

Universidad Tecnológica de El Salvador

FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS



**CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A:
ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES DE PUPUSAS DE ARROZ EL
MANGUITO DE OLOCUILTA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

BENJAMIN ALEXANDER MEJIA CARRILLO
ROCIO KATHYA MARITZA MARTINEZ CUBÍAS
SAÚL ALEJANDRO GÁMEZ CANJURA
MORENA BEATRIZ AVILÉS CÁCERES

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

ABRIL, 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES ACADÉMICAS

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ

RECTOR

LIC. JOSÉ MODESTO VENTURA ROMERO

VICERRECTOR ACADÉMICO

LIC. JUAN CARLOS CERNA AGUIÑADA

**DECANO FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE
POSTGRADOS**

JURADO EXAMINADOR

SR. OSCAR PÉREZ LÓPEZ

PRESIDENTE

LICDA. MARY HERRERA DE RETANA

PRIMER VOCAL

LIC. ROBERTO FILÁNDER RIVAS

SEGUNDO VOCAL

ABRIL, 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

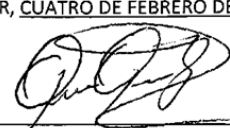
SR. OSCAR PÉREZ, LICDA. MARY HERRERA DE RETANA, LIC. ROBERTO FILÁNDER RIVAS Y LICDA. MODESTA FIDELINA CORADO DE RODRÍGUEZ. A LAS OCHO HORAS, Y LUEGO DE HABER DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES: MORENA BEATRIZ AVILÉS CÁCERES, SAÚL ALEJANDRO GÁMEZ CANJURA, ROCIO KATHYA MARITZA MARTÍNEZ CUBÍAS Y BENJAMÍN ALEXANDER MEJÍA CARRILLO. QUIENES PRESENTARON DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACIÓN TITULADO: "CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A "ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES DE PUPUSAS DE ARROZ EL MANGUITO DE OLOCUILTA"

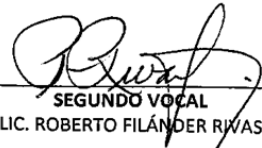
PARA OPTAR AL GRADO DE: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Y DEL CUAL SE EVALUARON TAMBIÉN LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA MISMO. POR TANTO, ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO Aprobado, YA QUE SI CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR.

OBSERVACIONES: _____

SAN SALVADOR, CUATRO DE FEBRERO DE DOS MIL DIECINUEVE.


PRESIDENTE DEL JURADO
SR. OSCAR PÉREZ


SEGUNDO VOCAL
LIC. ROBERTO FILÁNDER RIVAS


PRIMER VOCAL
LICDA. MARY HERRERA DE RETANA


TERCER VOCAL
LICDA. MODESTA FIDELINA CORADO DE
RODRÍGUEZ

Índice

Resumen Ejecutivo	i
1. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito	1
1.1 Información Básica de la Empresa	1
1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor	3
1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad	30
1. 4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata.....	36
2. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación	37
2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar.....	37
2.1.1 Proceso de Consultoría.....	37
2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar	43
2.2.1 Diseño e implementación de un plan estratégico que permita alinearse a la asociación hacia el rumbo requerido de una manera eficaz	44
2.2.2 Otras intervenciones: Diseño del modelo de negocio para la asociación ACPAMOL aplicando las herramientas de EMPATHY MAP y CANVAS.....	46

2.3 Descripción de la acción clave de éxito	48
2.3.1 Acción Clave de Éxito desarrollada: Diseño de un Plan Estratégico	49
2.4 Fundamentación teórica de la acción clave	159
2.4.1. Fundamentación teórica de la acción de la acción clave de éxito: Dirección Estratégica.....	159
2.4.2 Fundamentación teórica de la acción de la acción clave de éxito: Mercadeo y Ventas.....	175
3. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito	194
Conclusiones del Equipo Consultor	200
Referencias Bibliográficas	206
Anexos.....	208

Resumen Ejecutivo

El Documento presentado a continuación es el resultado de la evaluación de la Asociación de Comerciantes de Pupusas de Arroz Olocuilta El Manguito de Olocuilta (ACPAMOL) utilizando para ello un proceso de identificación de las áreas fuertes y las posibles deficiencias que afectan su competitividad y desempeño, con el fin de que les permitan realizar acciones correctivas.

La metodología utilizada para la ejecución de esta consultoría consistió en un proceso de varias etapas: entrevistas, visitas a la empresa, observación directa, diseño de informe, validación y aprobación de informe, presentación de informe final, en las que interactuaron el equipo consultor, el empresario y sus colaboradores directos.

En el proceso de Diagnóstico Integral realizado por el Equipo Consultor se identificaron aspectos puntuales en 12 grandes áreas de gestión con sus correspondientes sub-áreas evaluadas, lo que permitió señalar las principales “Áreas de Oportunidad” las cuales se describen ampliamente en la sección de Diagnóstico del Consultor.

Posteriormente, a partir de la información recopilada y analizada se determinaron 7 áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo con variables de impacto y factibilidad, siendo estas:

Área de Oportunidad	
Área	Sub Área
Dirección estratégica	Objetivos estratégicos
Mercadeo y Ventas	Servicio/producto
Mercadeo y Ventas	Relación con Clientes
Mercadeo y ventas	Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento
Dirección Estratégica	Misión/Visión
Finanzas	Administración Financiera
Análisis del Entorno	Alianzas

En reunión con el empresario y el equipo consultor se determinó el área de oportunidad a intervenir estableciéndose la acción clave de éxito a implementar la cual consiste en el área de dirección estratégica y específicamente en las sub áreas de objetivos estratégicos y misión/visión.

Para poder abordar esta área se realizaron talleres en conjunto con los asociados para la determinación de la estrategia a seguir, así como la definición de la visión, misión y valores apegados las áreas de interés con el objetivo de garantizar la permanencia de la asociación en el tiempo contando con una guía que marque el rumbo que deberá seguir en el futuro.

Con esta acción clave la empresa se verá beneficiada ya que podrá alcanzar a través de la planeación estratégica la proactividad, adaptación al cambio, formación de equipos de trabajo de alto desempeño, la mejora continua y el

perfeccionamiento en la toma de decisiones gerenciales de forma mucho más eficiente con los recursos disponibles.

La segunda acción clave de éxito resultó de la necesidad del Diseño del modelo de negocio para la asociación ACPAMOL aplicando las herramientas: CANVAS EMPATHY MAP. Esta segunda acción clave enmarcada en el área de Mercadeo y Ventas además de Análisis del Entorno y las sub-áreas de Alianzas, Servicio/producto y Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento.

Es así como en un plazo de dos meses se implementó la acción clave la cual fue elaborada de manera conjunta con el empresario y sus asociados más cercanos.

Los resultados obtenidos de la implementación fueron los siguientes:

Formulación y diseño de Estrategia para ACPAMOL, así como también formulación de objetivos estratégicos. Se incluye la creación de misión, visión, valores. Todo lo anterior permite el orden y direccionamiento correcto hacia los objetivos planteados de interés para la Asociación.

Se recabó información para poder realizar un estudio de la situación actual que incluyó un Análisis FODA, preciso para definir las estrategias de actuación para encaminar las decisiones y conseguir los objetivos. Además, se realizó un

análisis PEST que permitiera identificar las condiciones del entorno que pudieran afectar la Asociación.

Los asociados fueron empoderados con conocimientos sobre el manejo y preparación segura de comestibles en establecimientos que sirven alimentos, cubriendo la temática siguiente:

- Proporcionar alimentos seguros.
- Formas de contaminación de alimentos.
- Manipulación segura de alimentos.
- El trayecto de los alimentos
- El trayecto de los alimentos, compra, recepción y almacenamiento.
- El trayecto de los alimentos: preparación.
- El trayecto de los alimentos: servicio.
- Sistema de administración de los alimentos.
- Instalaciones Seguras y Manejo de Plagas Limpieza y Sanitización.

Como equipo consultor agradecemos al empresario y colaboradores todo el apoyo, interés y colaboración que nos brindaron a lo largo de este tiempo esperando con esta consultoría haber contribuido a la sostenibilidad y competitividad de la organización.

1. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito

1.1 Información Básica de la Empresa

SOLICITUD DE DIAGNÓSTICO		
Ref.	Nombre Campo	Contenido Campo
1	Nombre Contacto Empresa	Óscar Pérez
2	Cargo	Presidente de la Asociación
3	Razón Social Empresa	Asociación de Comerciantes de Pupusas de Arroz El Manguito de Olocuilta
4	Matrícula de Comercio	No aplica
5	Giro Empresa	Asociación sin fines de Lucro
7	Sector	Comercio
8	Nº Empleados Jefes	2
9	Nº Empleados Administrativos	1
10	Nº Empleados Operarios	1
11	Nº Operarios Permanentes	No aplica
12	Nº Operarios Temporales	No aplica
13	Dirección	Pupusódromo El Manguito Olocuilta, Departamento de La Paz,
14	Ciudad / País	El Salvador.
15	Teléfonos	
16	Fax	

17	E-mail	p.acpamol@yahoo.com
18	Mes / Año Fundación Empresa	septiembre-98
19	Número de Productos	No aplica
20	Principal Producto / Servicio 1	No aplica
21	Principal Producto / Servicio 2	No aplica
22	Principal Producto / Servicio 3	No aplica
25	Ventas Netas Totales Último año	No se posee
26	Ventas Netas Totales Penúltimo año	No se posee
27	Ventas Netas Totales Antepenúltimo año	No se posee
28	Exportación Directa (SI/NO)	No
29	Exportación Distribuidores (SI/NO)	No
30	Exportaciones Totales Último año	N/A
31	Exportaciones Totales Penúltimo año	N/A
32	Exportaciones Totales Antepenúltimo año	N/A
33	¿Ha utilizado instrumentos de fomento?	NO
34	¿Cuáles?	

1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor

A continuación, se presentan los aspectos relevantes encontrados en las Áreas de Gestión, específicamente en cada una de las sub-áreas que las integran, por el Equipo Consultor en el proceso de entrevistas más verificación visual y visitas a la organización.

1.2.1 Dirección Estratégica

1.2.1.1 Misión – Visión

La Asociación de Comerciantes de Pupusas de Arroz El Manguito de Olocuilta (ACPAMOL, por sus siglas en español), tiene como principal finalidad o contribución con sus asociados y colaboradores, promover el progreso local, el desarrollo socio-comercial, la formación técnica, fomentar la promoción del turismo y brindar seguridad al asociado, conjuntamente con instituciones públicas y organismos privados, nacionales e internacionales que participen en los distintos programas enfocados al desarrollo turístico y comercial de la zona. Otras actividades no menos importantes de la asociación son: coordinar y cooperar con otras entidades u organizaciones de comerciantes ya constituidas para alcanzar mayor integración de sus miembros para alcanzar sus propios objetivos; impulsar la participación de sus asociados en programas de capacitación, promovidas por los dirigentes y demás miembros de la asociación con el fin de contribuir al mejoramiento de la organización de la comunidad, la

administración de proyectos sociales y económicos, elevando así las competencias de todos sus colaboradores; desarrollar enérgicamente las actividades comerciales, con la finalidad de obtener recursos propios que sirvan para impulsar el mejoramiento de los comerciantes; participar en los planes de desarrollo locales, regionales, nacionales y especialmente en la formulación de proyectos contemplados en el plan de desarrollo socio-comercial, sus actividades y los recursos que deben obtenerse para ser realizados.

Aunque la ACPAMOL fomenta el desarrollo local, promueve el turismo y el comercio en la zona del pupusódromo EL Manguito la cobertura geográfica o alcance de la asociación es únicamente en el municipio de Olocuilta, sin embargo, brinda desde este lugar cobertura a toda la zona paracentral con los productos y servicios que sus asociados ofrecen.

La asociación considera como parte fundamental para impulsar el crecimiento económico de todos sus miembros, predicar valores en los cuales se fundamenta el quehacer diario de cada uno de sus integrantes, siendo los más importantes: el trabajo, la lealtad, la solidaridad y la confianza; a pesar que estos no están definidos o establecidos por escrito, ya que ACPAMOL no cuenta con un marco filosófico que describa la visión, misión, objetivos y valores estratégicos descritos de forma oficial, se puede decir que no se desconoce un rumbo a seguir.

A pesar de que no está descrito su marco filosófico, los líderes miembros de la directiva tienen claro y transmiten aspectos e ideas importantes de lo que la asociación quiere lograr en el corto mediano y largo plazo junto con los demás miembros.

Para alcanzar sus objetivos y contribuir con el cumplimiento de su misión ACPAMOL busca constantemente apoyo para realizar sus planes, proyectos, programas etc. por medio de un equipo consultor que contribuye y orienta en la manera más adecuada para desarrollarlos, así también busca y obtiene apoyo a través de instituciones privadas, alcaldías e instituciones gubernamentales USAID, FADEMYPE, CONAMYPE, Embajadas, ONG, Ministerio de Económica y turismo etc.

La asociación al estar legalmente constituida cuenta con un nivel de organización más alto que otras instituciones, contando con personería jurídica, la cual está regida por sus propios estatutos y lineamientos de trabajo, esto marca la diferencia al momento de gestionar proyectos y solicitar apoyo de otras organizaciones. Por lo que le apuesta a ser identificada en el mediano plazo como la asociación más reconocida por generar la confianza y seguridad tanto a los socios como a los clientes, así también por vender un producto certificado de alta calidad a los clientes nacionales e internacionales.

Siendo un sueño para la asociación ser formalmente reconocida a nivel local e internacional como la sede de las pupusas de arroz en Olocuilta en el pupusódromo El MANGUITO, convirtiendo a este en parte de un corredor ecoturístico para los visitantes con el fin de lograr mayor permanencia de los clientes en la zona, contando con mayor capacidad de parqueos para los clientes. Impulsando siempre algunos aspectos tradicionales que debieran permanecer como el día nacional de la pupusa, mantener la identidad cultural de la asociación y conservar la unidad que ha caracterizado a la asociación a pesar de los problemas y roces que naturalmente se dan siempre entre los miembros de una gran familia.

1.2.1.2 Historia de la empresa

La Asociación de Comerciantes de Pupusas de Arroz el Manguito de Olocuilta reconocida por sus siglas ACPAMOL fue fundada hace 22 años por comerciantes que instalaron sus pequeños negocios informales de ventas de pupusas al lado de la autopista que conduce al Aeropuerto Internacional San Oscar Arnulfo Romero, en la zona conocida como el manguito; estas personas al compartir intereses comunes, colectivo, de seguridad etc. decidieron asociarse principalmente para garantizar su permanencia en el lugar y velar por todos sus miembros ante amenazas de desalojo por las autoridades gubernamentales de turno en aquel

momento. Con el pasar del tiempo el número de negocios llegó a ser de cuarenta y tres creciendo a esa misma cantidad los miembros que integran la asociación

Al haber sido fundada por la necesidad de no ser desalojados del sector que ocupaban por las instituciones de gobierno y de garantizar su propia subsistencia, decidieron luchar de manera conjunta por las necesidades de manutención de las familias de cada uno de los socios, necesidades comunes para todos los comerciantes instalados en el sector.

Para ello ACPAMOL necesitó pasar por varias etapas en su desarrollo como asociación, siendo las principales: Organización, legalización y desarrollo, siendo esta última etapa en la cual continua ya que el desarrollo es constante y permanente.

Como toda organización ACPAMOL no ha sido ajena a que se presenten algunos problemas a lo largo de su propia historia, de los cuales se destacan los siguientes: en un principio el peligro de desalojo por parte del Gobierno Central, luego la falta de servicios básicos como agua, servicio eléctrico, áreas de baños, problemas con la seguridad de la zona, inconvenientes con la seguridad vial por señalización y por derechos de circulación, problemas con la alcaldía al resistirse a la manipulación política, problemas de competencia desleal, la falta de sistemas de aguas negras y manejo de aguas residuales, sustracción de identidad cultural

propia del municipio como origen de las pupusas de arroz entre otros que la asociación ha tenido el reto de superar constantemente.

La fase en la que se encuentra actualmente la asociación no se puede describir con exactitud ya que no están definidas por la misma. Sin embargo, se considera que se encuentran muy avanzados a nivel de organización al haber logrado superar muchos obstáculos y encontrarse en las condiciones actuales.

La principal influencia que ha tenido la organización han sido las familias de los socios, lo que se ha vuelto la piedra angular en la que se ha fundamentado el desarrollo de la asociación, la cual ha sido reflejada desde su fundación por medio del pensamiento, el apoyo y la necesidad de suplir las necesidades de estas familias a través de las generaciones.

La influencia que tiene el Estado y el Ministerio de Obras Públicas sobre la asociación, no es ajena, ya que gracias a la capacidad de negociación de ambas partes y la generación de convenios recientemente se ha considerado la construcción del corredor ecoturístico para lo cual se han proporcionado algunos terrenos destinados para tal fin, además de otros convenios con empresas público privadas, tales como coca cola, Alcaldía Municipal de Olocuilta y otros, para realizar actividades que contribuyan al bienestar del pupusódromo El Manguito.

1.2.1.3 Objetivos Estratégicos:

La Asociación de Comerciantes de Pupusas de Arroz de El Manguito de Olocuilta (ACPAMOL) no cuenta con objetivos estratégicos escritos que dirijan el rumbo de la organización; tampoco posee planes de acción prioritarios, ante esta carencia, han optado por utilizar las asambleas generales para la toma de decisiones relacionadas con la operación.

Algunos problemas a los que se enfrenta la asociación para el cumplimiento de objetivos a corto plazo son la falta de recursos, la resistencia al cambio y falta de conciencia de algunos miembros.

