustración 3: Sanitario del personal con bote de basura lleno



Fuente Propia

2.8.1.4 Equipo y Utensilios

Los equipos y utensilios deben ser de material lavable, liso, no poroso y fácil de limpiar y desinfectar. No deben alterar el olor y sabor del alimento que contengan; se recomienda que sean de acero inoxidable, comúnmente usado en la fabricación de ollas y mesas de trabajo.

Los materiales porosos no son aconsejables, ya que pueden constituir un foco de contaminación (todo tipo de maderas). La cocina debe poseer una campana para la extracción de vapores y olores (Olivia, 2011).

Ilustración 4: Utensilios de cocina adecuados



Fuente Propia

2.8.1.5 Control De Plagas

Las plagas son una amenaza para un establecimiento por que pueden propagar varias enfermedades. Una vez que han infestado un área, puede ser muy difícil eliminarlas. La clave es desarrollar y poner en práctica un programa integrado de manejo de plagas. Este programa maneja medidas preventivas y medidas de control (Olivia, 2011).

2.8.1.6 Operaciones Sanitarias

La limpieza es el proceso de eliminación de residuos de alimentos y otros tipos de suciedad de una superficie. Sanitización es el proceso para reducir el número de microorganismos dañinos sobre una superficie limpia hasta niveles aceptables (National Restaurant Association; 2002).

Los suministros e implementos de limpieza deben almacenarse en una zona bien iluminada y cerrada con llave, separada de las zonas donde se preparan o almacenan alimentos. Los productos químicos deben estar claramente identificados con etiquetas y hay que tener una hoja de datos de seguridad del material (MSDS) para cada producto químico (CODEX ALIMENTARIUS 2009).

Ilustración 5: Limpieza de equipo



Fuente Propia

2.8.1.7 Manejo Higiénico de los Alimentos

El manejo higiénico de los alimentos implica diversas etapas necesarias durante el proceso de elaboración de éstos, en las cuales se aplicarán las buenas prácticas de manufactura (National Restaurant Association 2002).

- **Recepción de Materia Prima**

- Al llegar la materia prima a una cocina es necesario verificar su olor, textura, sabor, color, apariencia general, temperatura, fecha de caducidad y condiciones de empaque
- Las inspecciones a la materia prima deben ser breves pero completas, y ejecutadas por personal capacitado para tal fin.
- No deben depositarse las mercaderías en el suelo, sino en recipientes de conservación específicos para cada alimento.
- No deben dejarse los alimentos a la intemperie una vez recibidos e inspeccionados.
- Si los envases de los alimentos enlatados estuvieran deteriorados (rotos, oxidados, abombados, etc.), deben rechazarse inmediatamente.
- Deben revisarse escrupulosamente las fechas de expiración y los consejos de utilización.
- Se desecharán aquellas frutas, hortalizas y tubérculos que presenten daños por golpe y se desecharán los pescados y mariscos que presenten signos evidentes de descomposición y putrefacción.

- **Almacenamiento:** seguir buenas pautas de almacenamiento para alimentos y otros productos le ayudará a mantener seguros estos artículos y a preservar su calidad. En general, debe tomar las acciones necesarias para mantener en buenas condiciones las áreas de almacenamiento y rotar el inventario. Específicamente, también debe seguir pautas para almacenar alimentos refrigerados, congelados y secos (National Restaurant Association 2002).

Ilustración 6: Bodega seca almacenada adecuadamente



Fuente Propia

- **Almacenamiento de alimentos secos:** mantenga las áreas de almacenamiento seco frescas y secas. Para proteger la calidad de los alimentos y su seguridad, la temperatura del área de almacenamiento seco debe estar entre 50°F y 70°F (10°C y 21°C). Almacene los alimentos secos lejos de las paredes y separados al menos seis pulgadas (15 centímetros) del piso. Asegúrese de que las áreas de almacenamiento seco estén bien ventiladas para que la temperatura y la humedad sean constantes en el área de almacenamiento (National Restaurant Association 2002).

- **Almacenamiento de alimentos congelados y refrigerados:** Se debe asegurar de que los refrigeradores y congeladores del establecimiento mantengan fríos los alimentos fríos y congelados los alimentos congelados. Programar mantenimiento a los refrigeradores y congeladores con frecuencia, para asegurarse de que se mantengan a la temperatura correcta. Programar la temperatura de los refrigeradores para mantener la temperatura

interna de los alimentos que necesitan control de tiempo y temperatura para su seguridad a 41°F (5°C), o menos. Los huevos frescos se deben mantener a una temperatura del aire de 4°F (7°C), o más baja. Monitorear con frecuencia la temperatura de los alimentos. No llenar demasiado los refrigeradores y congeladores ya que se obstruirá la circulación del aire.

Ilustración 7: Los alimentos no están etiquetados



Fuente Propia

- **Elaboración de Platos Calientes y Fríos**
 - Lavado y desinfección: todos los vegetales, incluyendo ajos y cebollas, deben ser lavados cuidadosamente. Para el lavado se debe usar agua potable. Los pescados enteros deben lavarse bajo chorros de agua antes de proceder al eviscerado y fileteado. Los mariscos con caparazón serán escobillados para facilitar el retiro de arena, parásitos y algas, etc. Luego se retirará su contenido intestinal. Es indispensable desinfectar la materia prima para reducir la carga microbiana presente, y así evitar posibles enfermedades gastrointestinales (Olivia, 2011).

Ilustración 8: Lavado y desinfección de hortalizas



Fuente Propia

- Pelado y Cortado: deben emplearse utensilios (cuchillo, tabla de picar, etc.) exclusivos para esta actividad, para evitar la contaminación cruzada. No emplear los mismos utensilios para cortar alimentos crudos y luego los cocidos, ya que estos últimos se contaminarían con los microorganismos provenientes de aquellos (Olivia, 2011).

Ilustración 9: Corte de verdura de manera adecuada



Fuente Propia

- Descongelado: nunca debe descongelarse a temperatura ambiente ni en agua tibia. Por ningún motivo debe congelarse nuevamente un producto que ha sido descongelado. Nunca debe cocinarse un trozo de carne congelada, puede parecer exteriormente cocido y estar crudo en el centro (National Restaurant Association, 2002).
- Cocinado: los utensilios usados deberán estar debidamente lavados y desinfectados. Las temperaturas y tiempo de cocción en sus diferentes modalidades (asado, frito o hervido) deben ser suficientes para cocer por completo los alimentos y asegurar la eliminación de todos los microorganismos (Olivia, 2011).
- Servicio: los alimentos preparados que no se sirven de inmediato, deben guardarse en refrigeración o mantenerse calientes mediante baño maría o de mesas calientes, como se hace por ejemplo en el caso de bufés, cuya temperatura es controlada para que permanezca por encima de los 63°C (National Restaurant Association, 2002).

Al conocer los diferentes requisitos sobre las buenas prácticas de manufactura que se detallaron e ilustraron anteriormente (observar las ilustraciones del 1 al 9), también se investigó los diferentes tipos de restaurantes que existen para conocer los diferentes segmentos de mercado, al cual fue dirigido dicha investigación.

2.9 Tipos de Restaurantes

Existen principalmente cuatro tipos de restaurantes que se relacionan incondicional por tres factores: costumbres sociales, hábitos y requerimientos personales, y presencia de corriente turística nacional y extranjera (Manzano, 2014).

2.9.1 Restaurante Tenedor o Gourmet:

Ofrecen platillos que atraen a personas aficionadas a comer manjares delicados. El servicio y los precios están de acuerdo con la calidad de la comida, por lo que estos restaurantes son los más caros.

2.9.2 Restaurante de Especialidad

Ofrecen una variedad limitada o estilo de cocina. Estos establecimientos muestran en su carta una extensa variedad de su especialidad.

2.9.3 Restaurante Familiar

Sirve alimentos sencillos a precios moderados, accesibles a la familia. Su característica radica en la confiabilidad que ofrece a sus clientes, en términos de precios y servicio estándar. Por lo general, estos establecimientos pertenecen a cadenas, o bien, son operados bajo una franquicia.

2.9.4 Restaurante Conveniente

Se caracteriza por brindar un servicio rápido; el precio de los alimentos suele ser económico y la limpieza del establecimiento intachable, por lo que goza de confiabilidad y preferencia.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Definición del problema

Escasez de conocimientos sobre el manejo higiénico y seguro de los alimentos en los restaurantes, lo que ocasiona brotes de enfermedades y alergias en los consumidores.

Descripción de problema

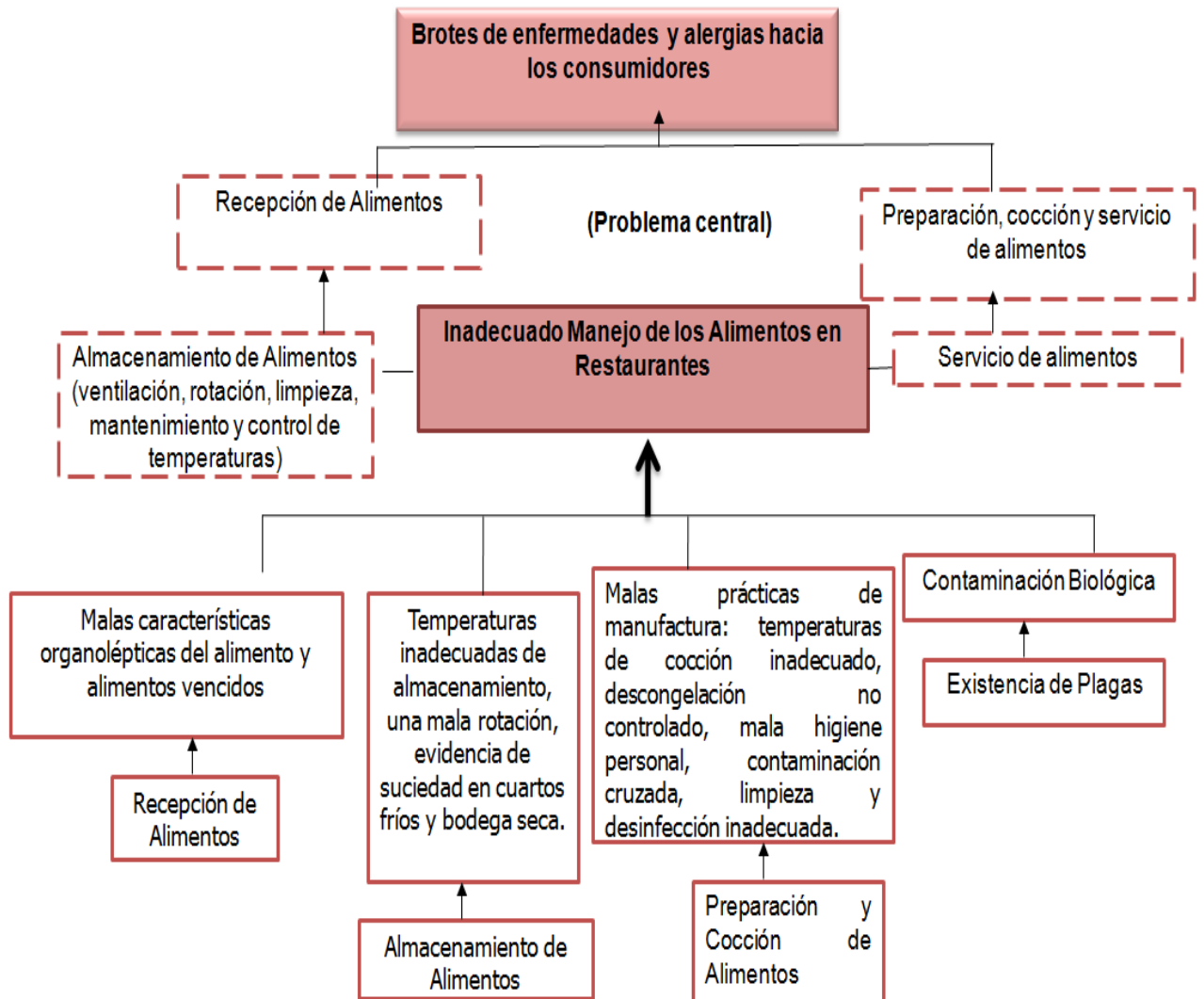
En la manipulación de alimentos siempre han existido procedimientos documentados e implementados para garantizar un producto inocuo. Sin embargo, muchas veces a nivel de restaurante el personal no está capacitado en los diferentes procesos de manipulación. Estos abarcan: recepción de alimentos sanos, almacenamiento adecuado, preparación, cocción segura y servicio de alimentos.

La ilustración 10 muestra el árbol de problemas, donde se observan detalladamente las diferentes causas y efectos que se presentan en las líneas alimentarias.

Delimitación del problema

Para delimitar el problema se realizará un estudio de mercado en los Restaurantes tipo Tenedor o Gourmet (Tipo A), Restaurante Familiar (tipo B) y Restaurante de Especialidad (tipo C), en las zonas 10, 11, 14 y 15 en la ciudad de Guatemala.

Ilustración 10: Árbol Problema del Manejo Inadecuado de los Alimentos



4. JUSTIFICACIÓN

Ante los problemas del mal manejo higiénico de los alimentos que se da a nivel de industrias alimentarias, debido a la escasez de capacitación al personal en cuanto a la inocuidad de alimentos o buenas prácticas de manufactura, tiene como consecuencia brotes de enfermedades y alergias en los consumidores, lo cual causa daño a la salud de las personas y también afecta la imagen del restaurante. Por lo que es necesario dotar al personal de conocimientos para ejecutar y desarrollar procedimientos adecuados en la manipulación de los procesos.

Las capacitaciones permiten crear y desarrollar mejoras, realimentar, establecer competencias, lo cual las hace sumamente necesarias para educar al personal sobre la prevención de las enfermedades transmitidas por los alimentos.

Se realizó un estudio de mercado para identificar la oportunidad de aceptabilidad del servicio por medio de encuestas a los restaurantes de tipo gourmet o tenedor, familiar y especialidad en la ciudad de Guatemala. Asimismo, se estableció el modelo de las 4 "P" para identificar como se llevará a cabo el servicio junto con la propuesta de desarrollo para el posicionamiento adecuado de la empresa.

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

Identificar la oportunidad de mercado para la prestación de servicios de capacitación, dirigidos al personal de restaurantes situados en la ciudad de Guatemala.

5.2 Objetivos Específicos

- 5.2.1** Desarrollar un estudio de mercado, por medio de encuestas en restaurantes tipo: gourmet o tenedor, familiar y de especialidades, para conocer el nivel de aceptación de cada uno de ellos.
- 5.2.2** Establecer con base en el estudio de mercado, el producto o servicio, precio, plaza y promoción del negocio propuesto.
- 5.2.3** Proponer el adecuado desarrollo para el posicionamiento del servicio a brindar.

6. METODOLOGIA

6.1 Estudio de Mercado:

Con el propósito de conocer el segmento meta del servicio a brindar en cuanto a las buenas prácticas de manufactura para personal de restaurantes de la ciudad de Guatemala, se realizó una investigación de mercado.

Para este tipo de estudio se delimitó a tres tipos de restaurante: gourmet o tenedor, familiar y de especialidad. Las Zonas en donde se llevó a cabo dicho estudio fueron: 10, 11, 14 y 15, debido a que poseen mayor cantidad de restaurantes y son lugares más seguros para la investigación.

Para evaluar el estudio de mercado se realizaron encuestas (Anexo 1) para determinar cuál de los tres tipos de restaurante mencionados anteriormente, es el que estaría dispuesto a tomar el servicio de capacitaciones sobre buenas prácticas de manufactura. El procesamiento de datos fue por medio de tabulaciones de frecuencia.

6.2 Establecer el modelo de las “P” para determinar la oferta

Con base en los resultados del segmento meta, por medio de las encuestas, se estableció el modelo de las “P”: producto o servicio, precio, plaza y promoción.

6.3 Proponer el adecuado posicionamiento del servicio a brindar

Con el establecimiento del modelo de las “P” se realizó la propuesta para el desarrollo del posicionamiento, en donde se discutieron los atributos específicos del servicio, basándose en las necesidades manifestadas por el segmento meta, la separación de la competencia y la diferenciación del servicio.

7. RESULTADOS

Se identificó la oportunidad de mercado basado en la encuesta que se detalla a continuación:

Gráfica 1: Aceptabilidad de realizar capacitaciones para mejorar el desempeño laboral

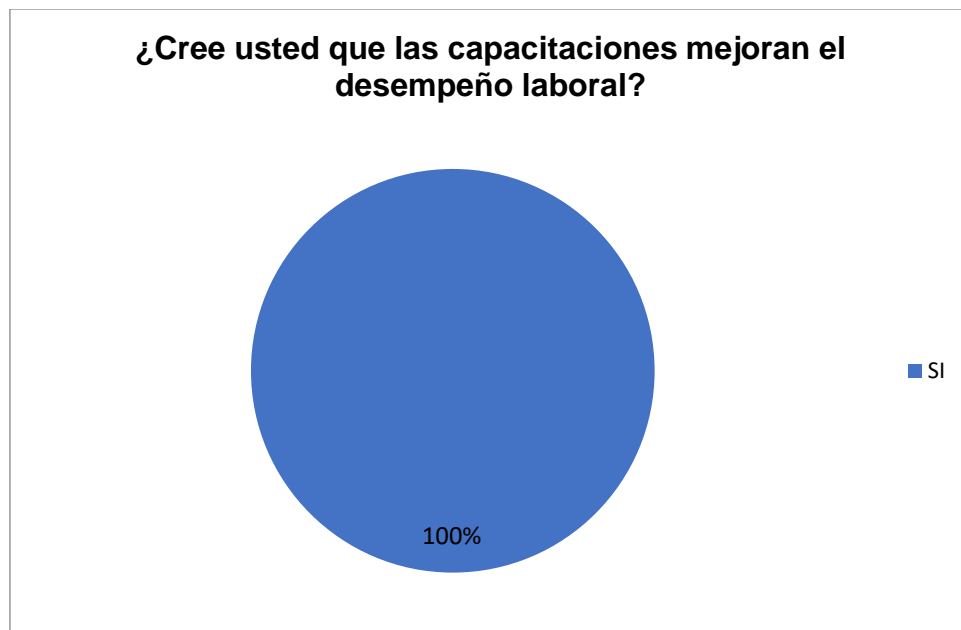


Tabla 1: Aceptabilidad de realizar capacitaciones para mejorar el desempeño laboral

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	59	100%

Gráfica 2: Aceptabilidad de recibir capacitaciones acerca del manejo seguro de alimentos

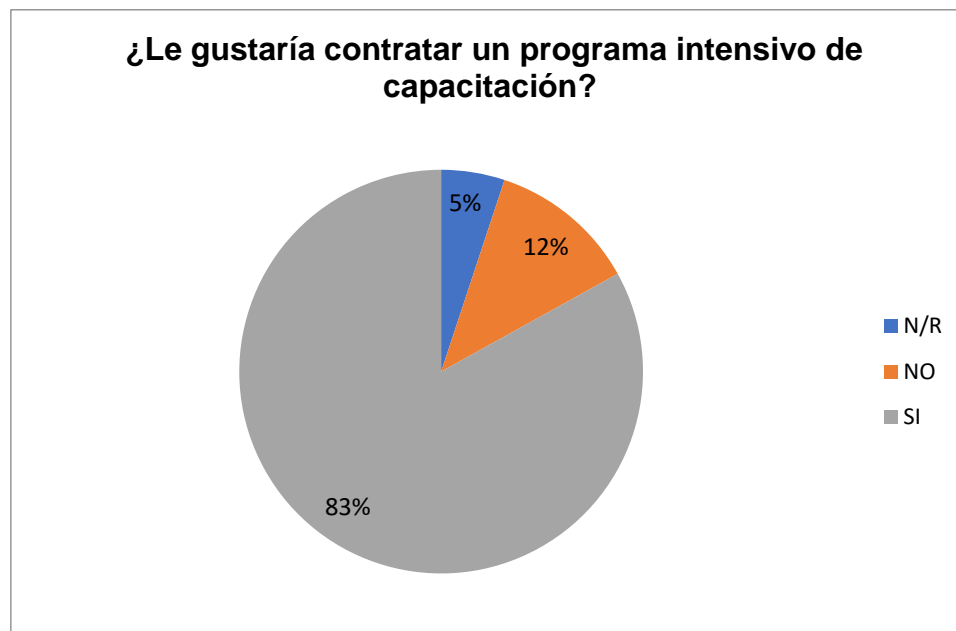


N/R= No contestaron

Tabla 2: Aceptabilidad de recibir capacitaciones acerca del manejo seguro de alimentos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	57	96%
No	1	2%
No respondió	1	2%