Las principales debilidades para el cumplimiento de los objetivos son la falta de interés de los asociados, debido al desconocimiento de los beneficios como producto de la ejecución de los mismos; así como otros factores familiares de cada uno de los dueños de negocios.

La asociación no cuenta con presupuesto para inversiones, sin embargo, se perciben ingresos por medio del aporte mensual de los asociados o donaciones para actividades específicas.

La priorización de las funciones y actividades de la organización para el cumplimiento de los objetivos se realiza por medio de la selección de las actividades urgentes o prioritarias, por ejemplo, reparación de sistema eléctrico o reparación de cámaras de vigilancia.

La asociación ha venido cambiando con el paso del tiempo, aunque no a la velocidad esperada debido a la limitada contribución de los asociados.

1.2.2 Dirección y Liderazgo

1.2.2.1 Estilo Directivo:

Las decisiones de la asociación se toman en la Asamblea General de los Asociados en forma colegiada, en ningún momento se toman unilateralmente.

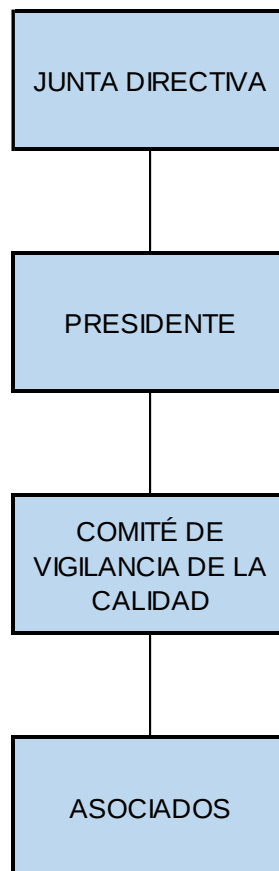
Las decisiones que se toman a nivel gerencial son muy puntuales como mantenimiento, reparaciones o tareas operativas; así mismo, las directrices para la toma de decisiones se realizan priorizando las actividades urgentes o proyectos de interés para todos los asociados.

Los miembros de la junta directiva pertenecen a la asociación desde su fundación hace más de 22 años. Los puestos de jefaturas dentro de la asociación son utilizados por los mismos miembros que conforman la junta directiva, la cual está constituida por seis miembros, un presidente, un tesorero, un secretario, dos vocales y un director ejecutivo, Estas personas son elegidas en asamblea general cada dos años, las cuales se pueden reelegir por un máximo de dos periodos consecutivos.

El rendimiento y el trabajo de los miembros de la junta directiva no se evalúa por medio de ningún instrumento de medición, sino que se hacen los cambios cuando se cumple el plazo asignado a cada miembro.

A continuación, se da a conocer el organigrama actual de ACPAMOL.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACPAMOL ACTUAL



1.2.2.2 Autonomía:

Para la toma de decisiones en la asociación no intervienen personas o instituciones, la organización es completamente autónoma, cuidando de apegarse al marco legal y demás parámetros normativos o legales existentes.

El señor presidente y todos los miembros de la junta directiva de ACPAMOL responden ante todos los miembros de la asociación, los miembros de la Junta Directiva toman decisiones de interés y beneficio para todos los asociados.

1.2.2.3 Instrumentos de Gestión:

La Asociación de Comerciantes de Pupusas de arroz El Manguito de Olocuilta basa su toma de decisiones en un instrumento de gestión avalado por la mayoría calificada durante las reuniones de Asamblea General por medio del mecanismo de la mano alzada donde participan todos los asociados.

Las decisiones que necesitan respaldo son las que requieren una gran inversión para proyectos o que son muy importantes para la operación de la asociación ratificando la decisión con todos los miembros de la Asamblea General.

La asociación no cuenta con estudios económicos para decidir el desarrollo de algún proyecto de inversión.

El tipo de información proporcionada por la asociación relacionada con los resultados de las decisiones importantes se traslada en asamblea general donde se informan las actividades realizadas, los gastos y los logros obtenidos.

1.2.3 Análisis del Entorno

1.2.3.1 Normativa e Institucionalidad:

Las normativas que afectan el desarrollo y la gestión de la asociación son las regulaciones municipales, que son emitidas a través de ordenanzas donde no se toma en consideración la opinión ciudadana.

La institución gubernamental que apoya la gestión de la asociación es el Ministerio de Obras Públicas ya que las instalaciones de los asociados y la asociación se encuentran en terrenos del Estado.

Algunos beneficios que ofrecen las instituciones de gobierno son capacitaciones y asesorías que ayudan a la mejora de la operación del Pupusódromo El Manguito.

1.2.3.2 Comprensión del Sector:

La asociación pertenece al sector comercio ya que los beneficios son para las personas de la sociedad o vecinos en general.

Existen miembros de la asociación que pertenecen a otras asociaciones, convirtiéndose en fuente de información acerca del sector, además a través, de CONAMYPE y FADEMYPE, se ha logrado entrar en contacto con otras asociaciones eventualmente, ocasiones en las cuales se ha logrado capitalizar experiencias con asociaciones de hortalizas u otros granos en general.

1.2.3.3 Alianzas:

ACPAMOL no cuenta con alianzas por escrito con ninguna organización, únicamente se obtienen beneficios del proveedor de la marca Café Rico y de uno de los proveedores de queso, este último quien a su vez es miembro de la asociación.

El proveedor de la bebida Café Rico, realiza rifas en eventos de la asociación de manera esporádica y este se considera de beneficio para la asociación.

Al evaluar las posibilidades de desarrollo de nuevos negocios se ha considerado crear un mercado de artesanías con apoyo del ministerio de obras públicas.

Se espera para el próximo año poder desarrollar algunas actividades comerciales adicionales con las cuales se puedan obtener fondos que servirán para disminuir la cuota social de aportación del asociado.

Se han realizado reuniones de acercamiento con el ministerio de obras públicas en búsqueda de apoyo e ideas de nuevos negocios para lograr recolectar fondos que contribuyan a financiar proyectos de la asociación.

Se considera a los proveedores de bebidas carbonatadas como la mayor oportunidad para generar alianzas que fortalezcan el desarrollo de los negocios de los asociados.

1.2.4 Mercadeo y Ventas

1.2.4.1 Relación con Clientes:

La asociación no cuenta en la actualidad con una unidad de atención de clientes.

Para pertenecer a la asociación ACPAMOL es necesario el llenado de una solicitud de ingreso, con la cual se obtiene la información del candidato para proceder a ser sometido a revisión y evaluación por parte de la Junta Directiva.

Todos los miembros asociados a ACPAMOL son considerados clientes y es bajo esta clasificación que se les brinda un trato bajo principios de respeto. Se cuenta con una base de datos de todos los clientes de ACPAMOL la cual se lleva por escrito de forma digital.

La asociación está compuesta en la actualidad por 42 asociados, considerados leales a la asociación. Durante las asambleas generales, se

procura un espacio en el desarrollo de la agenda para prestarle atención a algunas quejas presentadas por los asociados y se busca a través del consenso de la mayoría, la solución inmediata a la problemática planteada.

1.2.4.2 Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento.

Actualmente la asociación está constituida por los dueños de las pupuserías de la calle El Manguito con un total de 43 miembros. Para formar parte de la asociación se debe llenar un formato requerido para su inscripción y este es completado cuando hay algún interesado en formar parte de los miembros activos.

La característica principal que comparten los asociados es el interés de trabajar para un mismo fin, ya que sus esfuerzos están encaminados a incrementar las actividades comerciales a través de su intervención como asociación y es a través de las asambleas donde se exponen las diferentes opiniones de cada asociado.

El posicionamiento de la asociación permite crear una mayor identidad y se cuenta con un apoyo activo a las diferentes actividades que realizan.

1.2.4.3 Producto.

La responsabilidad del desarrollo de nuevos proyectos o ideas que benefician a la asociación está a cargo de la Junta Directiva. Actualmente, no se cuenta con un plan de mercadeo, sin embargo, la coordinación de

marketing se hace de forma empírica, por ejemplo, se coordinan fondos para realizar publicidad.

1.2.4.4 Precio.

Los principales costos que tiene la asociación están relacionados al pago de una secretaria y una ordenanza.

En el día Nacional de La Pupusa los costos totales ascienden a más de \$30,000 patrocinado por los asociados y proveedores.

Los proyectos de mejoramiento para el pupusódromo son patrocinados por todos los asociados y la Alcaldía Municipal, por ejemplo, las mejoras realizadas en el parqueo.

1.2.5 Producción y operaciones

1.2.5.1 Análisis de Proveedores.

La asociación no tiene definido ningún criterio para la selección de proveedores, cada uno de los socios puede elegir el proveedor que cumpla con sus necesidades ya que la asociación no cuenta con una estructura de planificación de compras. Cada socio selecciona sus proveedores. La relación comercial con algunos proveedores inició desde que se fundó la asociación, es decir más de 20 años.

Generalmente los socios tienen varias opciones para cada uno de los ingredientes de las pupusas.