Gráfica 3: Aceptabilidad de recibir un programa intensivo de capacitación

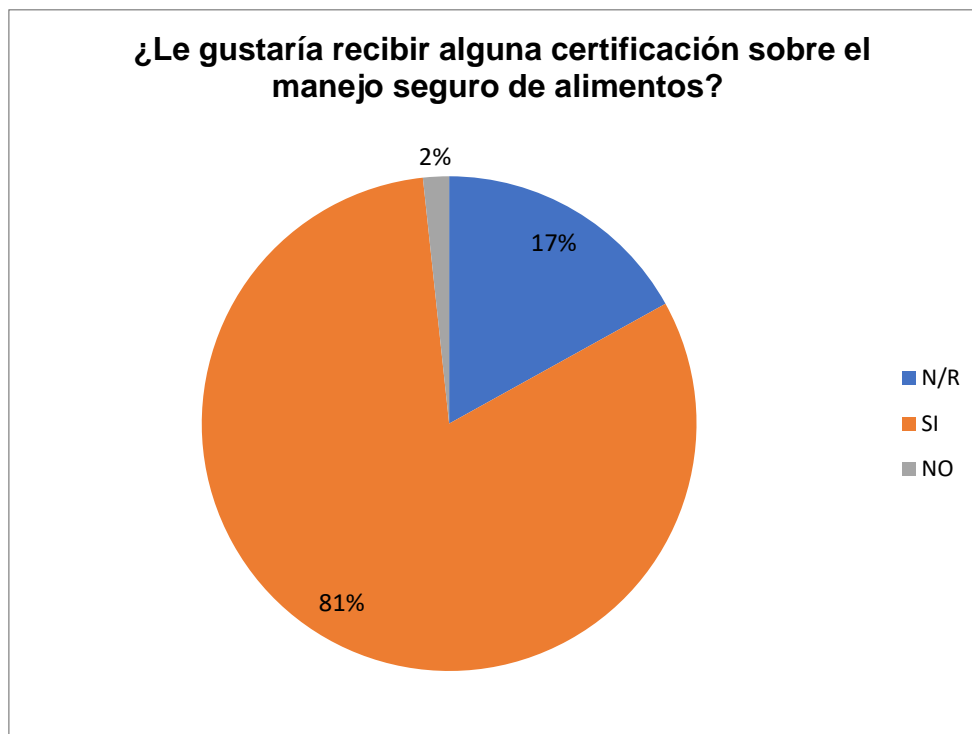


*N/R= No contestaron

Tabla 3: Aceptabilidad de recibir un programa intensivo de capacitación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	49	83%
No	7	12%
No respondió	3	5%

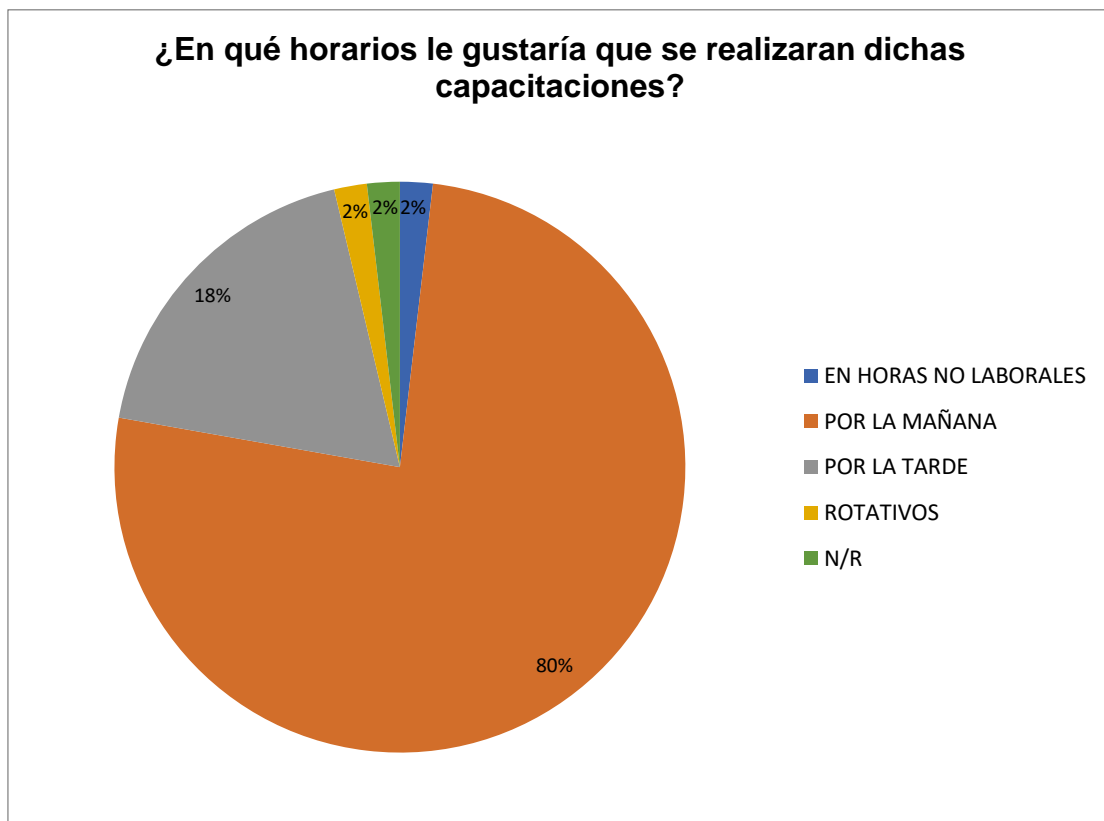
Gráfica 4: Aceptabilidad de recibir certificación por las capacitaciones a recibir



*N/R= No contestaron

Tabla 4: Aceptabilidad de recibir certificación sobre el manejo seguro de los alimentos

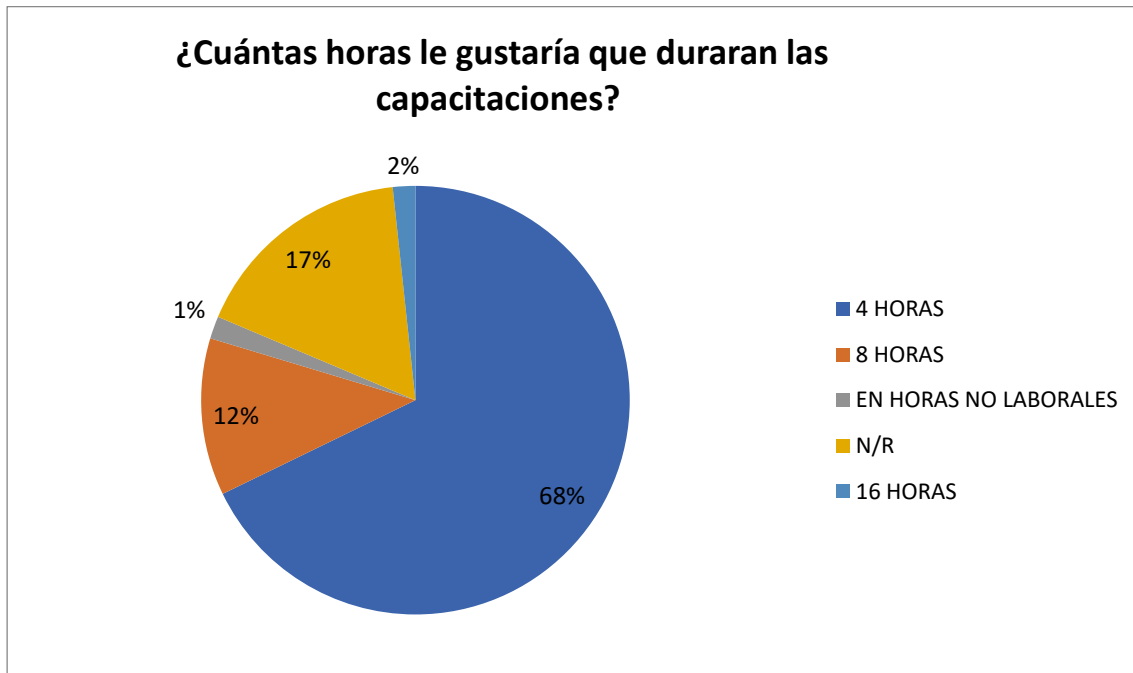
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	48	81%
No respondió	10	17%
No	1	2%

Gráfica 5: Horarios de servicio

*N/R= No contestaron

Tabla 5: Horarios de Servicio

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Por la mañana	47	80%
Por la tarde	10	17%
En horas no laborales	1	1.7%
Rotativos	1	1.7%

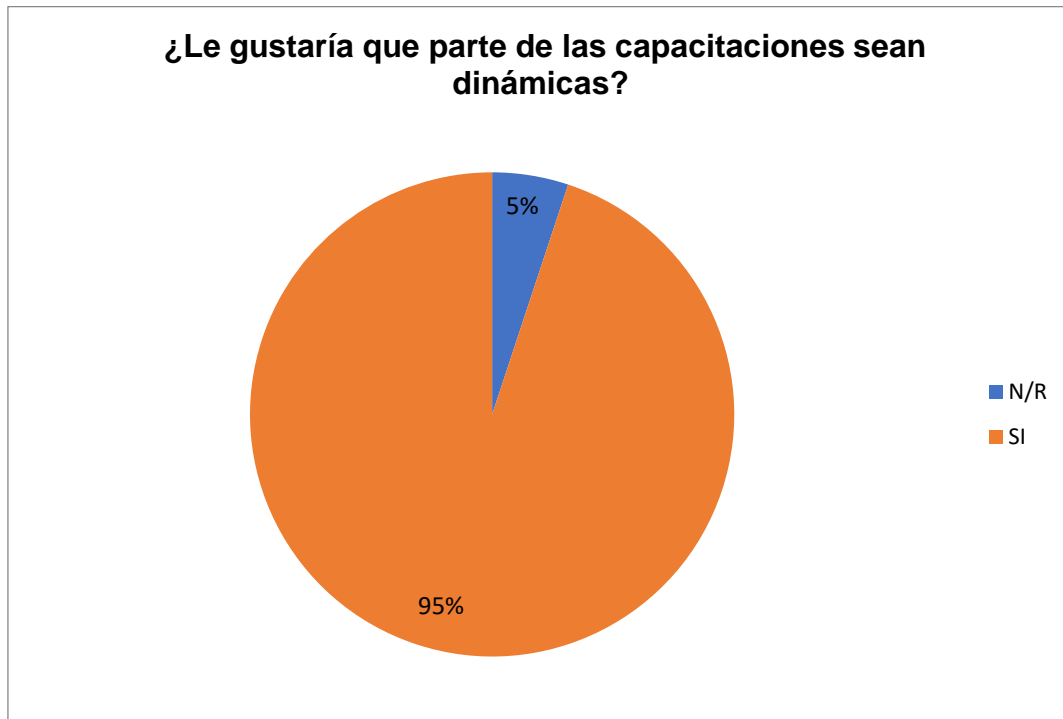
Gráfica 6: Duración de capacitaciones

*N/R= No contestaron

Tabla 6: Duración de capacitaciones

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
4 horas	40	68%
No respondió	10	17%
8 horas	7	12%
16 horas	1	2%
En horas no laborales	1	1%