Algunos proveedores ofrecen facilidades de pago a los socios por ejemplo el proveedor de harina de arroz, café y bebidas. A la fecha la asociación no ha tenido problemas de abastecimiento con los proveedores.

Anteriormente las condiciones de venta que ofrecían algunos proveedores consistían en patrocinios o pinta de paredes de locales, sin embargo, se ha perdido estos beneficios debido a nuevas ordenanzas municipales.

1.2.6 Gestión Ambiental

1.2.6.1 Normativa Ambiental.

La asociación no cuenta con una política ambiental ni con registros de parámetros de gestión ambiental, ya que a la fecha no descartan ningún residuo peligroso para el medio ambiente ni han recibido ninguna queja de la comunidad relacionada a problema de olores, ruidos, vibraciones etc. Los únicos aspectos críticos que pudieran destacarse dentro del proceso productivo de los socios es la elaboración del curtido y el descarte del agua hacia tuberías de aguas negras.

1.2.6.2 Manejo de Residuos.

Los residuos emitidos por los asociados son por lo general materia orgánica, harina de maíz y de arroz, papel, cartón, plásticos, desperdicios

entre otros. La municipalidad es la encargada de recolectar la basura, retirarla y eliminar los desechos de cada uno de los asociados lo que reduce cualquier preocupación que pudiera estar relacionada al manejo de basura para los asociados.

1.2.7 Estructura Organizacional

1.2.7.1 División del Trabajo:

La dirección y administración de la asociación está confiada a la Directiva, la cual está integrada por: un presidente, un secretario, un tesorero y dos vocales. Los miembros de la directiva son los encargados de administrar y disponer el patrimonio de la asociación, las tareas y responsabilidades de cada miembro se encuentran definidas en los estatutos de la organización a pesar de que la Asociación no disponga de presupuestos.

Las responsabilidades del presidente son: a) Presidir las sesiones ordinarias y extraordinarias de Asamblea General, b) velar por el cumplimiento de los acuerdos, resoluciones de la Junta Directiva y reglamento interno de la asociación, c) convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea, d) autorizar juntamente con el tesorero las erogaciones y e) presentar la memoria de labores de la asociación.

Las responsabilidades del secretario son: llevar los libros de actas de las sesiones de la Asamblea General y Junta Directiva, llevar el archivo de

documentos y registros, extender certificaciones y enviar las convocatorias a los miembros para las sesiones.

Las responsabilidades del tesorero son: recibir y depositar los fondos que la asociación otorga, llevar el control directo de los libros de contabilidad y extender las certificaciones que fueren solicitadas.

Las responsabilidades de los vocales son: colaborar con todos los miembros de la Junta Directiva y sustituir a cualquier miembro de la Junta Directiva en caso de ausencia o impedimento.

La asociación está integrada por fundadores, miembros activos y miembros honorarios quienes constituyen la Asamblea General de la Asociación. Las reglas sobre los procedimientos están descritas en los Reglamentos Internos de la Asociación, los cuales se encuentran actualizados y en proceso de revisión. Estos se van ajustando a reglas previas establecidas. Adicionalmente se cuenta con un plan disciplinario.

Dentro de las funciones principales a desarrollar por la asociación pueden mencionarse: velar por la administración eficiente y eficaz del patrimonio, elaborar la Memoria Anual de Labores, promover la elaboración de planes y proyectos, velar por el cumplimiento de los estatutos y el reglamento interno, convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea General y recibir las solicitudes de incorporación de nuevos miembros para proponerlos a la Asamblea General.

Las decisiones de la Asociación son tomadas en la Asamblea General y el quórum necesario para que la Junta Directiva pueda sesionar es la mitad más uno de sus miembros. Los acuerdos deben de ser tomados por la mayoría de los asistentes. Cada uno de los socios tiene el poder de decisión en ventas, producción, finanzas y recursos humanos de cada pupusería, las decisiones que pueden delegarse están más relacionadas a temas como compra de papelería y compra de multiusos.

1.2.7.2 Poder de Decisión:

El 80% por ciento de las decisiones relacionadas con inversiones, proceso de trabajo, programas, etc. Son tomadas por la Asamblea General de la asociación y un 20% restante son tomadas por el presidente de la asociación.

A nivel estratégico las decisiones son tomadas de igual manera por la Asamblea General de Asociados, estas decisiones son tomadas mediante el proceso de decisión del quórum de la mitad más uno.

Las decisiones de nivel operativo son tomadas por la Junta Directiva durante las reuniones mensuales de Asociación.

1.2.8 Finanzas

1.2.8.1 Tributaria y Normas Legales:

ACPAMOL se encuentra legalmente inscrita como una asociación sin fines de lucro, quedando esto legalmente establecido por medio de la escritura de constitución de la asociación.

Adicionalmente en el ámbito legal se mantienen libros de actas, libros de acuerdos de la asociación, credenciales obtenidas, registros en el Ministerio de Gobernación, libros de contabilidad, balances generales y estados de resultados los cuales se entregan periódicamente al Ministerio de Gobernación. Se cuenta con un representante legal quien a la fecha es el presidente de la asociación.

El control tributario se realiza de manera ordenada debido a que se cuenta con un contador subcontratado externo quien se encarga de manejar la parte contable a nivel operativo, incluyendo los registros contables y de forma ocasional con el presidente es quien efectúa los pagos de los tributos respectivos. Sin bien es cierto se han realizado algunos atrasos en los pagos de los tributos, esto es algo ocasional y de carácter fortuito.

La planificación tributaria y el análisis de las reformas que puedan ir surgiendo no ha sido objeto de evaluación a la fecha.

En la actualidad existe conocimiento superficial acerca de la ley contra el lavado de dinero, sin embargo, no se cuenta con formación técnica o capacitaciones al respecto. Para la obtención del “Certificado de denominación de origen”, como requisito se solicitó explicar detalladamente de donde provienen los ingresos.

Respecto de los impactos que pudieran tenerse en el marco de la ley contra el lavado de dinero no se han tomado acciones adicionales a las antes mencionadas a la fecha.

1.2.8.2 Registros Contables:

Existe un contador externo subcontratado por la asociación, para llevar los registros contables que son obligatorios y necesarios tales como actas de asamblea general, libro de acuerdos, libros contables libro mayor, libro diario, libro de compras y ventas, balance general y estados de resultados.

No se están llevando registros de IVA, ya que de momento no se está generando venta alguna, y de igual manera no se está generando ninguna provisión para la recuperación del impuesto.

No cuenta con un departamento de contabilidad y finanzas como tal, únicamente se tiene personal designado quien se ha nombrado contador, tesorero y secretaria y estos son los que se involucran directamente con la contabilidad y los registros.

Las personas antes mencionadas a excepción del contador no cuentan con títulos académicos.

Los registros con los que se cuenta se encuentran resguardados en las oficinas del contador externo y en la oficina de la asociación, y para tener acceso a ellas es necesario solicitarlo vía telefónica al contador o al tesorero. La respuesta del contador es inmediata para proveer la información que sea necesaria.

La persona designada como tesorero resguarda los fondos con los que se efectúan las compras y los gastos de la asociación dejando esto por escrito para que quede registro de ello.

No se tienen planes de trabajo por lo que no se está realizando proyecciones de gastos, ni ingresos planificados a la fecha.

1.2.8.3 Análisis de costos:

En ACPAMOL no se realizan análisis de costos debido a que se considera que la asociación no está fabricando productos para la venta.

Sin embargo, se consideran como costos fijos los pagos de la secretaría, ordenanza y los dos miembros del Cuerpo de Agentes Metropolitanos.

1.2.8.4 Administración Financiera:

No cuentan con presupuestos elaborados para la operación de ACPAMOL, por lo que la toma de decisiones se realiza sin la evaluación de dicho presupuesto, las decisiones ejecutadas no se pueden comparar con el presupuesto planificado.

1.2.9 Recursos Humanos

1.2.9.1 Desempeño del Personal:

Esta sección no aplica para la asociación.

1.2.9.2 Política de Personal:

Esta sección no aplica para la asociación.

1.2.9.3 Incentivos y Beneficios del personal:

Esta sección no aplica para la asociación.

1.2.9.4 Clima y Motivación del personal:

Esta sección no aplica para la asociación.

1.2.10 Gestión de Información

1.2.10.1 Información

El Manejo de fuentes de información tanto internas como externas dentro de ACPAMOL, es canalizada a través de la junta directiva y el presidente, ya que este es quien se encuentra constantemente en contacto con organismos gubernamentales como CONAMYPE, FADEMYPE, MOP, MITUR, y otras instituciones que fomentan el desarrollo local.

El presidente forma parte de otras organizaciones y comités como representante de ACPAMOL ante el Ministerio de Turismo, Alcaldía Municipal de Olocuilta y de una cooperativa que está en fundación, las cuales proveen de otras informaciones importante para la asociación.