Gráfica 7: Capacitaciones dinámicas

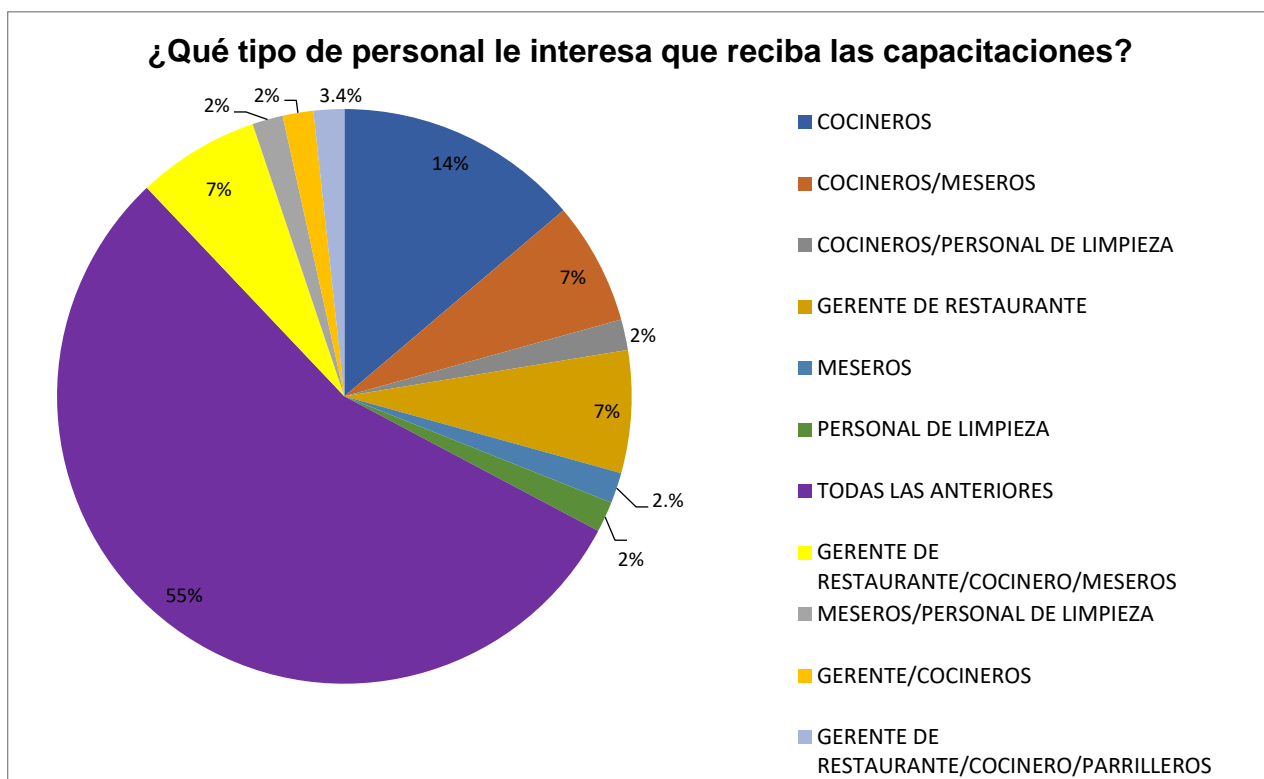


*N/R= No contestaron

Tabla 7: Capacitaciones dinámicas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	56	95%
No respondió	3	5%

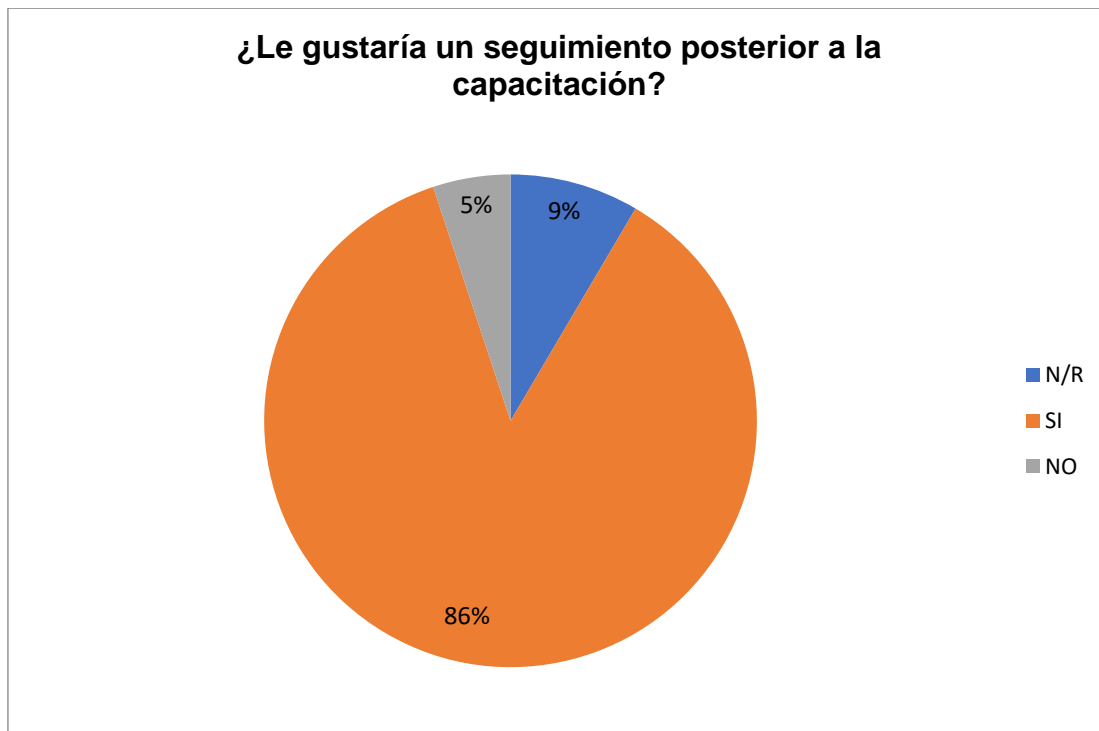
Gráfica 8: Puestos que están interesados en recibir la capacitación



*N/R= No contestaron

Tabla 8: Tipo de personal que recibirá la capacitación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Todas Las anteriores	32	55%
Cocineros	8	14%
Gerente de Restaurante	4	7%
Cocineros/Meseros	4	7%
Gerente de restaurante/Cocineros/Meseros	4	7%
Gerente de Restaurante	2	3.4%
Meseros	1	2%
Personal de Limpieza	1	2%
Meseros/Personal De Limpieza	1	2%
Gerente/Cocineros	1	2%
Cocineros/Personal de Limpieza	1	2%

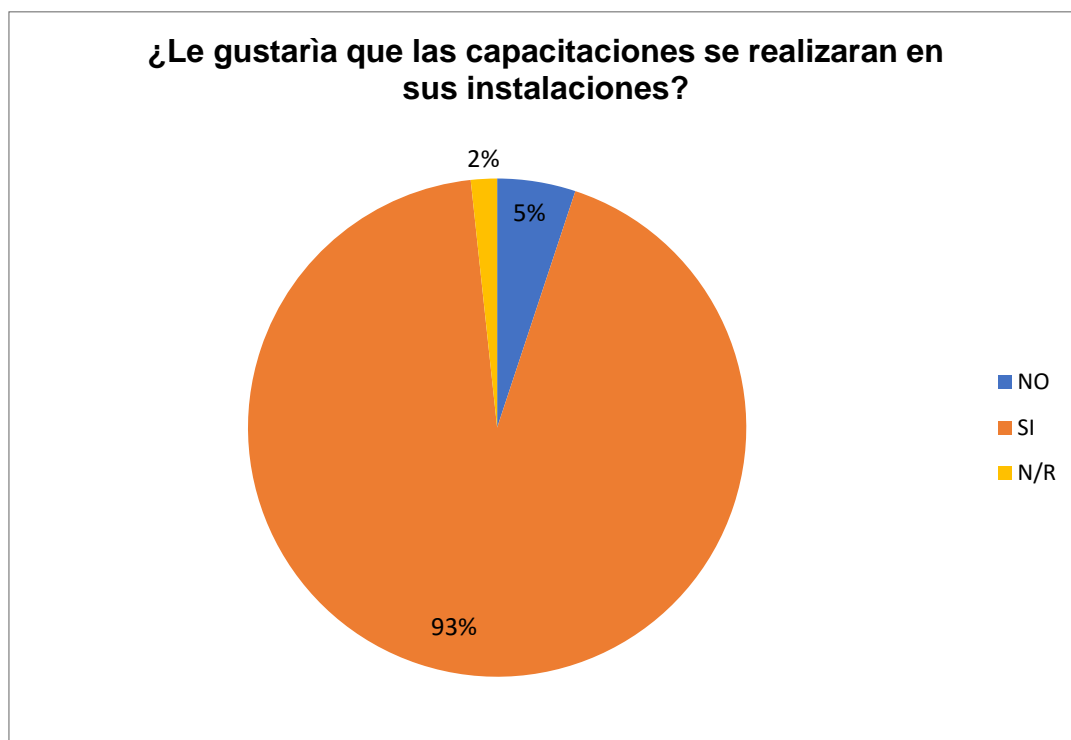
Gráfica 9: Seguimiento posterior a la capacitación

*N/R= No contestaron

Tabla 9: Seguimiento Posterior a la capacitación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	51	86%
No respondió	5	9%
No	3	5%

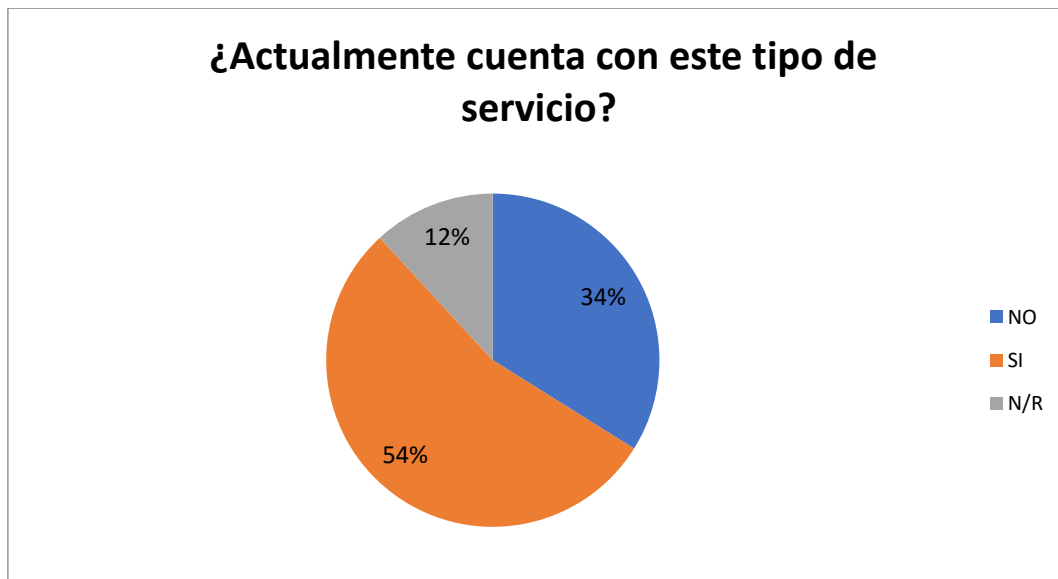
Gráfica 10: Lugar para recibir capacitaciones