La información en general es manejada por el presidente y la junta directiva siendo procesada y administrada en favor de la asociación por éstos, quienes son responsables de trasladar dicha información a todos los miembros. La asociación por otra parte, como tal, no informa a nadie de su operación debido a que prefiere la autonomía, para evitar injerencia externa en sus decisiones. En cuanto a las tareas asignadas a los encargados o delegados dentro de la asociación, estos no están obligados a presentar informes de sus tareas o asignaciones ya que estas son realizadas por contribución voluntaria y las retroalimentaciones de estas tareas asignadas se le entregan al presidente de manera verbal.

Los informes no son obligatorios, ya que son funciones ad honorem, no se puede obligar a que los hagan por no estarles pagando por ello. Por tanto, la información es recolectada e interpretada por el presidente y es utilizada como base para la toma de decisiones en la asociación.

1.2.10.2 Comunicación

En la asociación la comunicación es fluida y la información es trasladada a los miembros a través de diferentes medios durante las reuniones mediante los miembros de la junta directivas en las asambleas generales realizadas cada mes, a carecer de una estructura de comunicación bien definida en la asociación la información se da en todos los sentidos entre los asociados y no existen bloqueos, ya que no se cuenta con un medio de comunicación interna, sino que se aprovecha la cercanía de los negocios para comunicarse personalmente, siendo muy efectiva la comunicación porque los miembros tienen contacto directo todo el tiempo.

En cambio, los resultados o logros alcanzados por la asociación son comunicados una vez al año por el presidente en una reunión de asamblea general. En la que se revisan los objetivos y se da seguimiento al cumplimiento de estos.

A pesar de lo anterior, existen algunas dificultades en la comunicación ya que no todos los asociados logran comprender toda la información

generada y esta solamente logra llegar a algunos de los asociados, quienes llegan a conocer los objetivos de la asociación de cierta forma.

Otro de los inconvenientes es que de momento no se posee una planificación de reuniones que garanticen el traslado de la información y al momento de las reuniones solamente asisten en promedio 30 a 34 asociados dificultando el traslado de información y la toma de decisiones.

De estas reuniones únicamente se llevan registros de las actas de acuerdos llegados en las reuniones mensuales por lo que se considera que la coordinación de la asociación puede mejorar si se contara con una mayor conciencia o voluntad de hacer las cosas por parte de los asociados

1.2.11 Gestión de Calidad

1.2.11.1 Control de calidad:

Esta sección no aplica para la asociación.

1.2.11.2 Aseguramiento de la Calidad:

Esta sección no aplica para la asociación.

1.2.11.3 Calidad de Producto:

Esta sección no aplica para la asociación.

1.2.12 Innovación Tecnológica

1.2.12.1 Estrategia Tecnológica

Con relación a las estrategias tecnológicas en el desarrollo de nuevos productos ACPAMOL ha introducido algunos proyectos con apoyos de USAID dentro de los que destacan proyectos de aguas negras, tendido de cable eléctrico, instalación de cámaras, fomentando el desarrollo interno mediante la introducción de nuevas tecnologías a partir de la instalación de cámaras de video vigilancia para la seguridad de los transeúntes.

A pesar de que se realizan diferentes proyectos, la asociación no cuenta con un plan para la mejora de procesos de estrategias de desarrollo y dentro de la estrategia tecnológica solamente se espera implementar cámaras de identificación de placas a corto plazo y contar con un centro de monitoreo

1.2.12.2 Cultura de Innovación:

Esta sección no aplica para la asociación.

1.2.12.3 Sistema e Infraestructura:

Esta sección no aplica para la asociación.

1.2.12.4 Ejecución de Proyectos de Innovación Calidad de Producto:

Esta sección no aplica para la asociación.

1.2.12.5 Tecnologías de Información:

Esta sección no aplica para la asociación.

1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad

A continuación, se presentan los resultados del análisis de la información recopilada en el Diagnóstico Integral en el cual se validó la información obtenida por el equipo consultor en las entrevistas y visitas, para extraer los aspectos prioritarios a intervenir según se describen en la siguiente tabla:

Área-sub área	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
Área: Dirección Estratégica Sub Área: Objetivos Estratégicos	Fundamentación: • La asociación tiene claro el objetivo por el cual fue fundada, sin embargo, carece de objetivos estratégicos y metas definidas a mediano y largo plazo. • Actualmente la asociación no cuenta con planeación estratégica que le trace el rumbo para el cumplimiento de sus objetivos. Consecuencias al Superar la Debilidad: Al no contar con los objetivos estratégicos de la asociación; esta no posee un camino definido que le permita alinear sus procesos hacia un crecimiento

	sostenible, y enfocando los esfuerzo en la dirección que permita alcanzar la máxima rentabilidad.
Área: Dirección Estratégica Sub Área: Misión/Visión	Fundamentación: • No cuenta con un marco filosófico que defina misión, visión, valores que señale el rumbo deseado para alcanzar el éxito. • Actualmente la asociación no cuenta con una estrategia que garantice la permanencia y el desarrollo en el tiempo. • No existe una planeación estratégica bien definida para el logro de los objetivos y metas de la asociación. Consecuencias al superar la debilidad: Si la asociación no cuenta con un marco filosófico y un plan estratégico; ésta no posee un rumbo definido que le permita alinear sus procesos hacia un crecimiento sostenible, y enfocando los esfuerzo en la dirección que permita alcanzar la máxima rentabilidad.

Área: Análisis del Entorno Sub Área: Alianza	Fundamentación: • Los beneficios de las alianzas existentes con proveedores no están siendo percibidos por todos los asociados. • No está definida una estrategia de búsqueda de alianzas con proveedores para obtener beneficios económicos a la asociación y sus miembros. • No se están desarrollando oportunidades de nuevos negocios y alianzas que aporten fuentes de financiamiento para los proyectos de desarrollo. Consecuencias al superar la debilidad: La asociación no está aprovechando totalmente las oportunidades de desarrollando de nuevos negocios y alianzas estratégicas con proveedores los cuales podrían proporcionar fuentes de financiamiento para el funcionamiento de cada uno de los negocios y además aprovechar precios más bajos en sus insumos mediante la aplicación de economías de escala, aumentando el poder de negociación, y sacando provecho de la condición geográficas del pupusódromo el Manguito.
--	---

Área: Mercadeo y Ventas Sub Área: Servicio/ Producto	Fundamentación: • La asociación actualmente no cuenta con una estrategia de mercadeo y promoción que ayude a atraer más clientes para sus asociados. • Las ideas de nuevos proyectos no son desarrolladas considerando aspectos mercadológicos y de innovación. • La responsabilidad de generar nuevos proyectos recae únicamente sobre los miembros de la junta directiva. Consecuencias al superar la debilidad: La asociación se encuentra perdiendo oportunidades de generar mayores ingresos para sus asociados, al no contar con estrategias de mercadeo.
Área: Mercadeo y Ventas Sub Área: Segmentación,	Fundamentación: • En la actualidad, solamente un 12 % de las pupuserías forman parte de la asociación. • Las acciones realizadas para lograr el reconocimiento y posicionamiento de la asociación no han sido efectivas.

Mercado Meta y Posicionamiento	● Actualmente la asociación no cuenta con medios de promoción que apoyen la labor de posicionamiento en su mercado meta. Consecuencia al superar la debilidad: Al no contar con un procedimiento de recepción, evaluación y resolución de reclamos se corre el riesgo de la pérdida de interés del asociado; deja de ser productivo, se convierte en detractor de proyectos de desarrollo, hasta llegar a un posible abandono de la asociación.
Área: Mercadeo y Ventas Sub Área: Relación con los clientes	Fundamentación: ● No se cuenta con un procedimiento definido para determinar el índice de lealtad y relación con los asociados. ● Las inconformidades únicamente se abordan durante las asambleas. ● Actualmente no existe un mecanismo de seguimiento y gestión que garantice la satisfacción de los asociados.

	Consecuencia al superar la debilidad: Al no contar con un procedimiento de recepción, evaluación y resolución de reclamos se corre el riesgo de la pérdida de interés del asociado; deja de ser productivo, se convierte en detractor de proyectos de desarrollo, hasta llegar a un posible abandono de la asociación.
Área: Finanzas Sub Área: Administración Financiera	Fundamentación: • No se cuentan ni se realizan proyecciones presupuestarias para el funcionamiento de la asociación. • La toma de decisiones de cualquier índole que implique inversión se realiza sin contar con un presupuesto definido. • No existen presupuestos de gastos e inversión. Consecuencia al superar la debilidad: Al no contar con un presupuesto definido, se carece de proyecciones de gastos e ingresos que les permita a su vez proyectarse hacia el cumplimiento de los objetivos definidos por la asociación.

1. 4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata

Acción clave de éxito a implementar
Dirección Estratégica- Objetivos Estratégicos/Misión y Visión Diseño e implementación de un plan estratégico que permita alinear a la asociación hacia el rumbo requerido de una manera eficaz: • Desarrollo de marco filosófico. • Análisis de la situación actual (PEST, FODA, Herramienta de diagnóstico). • Alineación de estratégica. • Definición de objetivos • Estrategias. • Planes de implementación, seguimiento y evaluación.
Otras intervenciones
Mercadeo y Ventas- Análisis del Entorno: Alianzas/ Servicio/Producto Segmentación, Mercado meta y posicionamiento Diseño del modelo de negocio para la asociación ACPAMOL aplicando las herramientas: • CANVAS • EMPATHY MAP Que permitan establecer la estrategia mercadológica más adecuada para captar más clientes a cada uno de los negocios miembros de la asociación.

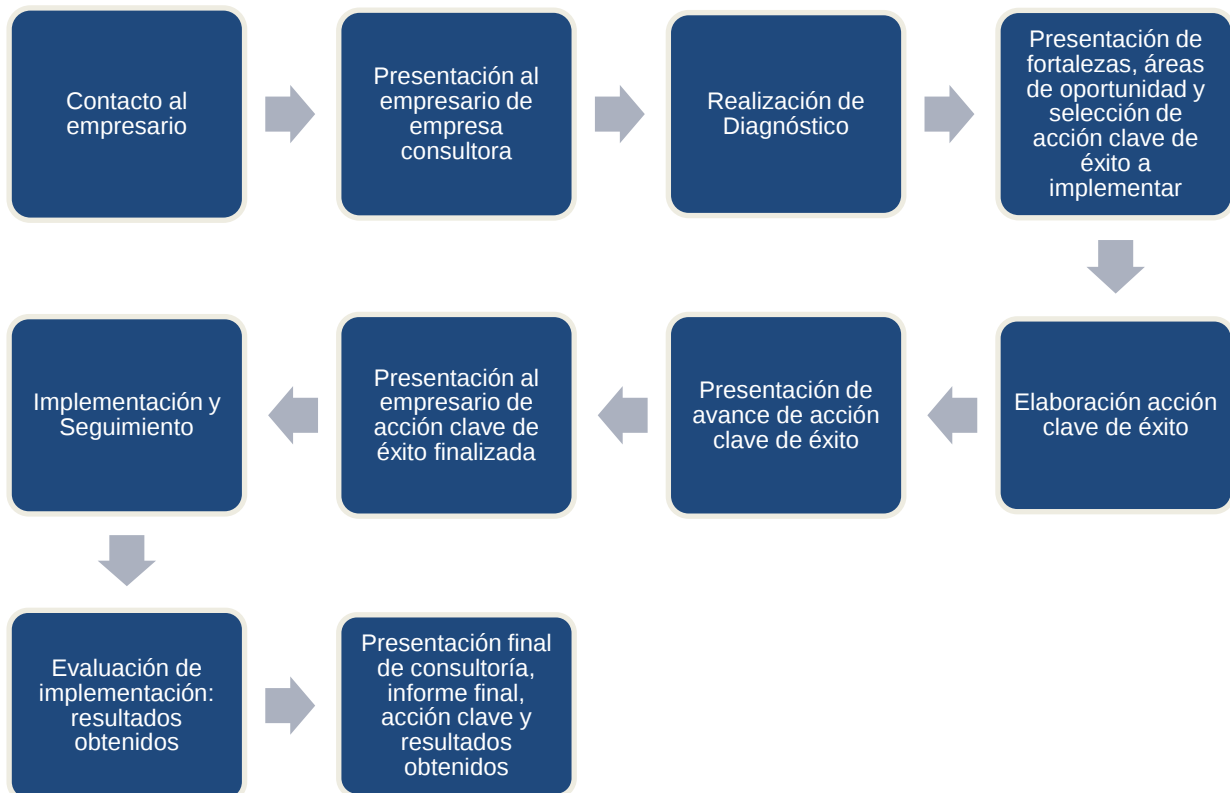
2. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación

2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar

En este apartado se detalla el proceso seguido a través de una metodología clara y efectiva para la determinación y establecimiento de la acción clave de éxito para consultoría realizada a ACPAMOL.

2.1.1 Proceso de Consultoría

El procedimiento para determinar la acción clave de éxito se realizó a través del proceso de “Consultoría Integral Colaborativa”, los pasos se encuentran descritos en el siguiente diagrama:



Inicialmente el proceso comenzó con la llamada al presidente de ACPAMOL con el propósito de concertar una cita para realizar la presentación formal de los alcances y metodología de la consultoría y a su vez explicar los beneficios y ventajas que obtendrían como miembros al permitir el acceso a información interna de ACPAMOL.

Una vez completado ese traslado de información se procedió con la ejecución de un diagnóstico general de la Asociación, se realizaron varias visitas, reuniones y entrevistas con la directiva para la obtención de información clave de las diferentes áreas y sub-áreas que poseen como asociación.

Dicha información, fue trasladada a los formatos preestablecidos de la herramienta de análisis para obtener el Diagnóstico Final. La información fue revisada y evaluada de acuerdo con los lineamientos de calificación establecidos que brindan un valor máximo de 5 catalogado como excelente y un valor de 1 para una categoría deficiente, esta metodología se encuentra más detallada en el cuadro siguiente:

CALIFICACIÓN	CATEGORÍAS	RESULTADO
1	Deficiente	No se verifica ninguna de las características contempladas dentro del modelo ideal.
2	Insuficiente	Existen algunos datos que confirman esta “intuición” y dirección hacia el modelo propuesto como ideal.
3	Suficiente	Existe una clara tendencia hacia el modelo ideal, con cumplimientos parciales, eventualmente no sistemáticos, de los criterios considerados claves para cada factor.
4	Bueno	Aún no se alcanzan los indicadores óptimos de excelencia, pero se está consciente que todos los criterios considerados como claves para cada factor hay resultados cada vez mejores respecto a ellos.
5	Excelente	Se cumple con las exigencias del modelo ideal de empresa para este módulo, con niveles superiores en el logro y disposición respecto de los criterios considerados como claves para cada factor.

Se realizó a través de una ponderación promedio la consideración de los valores obtenidos de las áreas y sub-áreas evaluadas, esto con la finalidad de tener un diagnóstico final producto de la calificación generada.

Donde:

C_i = Calificación asignada entre el 1 y 5.

P_i = Preguntas contestadas por los socios participantes (esto incluye del total de preguntas únicamente las respondidas y restadas aquellas preguntas que no aplicaran para la asociación)

K = Constante o calificación máxima que se asigna a las respuestas.

PS = Total de preguntas realizadas por sub-área.

n = Número de preguntas por sub-área.

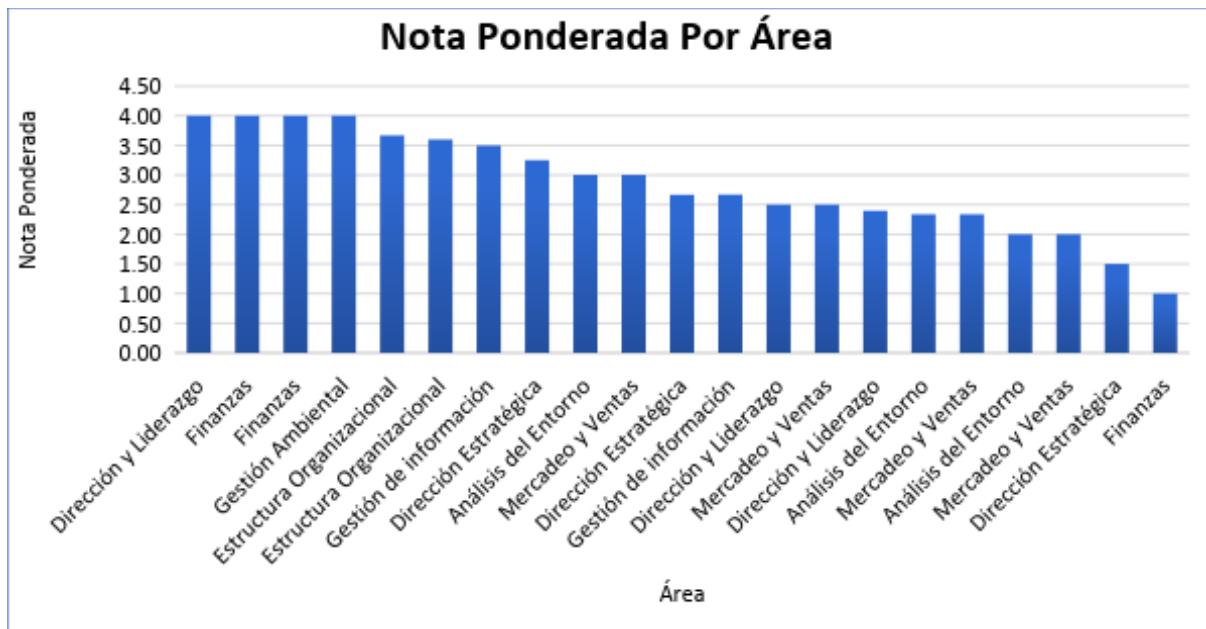
∞ = Porcentaje asignado a la evaluación cualitativa

β = Porcentaje asignado a evaluación cuantitativa, es decir $(1-p)$

Una vez realizado el proceso de calificación y evaluación se identificaron las áreas con mayor nota ponderada de cada sub-área para obtener de este modo las áreas de fortaleza y que actualmente logran un desempeño bueno o suficiente.