*N/R= No contestaron

Tabla 10: Lugar para recibir capacitaciones

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	55	93%
No	3	5%
No respondió	1	2%

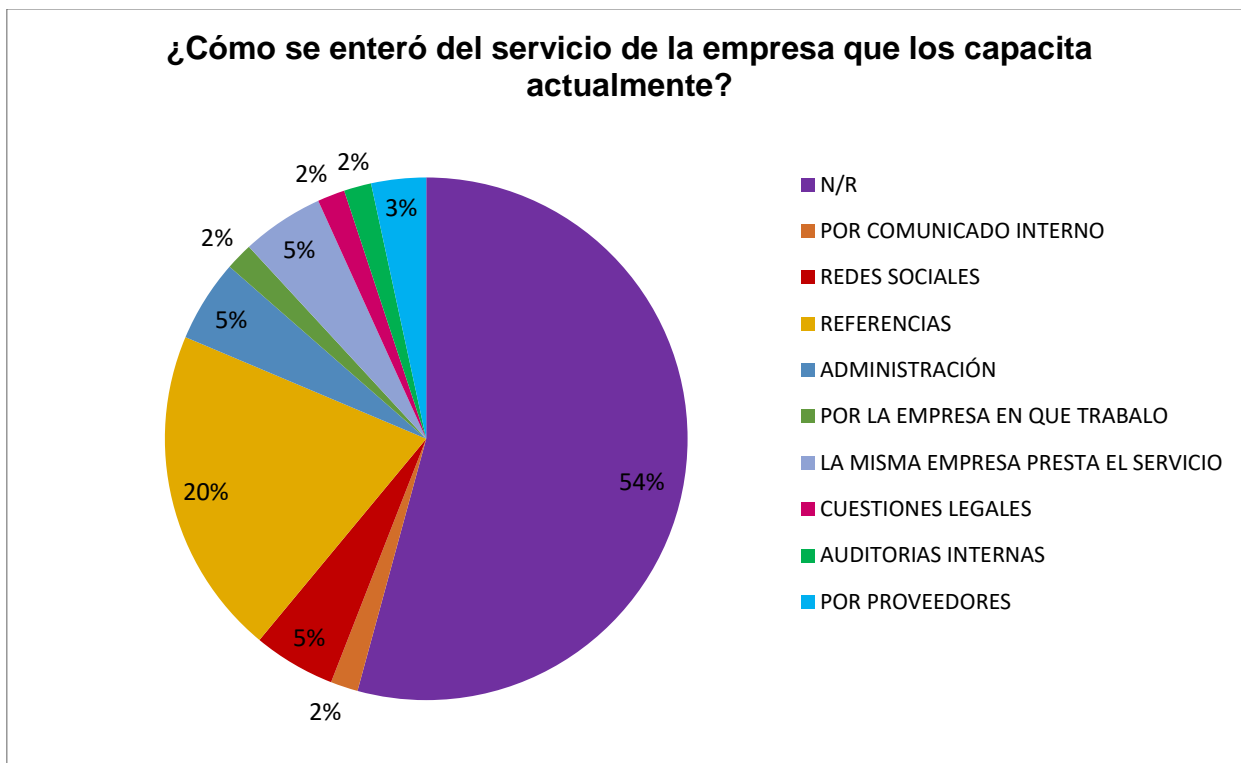
Gráfica 11: Alianza con una empresa de capacitaciones

*N/R= No contestaron

Tabla 11: Alianza con una empresa de capacitaciones

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	32	54%
No	20	34%
No respondió	7	12%

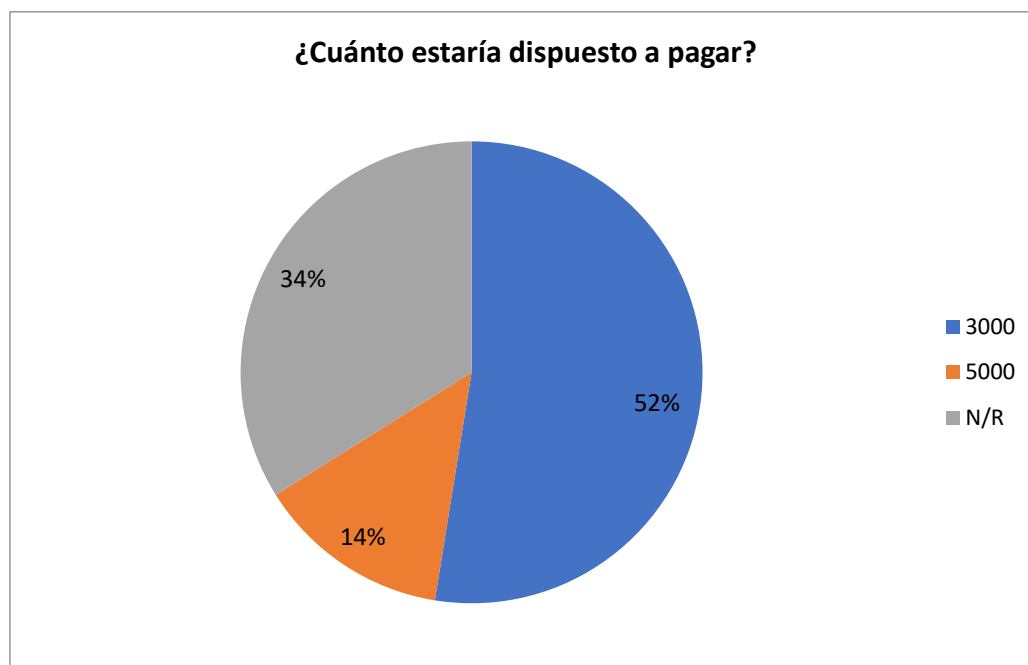
Gráfica12: Medio por el cual se enteraron de servicios de capacitación



*N/R= No contestaron

Tabla 12: Medio por el cual se enteraron de servicios de capacitación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No respondió	32	54%
Referencias	12	20%
Redes Sociales	3	5%
Administración	3	5%
La misma empresa presta el servicio	3	5%
Por Proveedores	2	3%
Por comunicado Interno	1	2%
Cuestiones Legales	1	2%
Auditorías Internas	1	2%
Por la empresa en que trabajo	1	1%

Gráfica 13: Precios para certificar al personal interesado

*N/R= No contestaron

Tabla 13: Precios para certificar al personal interesado

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Q3,000.00	31	52%
No respondió	20	34%
Q5,000.00	8	14%

Tabla 14: Aceptabilidad de cada segmento para recibir capacitaciones sobre manejo higiénico de alimentos

Tipo de Restaurante	Porcentaje
Familiar	97%
Especialidad	93%
Gourmet	100%

Estudio de mercado para la prestación de servicios de capacitación para el personal del área de manufactura de alimentos en restaurantes, situados en la ciudad de Guatemala



Elaborado por Cízel Andrea Pérez
Guatemala, noviembre de 2018

INDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	OBJETIVOS	2
3.	DESARROLLO DEL ESTUDIO DEL MERCADO.....	3
3.1	Análisis de mercado.....	3
3.1.1	Perfil de mercado	4
3.1.2	Competencia	5
3.2	Plan de comercialización	6
3.2.1	Producto o servicio	6
3.2.2	Precio	8
3.2.3	Plaza	9
3.2.4	Promoción	10
3.2.5	Cliente	11
3.2.6	Distribución o Canal	12
3.2.7	Publicidad.....	12
3.3	Recursos.....	13
3.3.1	Recursos Humanos.....	13
3.3.2	Recursos Físicos.....	13
3.3.3	Recursos Financieros.....	14

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 11: Libro y Equipo Reproductor del Programa Sirviendo Seguro.....	7
Ilustración 12: Ubicación Oficina Central.....	9
Ilustración 13: Logo y Slogan de la Empresa	10
Ilustración 14: Clientes Prospectos de la zona 10.....	11

INDICE DE TABLAS

Tabla 15: Precios del Servicio	8
Tabla 16: Sistema informático, Hardware, a utilizar en el servicio.....	14
Tabla 17: Balance General.....	14
Tabla 18: Estado de Resultados.....	15

INDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1: Rentabilidad del Servicio a Prestar	15
Ecuación 2: Tiempo retorno de la inversión	15

1. INTRODUCCIÓN

La empresa “Servicio de Capacitación y Certificación de Inocuidad de Alimentos, Sociedad Anónima”, Sercia S.A, está enfocada en la prestación de servicios de capacitación y certificación del programa ServSafe, Sirviendo Seguro, para el personal del área de manufactura de alimentos en restaurantes de tipo gourmet, familiar y especialidad, en la ciudad de Guatemala.

Para llegar al enfoque del servicio fue necesario realizar un estudio de mercado para realizar un análisis sobre las necesidades que tienen los gerentes de restaurantes, conocer que tipo de restaurante es el que tiene disposición de recibir capacitaciones sobre inocuidad de alimentos o buenas prácticas de manufactura, para establecer el segmento de mercado.

Asimismo, es importante conocer a la competencia para saber los servicios que ofrecen, que los hace diferentes, cuál es su segmento de mercado para estar al nivel de la competencia o superarla.

Para llegar a desarrollar el plan de comercialización de manera adecuada, es importante analizar las 4P'S o el modelo de las “P”, las cuales son: producto o en este caso el servicio, precio, plaza y promoción.

A la vez es importante conocer los recursos necesarios para implementar dicho servicio: humanos, materiales, equipo y financieros, ya que sin ellos no se obtendrán los resultados esperados.

Se llevó a cabo un estudio de mercado con las características mencionadas anteriormente, el cual se presenta en las siguientes páginas.

2. OBJETIVOS

- Establecer el perfil de mercado adecuado y necesario para ser competentes dentro del segmento meta definido.
- Identificar los participantes del servicio a prestar: canal o distribución, competidores y clientes.
- Establecer el producto o servicio, precio, plaza y promoción del negocio propuesto.
- Identificar el equipo necesario, recurso humano y financiero para llevar a cabo la prestación del servicio

3. DESARROLLO DEL ESTUDIO DEL MERCADO

3.1 Análisis de mercado

Todas las personas tienen derecho a que los alimentos que consumen sean inocuos. Es decir que no contengan agentes físicos, químicos o biológicos en niveles que pongan en peligro la salud. El incremento en los casos de enfermedades transmitidas por alimentos, ETA's, han originado una gran preocupación en los consumidores, los productores y los organismos oficiales que velan por la inocuidad de los alimentos a nivel mundial (Tafur, 2009).

La aplicación de las buenas prácticas de manufactura, BPM, en restaurantes y cafeterías, constituye una garantía de calidad e inocuidad que redundará en beneficio del empresario y del consumidor, en vista de que ellas comprenden aspectos de higiene y saneamiento aplicables en toda la cadena productiva, incluido el transporte y la comercialización de los productos.

Reportes del sistema nacional de vigilancia, indican un aumento de las ETA's, y entre los sitios en donde se consumieron alimentos contaminados se encuentran los restaurantes y cafeterías. El control de las ETA's, en restaurantes y cafeterías, se puede realizar con la implementación de las BPM, principalmente a través de adecuados hábitos higiénicos de los manipuladores, una capacitación constante, un correcto almacenamiento de materias primas y productos terminados, entre otros (Salgado & Castro, 2007).

3.1.1 Perfil de mercado

Debido a la falta de conocimiento sobre el manejo seguro e higiénico de los alimentos por parte de los manipuladores en los restaurantes, se pretende ofrecer la prestación de servicios de un programa de capacitaciones sobre buenas prácticas de manufactura, que incluye el manejo higiénico de los alimentos.

El segmento de mercado serán los restaurantes tipo gourmet, familiar y de especialidades de la ciudad de Guatemala, que deseen ser certificados en la seguridad de los alimentos.

Por esta razón se ofrecerá el programa y la certificación “**ServSafe**” o Sirviendo Seguro, la cual es la de mayor reconocimiento y prestigio a nivel mundial, y es extendida por la Fundación Educativa de la Asociación Nacional Restaurantera de los Estados Unidos de Norteamérica, NRAEF. Esta certificación avala el conocimiento para llevar a cabo las tareas para prevenir la contaminación de los alimentos que se manipulan en un establecimiento gastronómico.

El servicio está dirigido a: Gerentes de restaurantes, cocineros, parrilleros, meseros, personal de limpieza, es decir, a todo manipulador de alimentos, ya sea directa o indirectamente.

3.1.2 Competencia

Entre la competencia, se encuentran las siguientes empresas:

- Proveedores de limpieza e higiene, como Biolimpieza de Centroamérica: esta empresa brinda este servicio, ServSafe, sin ningún costo para todos sus clientes que compren cierta cantidad de productos. En algunas ocasiones solo cobran la certificación.
- Alimentica: es una empresa dedicada a prestar servicios de capacitación, certificación y asesorías profesionales a empresas de Alimentos y Bebidas de cualquier tipo.
- Biosafe laboratorio: es una empresa que realiza pruebas microbiológicas a hospitales, restaurantes, hoteles, entre otros y, aparte brinda el servicio de capacitaciones. Esta empresa cobra Q10, 000 quetzales por dar el programa ServSafe, Sirviendo Seguro.
- SSO Manager Guatemala: empresa dedicada a la elaboración de Sistemas para la Gestión de Calidad, Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, dirigidos al sector público y privado.

3.2 Plan de comercialización

3.2.1 Producto o servicio

El servicio consistirá en realizar capacitaciones a los restaurantes en el tema de buenas prácticas de manufactura, manejo higiénico de los alimentos, al segmento meta ya establecido.

El programa para llevar a cabo las capacitaciones y por ende la certificación será el programa y certificación **ServSafe** o Sirviendo Seguro. La certificación en ServSafe ayuda a adquirir las herramientas necesarias para mantener una operación de preparación y manipulación de alimentos segura, lo que evitará situaciones difíciles como: pérdida de clientes, baja tarifa, desprestigio, demandas judiciales, vergüenza, entre otros.

El programa brindará cursos dinámicos y competentes. Para ello, se utilizará equipo reproductor como DVDS, actividades grupales, exámenes cortos para preparar al personal, trabajos de casos, entre otros.

Las capacitaciones se realizarán en la mañana y tarde. La duración del programa de capacitaciones será de: 8 horas o 16 horas, el cual se cubrirá en varios días.

Este programa abarcará temas sobre: proporcionar alimentos seguros, contaminación, sustancias alergénicas, higiene personal, recepción, almacenamiento, preparación y servicio seguro de alimentos, sistemas de administración de seguridad de los alimentos, higiene de las instalaciones y equipo, limpieza, sanitización y manejo integrado de plagas.

Las capacitaciones están dirigidas a personal de los siguientes puestos de trabajo en el restaurante: gerente, cocineros, meseros, personal de limpieza.

El servicio se realizará en las instalaciones del restaurante y, caso contrario, se realizarán en las oficinas de la organización; dependerá de la preferencia del cliente.

Es importante mencionar que, para aprobar la certificación del programa **ServSafe**, el capacitado debe estudiar el libro que se les proporcionará, no basta con recibir la capacitación, debe de tener el compromiso de estudiar para tener éxito.

Las certificaciones las realizará la persona capacitadora. Tiene una duración de dos horas y se realizarán vía internet.

Para los restaurantes que estén dispuestos a tener un seguimiento posterior a las capacitaciones, se realizarán auditorías al área de preparación de alimentos y a las demás áreas del restaurante para evaluar o verificar que se esté cumpliendo con el programa ServSafe. Las evaluaciones se realizarán trimestralmente por 1 año. Este seguimiento es parte del servicio, no tendrá costo alguno.

Ilustración 113: Libro y Equipo Reproductor del Programa Sirviendo Seguro



Fuente: (Foundation., 2017)

3.2.2 Precio

El precio del servicio será el siguiente:

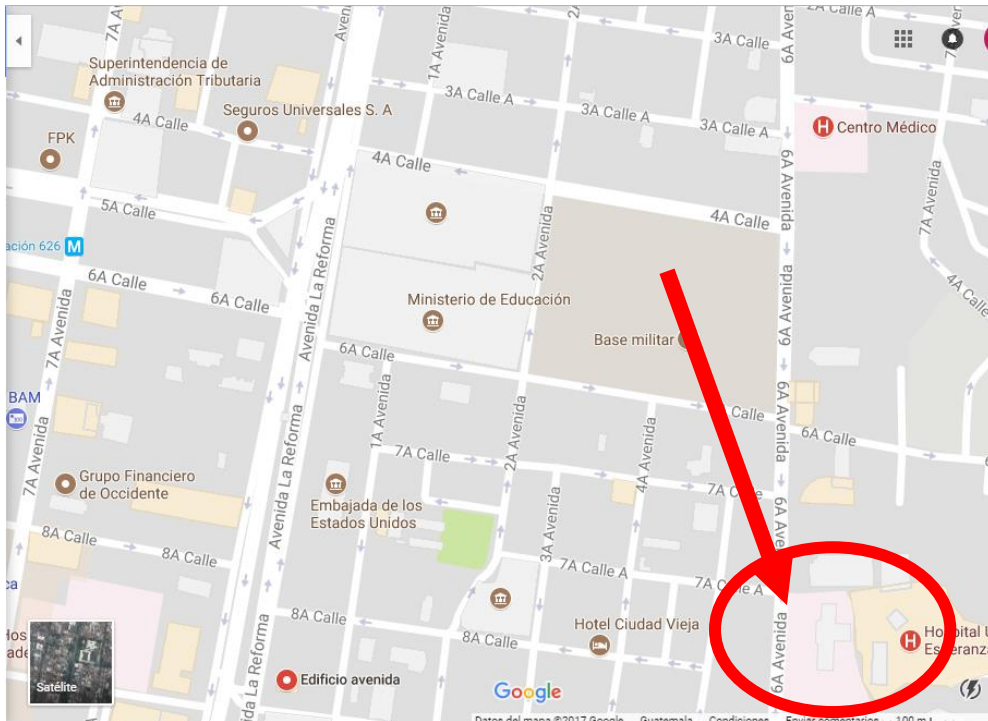
Tabla 155: Precios del Servicio

Paquete para recibir la capacitación con una duración de 8 horas	Paquete para recibir la capacitación con una duración de 16 horas
Q6, 000.00 + Q270.00 por cada persona a certificar.	Q8, 000.00 + Q270.00 por cada persona a certificar.

3.2.3 Plaza

La plaza estará situada en las oficinas de la organización: 5ta avenida 7-54 zona 10 Guatemala.

Ilustración 114: Ubicación Oficina Central



Fuente: (Google Maps, 2017)

3.2.4 Promoción

- Se brindarán descuentos del 5% si se certifican 5 personas o más en cada establecimiento.
- Descuentos de 5% o 10% para los proveedores de limpieza e higiene de los restaurantes; siempre y cuando ofrezcan el servicio a 5 o más restaurantes.
- Cuando el personal se certifique se anunciará en las redes sociales.
- Al adquirir el servicio se realizará un seguimiento sobre el conocimiento adquirido por medio de auditorías, que se realizarán trimestralmente por 1 año.

Ilustración 115: Logo y Slogan de la Empresa

¡Certificando tú cocina!



Fuente Propia

3.2.5 Cliente

Los clientes metas son los restaurantes tipo gourmet, familiar y especialidades del área metropolitana de la ciudad de Guatemala, que deseen la certificación.

Tanto la capacitación, como la certificación serán dirigidos a: Gerente de restaurantes, cocineros, parrilleros, meseros, personal de limpieza, es decir, a todo manipulador de alimentos, ya sea directamente o indirectamente. La ilustración 14 muestra algunos clientes prospectos.

Ilustración 116: Clientes Prospectos de la zona 10



Fuente: (Google Maps, 2017)

3.2.6 Distribución o Canal

- El coordinador de capacitaciones adquiere la información de un cliente, coordina las capacitaciones y realiza el servicio.
- Realizar alianzas con los proveedores de limpieza e higiene de restaurantes, para que ellos compren el servicio y se llegue al consumidor final.

3.2.7 Publicidad

- Se elaborará la página Web de la empresa, para dar a conocer el servicio.
- Se hará publicidad en redes sociales, por medio de pautas en: Facebook, Instagram y Twitter.