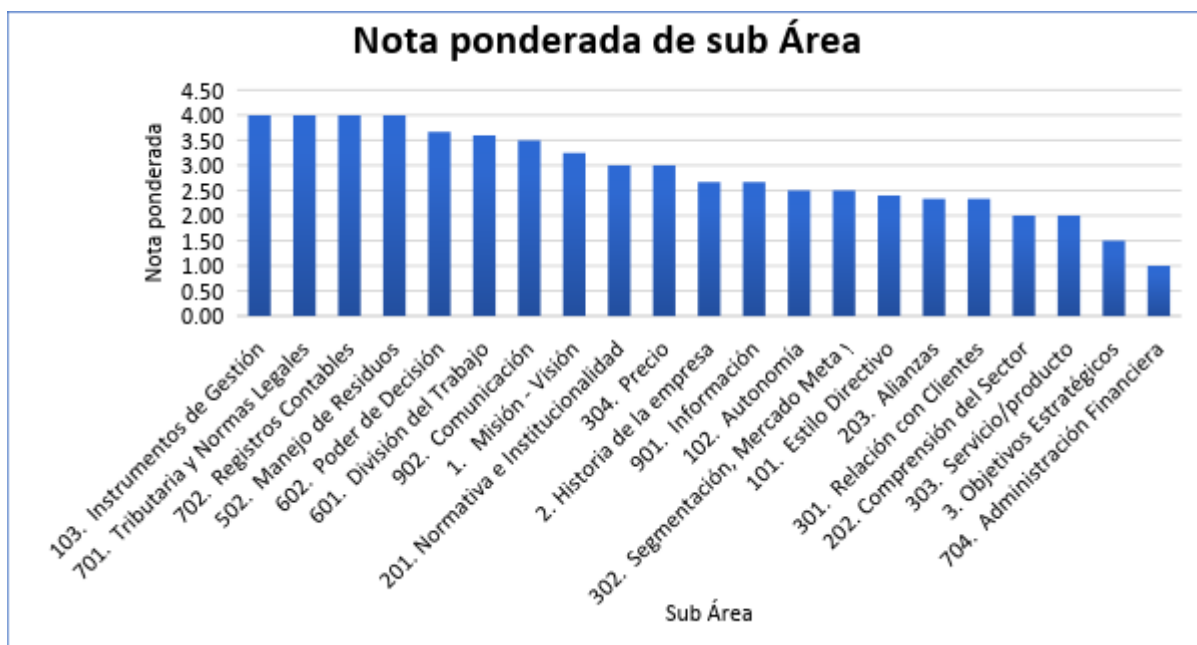
En el caso de las notas ponderadas con menor valor son identificadas como aquellas sub-áreas deficientes. Esto puede revisarse de acuerdo con las siguientes gráficas 1 y 2:

Gráfica N°1: Nota Ponderada por área



Fuente: Elaboración propia de Equipo Consultor

Gráfica N°2: Nota Ponderada por Sub área



Fuente: Elaboración propia de Equipo Consultor

2.1.2. Presentación al empresario de fortalezas y áreas de oportunidad, y determinación de acción clave de éxito

Una vez identificadas las fortalezas y áreas de oportunidad se presentaron el 8 de septiembre de 2018 a los miembros de la directiva de ACPAMOL para abordar adicionalmente los resultados positivos que se tendrán al trabajar sobre aquellas áreas que tienen un alto potencial de mejora y que fueron determinadas con la herramienta de diagnóstico.

En los siguientes cuadros se presentan las diferentes áreas y sub-áreas que arrojaron ser fortalezas y áreas de oportunidad para la Asociación:

Cuadro N° 1: Fortalezas	
ÁREA	SUB ÁREA
Finanzas	Tributaria y Normas Legales
Finanzas	Registros Contables
Estructura Organizacional	Poder de decisión
Dirección y Liderazgo	Manejo de Residuos
Fuente: Equipo Consultor	

Cuadro N° 2: Oportunidades de Mejora				
ÁREA	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	ANÁLISIS DEL ENTORNO	MERCADEO Y VENTAS	FINANZAS
SUB ÁREA	- Objetivos Estratégicos - Misión/Visión	Alianzas	- Servicio/Producto - Segmentación, mercado Meta y Posicionamiento. - Relación con los Clientes.	Administración Financiera.
Fuente: Equipo Consultor				

La acción clave de éxito fue seleccionada por la junta directiva de la cooperativa, considerando los resultados obtenidos en el diagnóstico, para las áreas y sub-áreas evaluadas, especialmente las que tienen oportunidad de mejora.

La primera acción clave de éxito resultó de la necesidad del diseño e implementación de un plan estratégico que permita alinear a la asociación hacia el rumbo requerido de una manera eficaz, todo esto enmarcado en el área de Dirección Estratégica y las sub-áreas Objetivos Estratégicos, Misión y Visión.

La segunda acción clave de éxito se obtuvo basada en la necesidad del Diseño del modelo de negocio para la asociación ACPAMOL aplicando las herramientas: CANVAS EMPATHY MAP.

Esta segunda acción clave enmarcada en el área de Mercadeo y Ventas además de Análisis del Entorno y las sub-áreas de Alianzas, Servicio/producto y Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento.

2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar

La planeación estratégica busca realizar diferentes acciones enfocadas en impulsar el desarrollo de toda organización, como el análisis de la situación actual de una compañía o corporación, el diseño de estrategias, elaboración y puesta en marcha de los distintos planes estratégicos, operativos y de trabajo establecidos por la institución, el establecimiento del marco filosófico y demás aspectos estratégicos relacionados con la

organización, persiguiendo el propósito de alcanzar todos sus objetivos y metas trazadas durante un periodo de tiempo establecido, el cual puede ser de corto, mediano y largo plazo.

Por lo tanto, contar con una planificación estratégica en toda organización proporciona un sinnúmero de beneficios los cuales desde el punto de vista estratégico le marcan el camino a seguir hacia su propio desarrollo y permanencia en el tiempo.

2.2.1 Diseño e implementación de un plan estratégico que permita alinear a la asociación hacia el rumbo requerido de una manera eficaz

Dentro de los principales beneficios que toda organización logra alcanzar a través de la planeación estratégica se puede mencionar, la proactividad, adaptación al cambio, formación de equipos de trabajo de alto desempeño, la mejora continua y el perfeccionamiento en la toma de decisiones gerenciales de forma mucho más eficiente con los recursos disponibles.

Por lo tanto, el direccionamiento estratégico y la planeación estratégica se puede traducir como un proceso sistemático que alinearán a la asociación, marcando el rumbo del desarrollo económico y social para todos los asociados, en dirección del progreso de forma estratégica y rentable.

Con la definición de la visión la asociación tendrá definido el futuro que desea, se indica hacia dónde va, hasta donde se quiere llegar, la posición que desea tener en el futuro y,

sobre todo, qué quiere proyectar a todos sus asociados y colaboradores de sus miembros, permitiendo así diseñar y desarrollar políticas institucionales, a fin de conseguir los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo. Con el establecimiento de la Misión ACPAMOL tendrá muy clara su identidad, tendrá bien definido su propósito, a que se dedicará y cuales son todos aquellos elementos que harán a la asociación diferentes del resto de instituciones afines, por tanto, la misión es el punto de partida, que guiará el quehacer en el día a día de la asociación y por tanto todos los colaboradores al igual que los todos los clientes la deben conocer y tener siempre presente, desarrollando estrategias para cumplir con todos los objetivos trazados.

Son los valores los que permiten tomar decisiones asertivas y definir la conducta de todos los miembros, equipos de trabajo y colaboradores siendo los valores como en toda empresa los que definen la identidad de ACPAMOL.

La estrategia organizacional para el caso de la Asociación, es posiblemente el factor más importante a tomar en cuenta ya que esta marca el camino a seguir hacia la búsqueda del éxito, el desarrollo sostenible y la permanencia en el tiempo de ACPAMOL.

Con la elección de una estrategia bien definida, congruente con la visión, misión y valores, se contribuirá a la determinación de los objetivos a largo plazo, así también la adopción de metas y las medidas a realizar para alcanzarlas utilizando los recursos necesarios de forma eficiente, logrando así el cumplimiento de sus propios objetivos estratégicos.