3.3 Recursos

3.3.1 Recursos Humanos

- Coordinador de Capacitaciones

3.3.2 Recursos Físicos

Materiales:

- Agenda de trabajo
- Hojas de trabajo
- Presentaciones de Power Point
- Papelería
- Block de Notas
- Lapiceros
- Lista de Asistencia
- Marcadores, papel manila
- Exámenes cortos
- Internet

Equipo

- Reproductor de DVD
- Computadora
- Cañonera
- Pantalla
- Extensiones
- Conexiones de Internet
- Teléfonos Móviles y de línea

Tabla 16: Sistema Informático, Hardware, a utilizar en el servicio

Equipo	Unidad	Precio
Cañonera	1	Q1,400.00
Pantalla	1	Q550.00
Extensión	1	Q28.00
Computadora	1	Q4,000.00
Reproductor de DVD	1	Q500.00
Materiales Extras	1	Q300.00
Internet	1	Q500.00
Diseñador de página web	1	Q 2,000.00
TOTAL		Q9,278.00

3.3.3 Recursos Financieros

Tabla 17: Balance General

Balance General		
Activos		
Caja y Bancos	Q 26,340.60	
Inventarios	Q 600.00	
Hardware	Q 9,278.00	
Total Activo	Q 36,218.60	
Capital		
Patrimonio		Q 36,218.60
Total Capital		Q 36,218.60

Tabla 18: Estado de Resultados

Ventas		
Prestación de servicios		Q 19,620.00
Gastos		
Salario	Q 6,000.00	
Cargas laborales	Q 760.20	
Alquileres	Q 1,000.00	
Agua	Q 60.00	
Electricidad	Q 100.00	
Publicidad	Q 600.00	
Teléfono e Internet	Q 500.00	
Total Gastos		Q 9,020.20
Ganancia antes de impuesto		Q 10,599.80
Impuesto		Q 2,649.95
Ganancia después de impuesto		<u>Q 7,949.85</u>

Ecuación 1: Rentabilidad del Servicio a Prestar (Indice de Retorno)

$$ROI = \frac{\text{Ganancia después de impuesto}}{\text{Total Capital}} \times 100 = \%$$

$$ROI = \frac{Q 7,949.85}{Q 36,218.60} \times 100 = 22\%$$

Ecuación 2: Tiempo Retorno de la Inversión

$$= \frac{\text{Total Capital}}{\text{Ganancia después de impuesto}} = \text{meses}$$

$$= \frac{36,218.60}{7,949.85} = 4.56 = 5 \text{ meses}$$

A continuación, se presentan los resultados de la propuesta para el adecuado desarrollo del posicionamiento del servicio a brindar:

Atributos específicos:

- Capacitaciones especializadas en el manejo seguro de alimentos basados en el programa de Estados Unidos ServSafe, Sirviendo Seguro, para personal de restaurantes.
- Capacitaciones dinámicas durante las capacitaciones: se realizarán exámenes cortos, actividades grupales, audiovisuales, juegos.
- Además de las capacitaciones, también se extenderán certificaciones.
- Las certificaciones están dirigidas a: gerentes de restaurantes, chefs, cocineros y meseros.
- Como parte del servicio posterior a las certificaciones se realizarán auditorías a los restaurantes, para evaluar que ponen en práctica lo aprendido.

Necesidades que satisface:

- Trabajar con buenas prácticas de manufactura.
- Brindar alimentos seguros.
- Personal más competente para manipular alimentos.
- Verificar y monitorear el mejoramiento de buenas prácticas de manufactura.

Ocasiones de uso:

- Cuando necesiten capacitaciones sobre el tema de buenas prácticas de manufactura.
- Cuando se realicen las auditorías de evaluación como parte del servicio de capacitaciones.

Separando la competencia:

- Se tienen diferentes estrategias de actividades para llevar a cabo la capacitación, como se ha mencionado en la descripción del servicio.
- Se realizarán auditorías de evaluación y seguimiento para verificar que se cumple con lo aprendido en la capacitación.
- Al finalizar las auditorías se realizará un reporte donde se presenten los hallazgos encontrados.

Diferenciación del servicio:

- Capacitaciones especializadas en el adecuado manejo de alimentos en los restaurantes.
- Capacitador certificado por ServSafe, Sirviendo Seguro.
- Capacitaciones tipo tutoría o Coaching.
- Auditorías de evaluación respecto a lo aprendido en las capacitaciones.

8. DISCUSIÓN

La gráfica 1 muestra que el 100% de los gerentes de restaurantes encuestados consideran que el personal debe estar capacitado para mejorar el desempeño de sus funciones, lo cual indica el interés de tener personal más competente.

La gráfica 2 muestra, que 96% está interesado en que el personal reciba capacitación sobre el manejo seguro de alimentos, lo cual indica que hay una buena aceptabilidad en recibir un servicio de capacitaciones.

La gráfica 3 muestra, que un 83% de los gerentes estarían dispuestos a contratar el programa intensivo de capacitaciones.

La gráfica 4 muestra, que 81% desean que el personal capacitado reciba una certificación al final del curso. El segmento meta para la prestación del servicio de capacitaciones será: restaurantes tipo gourmet, familiar y especialidades, que aspiren a que el personal se capacite y adquiera la certificación, ya que existe 81% de los gerentes encuestados que muestran interés porque su personal reciba la certificación.

La gráfica 5 muestra, que el 80% de los gerentes de restaurantes prefieren recibir capacitaciones por la mañana y 17% en la tarde, por lo cual se ofrecerá el servicio en cualquiera de estos horarios.

La gráfica 6 muestra que 68% desean un programa intensivo de 4 horas, 12% de 8 horas y 2% de 16 horas. Sin embargo, a pesar de que la mayoría desea un programa de 4 horas, no se ofertará este tipo de servicio; ya que se considera que este tiempo no basta para realizar las actividades de capacitación y certificación. Por lo tanto, se ofrecerá en horarios más amplios y se negociará con el cliente.

La gráfica 7 muestra que 95% de los gerentes de restaurantes desean que las capacitaciones sean dinámicas, por lo tanto, las capacitaciones incluirán aspectos teóricos y prácticos. Con capacitaciones dinámicas se refiere a: trabajar estudios de casos, exponer ciertos temas, realizar juegos de aprendizaje, entre otros.

La gráfica 8 muestra que 55% de los gerentes desean que las capacitaciones se impartan a personal de las distintas áreas del restaurante, por lo que se debe ofrecer un programa que abarque a todos los puestos de trabajo.

La gráfica 9 muestra que el 86% de los gerentes de restaurantes encuestados estarían interesados que se brinde o se de seguimiento al personal, después de las capacitaciones.

La gráfica 10 muestra que 93% de los gerentes prefieren que las capacitaciones se realicen en las instalaciones del restaurante, lo cual indica que prefieren tener a su personal en sus mismas instalaciones.

La gráfica 11 muestra que 54% de los encuestados ya cuenta con el servicio de capacitaciones para el personal a su cargo. Por lo que el servicio a brindar se enfocará en el 34% restante.

La gráfica 12 muestra que 54% de gerentes no respondieron por qué medios se enteraron de las empresas que ofrecen este tipo de servicios, lo cual dificulta conocer que medios son los más adecuados para realizar publicidad. Sin embargo, 20% indicó que se han enterado por referencias, 5% por redes sociales, 5% por administración y 3% por proveedores. Por lo que se pueden utilizar las redes sociales para la publicidad y a los proveedores de limpieza e higiene como medio de distribución.

La gráfica 13 muestra que 52% de los encuestados respondieron que estarían dispuestos a pagar Q3, 000 por la prestación del servicio, 14% Q5, 000 y 34% no respondieron. Las personas que no respondieron mencionaron que no les era posible elegir un precio, porque es un tema que se debe negociar a nivel corporativo.

A pesar de que el 52% está dispuesto a pagar Q3, 000 no se ofrecería este precio, ya que no sería rentable para el negocio.

Los tres tipos de restaurante mostraron interés en recibir este tipo de servicio, por esta razón, los tres tipos de restaurante serían el segmento meta.

A continuación, se discute el estudio de mercado presentado:

El servicio consistirá en realizar capacitaciones a los restaurantes en el tema de buenas prácticas de manufactura: manejo seguro de los alimentos.

Las capacitaciones y la certificación tendrán como referencia el programa Sirviendo Seguro, ServSafe, el cual incluye los temas necesarios para tener en los restaurantes buenas prácticas de manufactura. Además, forma parte de la National Restaurant Association de los Estados Unidos, lo que le da alto valor a la certificación.

Los temas del programa son los siguientes:

- Alimentos seguros.
- El mundo microscópico.
- Contaminación y sustancias alergénicas.
- El empleado que manipula los alimentos con seguridad.
- Compra, recepción, almacenamiento, preparación y servicio de alimentos.
- Sistemas de administración de seguridad de los alimentos.
- Higiene de las instalaciones y el equipo.
- Limpieza y sanitización.
- Manejo integrado de plagas y reglamentos de seguridad de los alimentos.

- Entrenamiento de seguridad de los alimentos para empleados.

Las capacitaciones se realizarán en la mañana o en la tarde. La duración del programa será de 8 horas o 16 horas; la duración de los programas se basó en las horas que recomienda el programa ServSafe o Sirviendo Seguro.

Los paquetes a ofertar tendrán un costo de, Q6,000 y Q8,000, por 8 horas y 16 horas, respectivamente, incluyen el precio del libro, costo por hora de la persona a capacitar, auditorías de seguimiento, materiales a utilizarse en las capacitaciones (Ilustración 11).

El paquete de 8 horas cubrirá las partes esenciales para capacitar al personal y luego otorgar la certificación. En cambio, el paquete de 16 horas cubrirá el contenido del libro de referencia, luego se procederá a realizar la certificación. Por aparte, el cliente debe pagar Q270 por cada persona a certificar, ya que el programa Sirviendo Seguro, cobra esta cantidad por el examen.

La plaza u oficinas de la organización, estará situada en la 5ta avenida 7-54 zona 10 de la ciudad de Guatemala, debido a que es un lugar céntrico y se cuenta con terreno propio (Ilustración 12).

La promoción del servicio de capacitaciones y certificación será a través del logo y el slogan de la empresa oferente (Ilustración 13)

Las auditorías de seguimiento a las distintas áreas de restaurante, especialmente al área de preparación de alimentos, se realizarán como valor agregado al servicio, a fin de que los clientes se identifiquen con la organización y mantenerlos satisfechos. Esto se considera como estrategia de mercado para diferenciarse de la competencia. Se realizarán trimestralmente por 1 año, después de la capacitación.

El 5% de los gerentes respondieron que conocieron servicio de capacitaciones por medio de las redes sociales (observar gráfica 12), por lo que se realizará una página web con los servicios a brindar y se realizará publicidad en las redes sociales (Facebook, instagram, anuncios en internet).

A continuación, se discute la propuesta para el adecuado posicionamiento del servicio a brindar:

Este análisis se enfoca en el segmento meta ya establecida, basándose además en los resultados obtenidos en el estudio de mercado, los cuales son la aceptabilidad de las características del servicio.

En los atributos específicos se detallaron las características que brinda el servicio en el segmento meta, es decir las características principales que harán que el servicio tenga una posición efectiva y rentable en el mercado, en los que se tienen que enfocar y mantener.

Para tener una adecuada posición en el mercado se deben entender las diferentes necesidades que tiene el segmento meta, para que la propuesta del servicio a brindar se convierta en una solución al problema que este enfrenta, en este caso: deficiencia de buenas prácticas de manufactura, lo cual afecta la inocuidad de los alimentos.

Es importante mencionar que el capital inicial necesario para implementar la propuesta asciende a Q.36,216.60; asimismo al evaluar el índice de retorno (ROI) se afirma que la inversión tiene una rentabilidad del 22% (Ecuación 1), a los 5 meses se recuperará la inversión inicial (Ecuación 2). Por lo tanto, se considera que la propuesta para la prestación del servicio de capacitaciones al personal del área de manufactura de alimentos de restaurantes es factible.

9. CONCLUSIONES

- Se estableció que existe una oportunidad, en los tres tipos de restaurantes: gourmet, especialidad y familiar en adquirir el servicio de capacitaciones sobre buenas prácticas de manufactura, manejo higiénico y seguro de alimentos.
- Se elaboró el estudio de mercado que permitió conocer el nivel de aceptación entre los potenciales clientes de la empresa.
- Se definió el servicio, precio, plaza y la promoción del negocio propuesto.
- Se elaboró una propuesta para el adecuado desarrollo del posicionamiento del servicio a brindar. El capital inicial de operación asciende a Q36,216.60, con un retorno de inversión a los 5 meses.

10. RECOMENDACIONES

- Para evaluar mejor a los potenciales clientes del servicio, se recomienda realizar un análisis de las 4C: compañía, consumidores, canal y competidores.
- Realizar un análisis estratégico sobre la prestación del servicio de capacitaciones, para establecer los factores internos y externos que generen oportunidades financieras: reducir recursos y no financieras: superar a la competencia.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, Isabel., Velasco, Manuel., Marín, M., Pérez, J., Muñoz, M, & Jodra, E. (2014). Brote de legionelosis en un restaurante de la Comunidad de Madrid. *Revista Española de Salud Pública*, 88(No.5), 661-669.
- Bastías, J., Cuadra, M., Muñoz., Ociel, & Quevedo, R. (2013). Correlation between the good manufacturing practices and compliance with microbiological criteria in the manufacture of ice cream in Chile. *Revista chilena de nutrición*, 40(No.2),161-168.
- Benavides, R., Beltrán, M., Pérez, O., & Vergara, A. (2004). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Carrasco, M., Guevara, B., & Falcón, N. (2013). Conocimientos y buenas prácticas de manufactura en personas dedicadas a la elaboración y expendio de alimentos preparados, en el distrito de Los Olivos, Lima Perú. *Salud tecnología Veterinaria*, 1 (No.1), 7 -13.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc-Graw Hill.
- Codex alimentarius. (2009). Textos Básicos de higiene Requisitos Generales Higiene de los Alimentos. (4ª ed). Roma: Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación.
- Dessler, G. (1997). *Human Resource Management*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Estrada, E. (2008). *El Derecho a la Salud, Leyes que lo Regulan y su Incumplimiento en Restaurantes*. (Tesis de Pregrado en el área de Ciencias Jurídicas y Sociales). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Flehsig, K., & Schiefelbein, E. (2006). *20 modelos didácticos para América Latina*. Washington: Organización de Estados Americanos (OEA).
- Flores, C. (2010). Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). *Revista Ingeniería Primero*, 20, 122-141.
- Foundation., N. R. (2017). *ServSafe*. Recuperado el 5 de julio de 2017, de <https://www.servsafe.com/>

- García, J, & Cañón, V. (2009). *Propuesta para la Creación de una Empresa Panificadora y pastelera en el Sector de Modelia en la Ciudad de Bogotá D.C.* (Tesis de Pregrado en el área Administradora de Empresas). Universidad de la Salle, Colombia.
- González, Y, & Palomino, C. (2012). Acciones para la gestión de la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos en un restaurante con servicio bufet. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 11(No.22), 123-140.
- Google (2017) *Maps*. Recuperado el 20 de julio de 2017, de <https://www.google.com.gt/maps?source=tldsi&hl=es>
- Kopper, G., Calderón, G., Schneider, S., Domínguez, W, & Gutiérrez, G. (2009). *Enfermedades transmitidas por alimentos y su impacto socioeconómico*. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
- Kotler, P, & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. España: Pearson Prentice Hall.
- De León, F. (2009). *Propuesta de un Plan de Mercadotecnia para una Empresa Dedicada a la Venta de Productos de Consumo Masivo*. (Tesis de Pregrado en el área de Ingeniero Industrial). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Lorenzo, L. (2008). *Auditoría del Sistema APPC*. Madrid: Diaz de Santos.
- Lovelock, C. (2011). *Administración de servicios. Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios. (2a. ed)*. México: Pearson Educación.
- Luther, W. (2003). *El Plan De Mercadeo: Cómo Prepararlo y Ponerlo en Marcha*. Colombia: Editorial Norma.
- Manzano, M. (2014). *Guía Gastronómica Geo Referenciada de los Restaurantes y Afines de la Ciudad de Ambato*. (Tesis de Maestría Ingeniería en Gestión de Alimentos y Bebidas). Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Ecuador.
- Martínez, E., Varela, C., Ceballos, G., Hernández, A, & Torres, P. (2008). Brotes de enfermedades transmitidas por alimentos. España, 2004 -2007 (excluye brotes hídricos). *Revista Boletín Epidemiológico Semanal*, 16(No.21), 241-252.

- Mercado, C. (2007). Los ámbitos normativos, la gestión de la calidad y la inocuidad alimentaria: una visión integral. *Agroalimentaria*. Recuperado el 25 de julio de 2017, de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S131603542007000100009&lng=es&tlng=es.
- National Restaurant Association. (2002). *Cuaderno de ServSafe para el Gerente*. Estados Unidos: Educational Foundation.
- Oliva, M. (2011). *Elaboración de una Guía de Buenas Prácticas de Manufactura para el Restaurante Central del Irtra Petapa*. (Tesis de Maestría Gestión de la Calidad con especialización en Inocuidad de Alimentos). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Di Pietro., S, Haritchabalet, K., Cantoni, G., Iglesias, L., Mancini, S., Temperoni, A., Labanchi, J., Barbarossa, N., García, M., Cofre, M., Rosales, S., Herrero, E., Bigatti, R., Orellana, O, & Larrieu, E. (2004). Vigilancia epidemiológica de enfermedades transmitidas por alimentos en la provincia de Río Negro, Argentina, 1993-2001. *Medicina (Buenos Aires)*, 64(No. 2), 120-124.
- Flórez, A. C., Rincón, C., Garzón, P., Vargas, N., & Enríquez, C. (2007). Factores relacionados con enfermedades transmitidas por alimentos en restaurantes de cinco ciudades de Colombia, 2007. *Asociación Colombiana de Infectología*, 12(No.4), 255-255.
- Pimienta, J. (2012). *Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje Docencia Universitaria Basada en Competencias*. México: Pearson Educación
- Pimienta, J. (2012). *Las Competencias en la Docencia Universitaria Preguntas Frecuentes*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., &Jude, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Román, R. (2007). *Buenas Prácticas de Manufactura: Planes de Higiene y Sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control para la pequeña y mediana empresa quesera*. Argentina: Instituto Nacional de Tecnología Industrial.

- Salgado, M, & Castro, K. (2007). Importancia de las Buenas Prácticas de Manufactura en Cafeterías y Restaurantes. *Vector*, 2, 33-40.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Editorial Limusa.
- Sellers, R, & Casado, A. (2010). *Introducción al Marketing*. España: Editorial Club Universitario.
- Soto, M. (2009). *Propuesta para la Creación de un Diplomado en Tecnología en Alimentos, en la Escuela de Ingeniería Química de la Universidad De San Carlos de Guatemala*. (Tesis de Maestría en Administración Industrial y Empresa de Servicios). Universidad de la Salle, Colombia.
- Tafur, Mc allister. (2009). La inocuidad de alimentos y el comercio internacional. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 22(No.3), 330-338.

12. ANEXOS

Anexo 1: Encuestas sobre la necesidad del manejo seguro de los alimentos (Buenas Prácticas de manufactura)

Encuesta:
Necesidades de capacitación para el personal de
restaurantes sobre el manejo seguro de los alimentos
(Buenas Prácticas de Manufactura)



La presente encuesta se realiza como parte de un trabajo de graduación para optar al grado de maestría. Se desea evaluar las necesidades de capacitación sobre el manejo seguro de los alimentos de personas que laboran en restaurantes. Con la información que se obtenga se diseñará una propuesta sobre un programa de capacitación. Por favor circule su respuesta.

1. ¿Cree usted que las capacitaciones mejoran el desempeño laboral?
 - a. Si
 - b. No

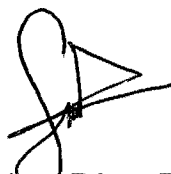
2. ¿Le gustaría recibir capacitación acerca del manejo seguro de alimentos?
 - a. Si
 - b. No

3. ¿Le gustaría tomar un programa intensivo de capacitación?
 - a. Si
 - b. No

4. ¿Le gustaría recibir alguna certificación, por las capacitaciones recibidas?
 - a. Si
 - b. No ¿Por qué? _____

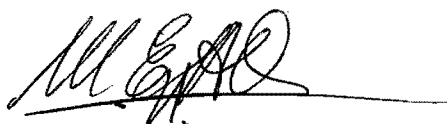
5. ¿En qué horarios le gustaría que se realizaran dichas capacitaciones?
- Por la mañana
 - Por la tarde
 - Al mediodía
 - Otros_____
6. Si su respuesta fue sí ¿Cuántas horas le gustaría recibir? **Se realizarían en varios días para cubrir esas horas**
- 4 horas
 - 8 horas
 - 16 horas
7. ¿Le gustaría que parte de las capacitaciones sean dinámicas?
- Si
 - No
8. ¿Qué tipo de personal recibiría las capacitaciones? Puede seleccionar más de uno
- Gerente de Restaurante
 - Cocineros
 - Meseros
 - Personal de limpieza
 - Todas las anteriores
 - Otros_____
9. ¿Le gustaría un seguimiento posterior a la capacitación, por medio de auditorías, para verificar que se esté cumpliendo con lo indicado en la capacitación?
- Si
 - No
10. ¿Le gustaría que las capacitaciones se realizarán en sus instalaciones?
- Si
 - No ¿En dónde?_____

11. ¿Actualmente cuenta con una empresa que lo capacite sobre buenas prácticas de manufactura o el manejo higiénico de los alimentos?
- Si ¿Cuál? _____
 - No
12. Si su respuesta fue sí ¿Cómo se enteró del servicio de esa empresa?
- Televisión
 - Radio
 - Referencias
 - Redes Sociales
 - Periódicos
 - Otros ¿Cuáles? _____
13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por recibir el servicio de capacitaciones sobre buenas prácticas de manufactura o el manejo higiénico de los alimentos?
- 3,000
 - 5,000
 - 8,000



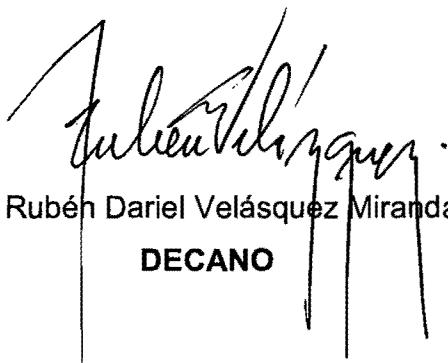
Cízel Andrea Pérez Zea

AUTOR



MsC. María Ernestina Ardón Quezada

DIRECTORA



Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda

DECANO