2.2.2 Otras intervenciones: Diseño del modelo de negocio para la asociación ACPAMOL aplicando las herramientas de EMPATHY MAP y CANVAS

Día a día las tecnologías cambian constantemente y los mecanismos de comunicación también lo hacen, por lo que los clientes cada vez más tienen acceso a datos e información en cualquier momento, en cualquier lugar, en el instante que lo necesitan, gracias a todos esos avances tecnológicos existentes, haciendo que estas personas se comuniquen a través de medios digitales como el internet, haciendo uso de las diferentes plataformas web y redes sociales disponibles, teniendo la capacidad de acceder a esta información por medio de computadoras, tabletas o teléfonos móviles. Por esta razón el uso de medios digitales para generar más contactos con potenciales clientes, desarrollar comunidades e imponer tendencias de consumo de productos o servicios, desarrollar presencia de marca y posicionamiento de esta en la mente de los consumidores se convierte en un beneficio tangible e intangible que aporta valor a todos los integrantes de la asociación, lo que se convierte en mayores ingresos económicos y beneficios financieros en el reconocimiento de la marca Pupusas de Arroz 100% de Olocuiltla en la mente de los clientes activos y de los potenciales consumidores de los diferentes productos que se venden en el Pupusódromo El Manguito.

Considerando todo lo anterior, el mercadeo y promoción de las Pupusas de Arroz 100% mediante el uso de redes sociales y demás medios digitales, será una parte importantísima para el cumplimiento de la estrategia establecida por la asociación, empleando estrategias de Marketing online (Mercadeo en línea o en la web), tácticas y acciones que contribuyendo a generar éxito y a crear mayores oportunidades y

crecimiento económico en todas las áreas de negocios en los que participan los miembros de ACPAMOL, beneficiando directamente a los asociados y a sus colaboradores.

Es así que para el uso de estos medios digitales se implementaron herramientas como el Empathy Map (Mapa de empatía) con la cual se logró identificar el público o mercado meta generando un alto grado de empatía con clientes específicos conociendo todo su entorno, gustos, preferencias y su interacción con el medio ambiente que le rodea, poniéndose en su lugar como si se lograra ver a través de sus propios ojos, conociendo a profundidad al cliente, todos sus requerimientos y expectativas, desarrollando con esta información estrategias puntuales que busquen atraer más clientes al Pupusódromo generando así mayor venta promedio en cada uno de los negocios asociados.

Empathy Map brinda información importante, de mucha utilidad para desarrollar un modelo de negocios adaptado específicamente para atender los clientes identificados con los cuales se pretende generar mayor empatía, siendo el modelo Canvas (Lienzo) la herramienta de formulación de modelos de negocios conceptual que permite, mediante un conjunto de elementos de análisis y su relación con lo que se espera vender, expresar la lógica mediante la cual una organización intenta crear más ingresos ganando dinero generando mayores contribuciones generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes de interés para el desarrollo de la asociación, brindando como beneficios para todos los asociados y sus negocios incrementos significativos en la rentabilidad , desarrollo de estrategias para generar nuevas líneas de negocios y reducción de costos implementando maniobras de ahorro o reducción, desarrollando

también proyectos de innovación, establecimiento estrategias para afrontar a la competencia y realizando proyectos para el desarrollo del sector del Pupusódromo El Manguito, logrando así el alineamiento estratégico del modelo de negocio con el marco filosófico de ACPAMOL.

Además, de todos los beneficios descritos en los párrafos anteriores los miembros de ACPAMOL y sus colaboradores recibirán beneficios adicionales en cuanto a la formación de competencias, recibiendo capacitaciones sobre el lavado correcto de manos, manejo y manipulación de alimento con el programa “Serv safe” que es una herramienta para gestionar una operación de preparación y manipulación de alimentos segura y que garantice la preservación de la salud de los comensales.

Todo esto previene situaciones adversas, difíciles de manejar y que ponen en riesgo a los clientes, su salud, el prestigio del negocio, la pérdida de clientes, baja rotación o venta de los productos, demandas judiciales, vergüenza, entre otros problemas que pueden ser evitados manteniendo una adecuada higiene de los locales, los equipos, los utensilios de trabajo o preparación y la higiene de los empleados que manipulan alimentos.

2.3 Descripción de la acción clave de éxito

A continuación, se describe las actividades que se llevaron a cabo para cada una de las acciones clave de éxito:

La interrelación de las 2 acciones clave de éxito se fundamenta en el establecimiento de las bases de la planeación estratégica, ya que es una de las principales

herramientas para la gestión de la asociación, en la que se define la cultura organizacional manifestada a través del marco filosófico (misión, visión y valores) generando una estrategia que incorpore sus respectivas líneas y programas de acción para crear sinergias junto a un modelo de negocio acorde a la asociación.

2.3.1 Acción Clave de Éxito desarrollada: Diseño de un Plan Estratégico

La acción clave de éxito uno consiste en el diseño de una herramienta de planificación estratégica que permita alinear a la asociación hacia el rumbo requerido, que incluye el análisis del entorno, formulación de misión, visión, valores, estrategia y tácticas a seguir. Las etapas de la realización de la acción clave éxito del plan estratégico se detallan en el esquema N°1.

Esquema N°1 Etapas de Realización de la acción clave de éxito del plan estratégico



Fuente: Equipo Consultor

La selección de la acción clave de éxito relacionada con la planeación estratégica nace del consentimiento de los miembros de la junta directiva de la asociación, quienes coincidieron en la importancia de la definición del marco filosófico, la estrategia y los objetivos para definir el rumbo de la organización.

En cada sesión de trabajo se planeaban las actividades o acciones inmediatas para la implementación de la planeación estratégica, como por ejemplos la divulgación del marco filosófico para su socialización.

La planeación estratégica de la asociación tiene un horizonte de proyección para 3 años.

2.3.1.1 Taller N°1: Análisis del Entorno, FODA y Marco Filosófico

2.3.1.1.1 Análisis del Entorno

La sesión realizada durante el sábado 22 de septiembre del año 2018 inició con el aporte de opiniones de los factores externos que pueden incidir en el desarrollo de la asociación, el análisis abarca factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales a través de la técnica PESTEL.

Fotografía N°1: Aporte de ideas para el análisis del entorno



Fuente: Equipo Consultor

PEST.

Se realizó un análisis PEST para identificar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos en el entorno externo de la Asociación, que pudieran afectar las actividades y el desempeño, permitiendo evaluar la situación actual e identificar las principales fuerzas externas que puedan afectar a los negocios.

Factor político

El crecimiento de apenas un 2.5 % del producto interno bruto en los últimos años no ha contribuido con el desarrollo de los negocios de todos los empresarios. Por otra parte, la ideología partidaria afecta la estabilidad económica, a pesar de que la asociación ha procurado mantenerse neutral, cada gobierno tiene su estrategia, y si el partido político que gana no apoya los proyectos sociales se vería afectada la asociación por el apoyo en proyectos tales como MIPIMES quienes en la actualidad están siendo impulsados por el actual gobierno y de los cuales se han venido obteniendo beneficios de asesoría para el desarrollo.

Por otra parte, considerando que el candidato con mayor probabilidad de ganar las elecciones, durante sus gestiones en otras alcaldías ha demostrado tener un alto poder de negociación, por lo que, de cumplirse los pronósticos de las encuestas, se tendrán nuevas oportunidades de presentar proyectos y buscar apoyo como asociación productiva.

La denominación de origen brinda un valor agregado a la asociación sumamente valioso, para las pretensiones de exportación que se tienen en el mercado internacional por la

creciente demanda de productos cuya calidad es vinculada al origen geográfico específico.

Es por ello que en el Plan Quinquenal El Salvador Productivo, Educado y Seguro ha identificado como un medio para el desarrollo económico, el reconocimiento de productos de identitario de diversos productos de zonas, para constituir un elemento dinamizador de las economías locales.

Desde el 2010 el gobierno de El Salvador ha formulado una estrategia de promoción de exportaciones para potenciar mediante programas e instrumentos la oferta exportable del país, tales como las negociaciones de tratados de libre comercio en Centroamérica, la Unión Europea y Estados Unidos, por lo que en la actualidad la asociación estaría pudiendo aprovechar estas orientaciones estratégicas para lograr alcanzar su objetivo gestionar con los medios, el exportar las pupusas a estos mercados.

El actual gobierno ha colocado el mayor número de impuestos de la historia, en la búsqueda de fondos para realizar la ejecución de sus programas de desarrollo y con ello ha podido alcanzar la operación de la asociación tal es el caso del 13 % que trató de colocar a la energía eléctrica, pero no lo ha logrado afortunadamente. Por otra parte, a través del pago de salarios a un mayor número de empleados públicos y al otorgamiento de los subsidios ha logrado trasladar riqueza o capacidad de compra a la población generando con ello un multiplicador económico que ha agilizado la actividad comercial en el país.

Las asociaciones sin fines de lucro como ACPAMOL, necesitan recursos financieros para su operación sostenible en el tiempo y algunas de las formas tradicionales para la

obtención de fondos son: las mensualidades de sus asociados, ayudas públicas, donaciones externas y patrocinios con proveedores. Habiendo para cada una de ellas pros y contras que deben ser evaluados convenientemente para su correcto aprovechamiento.

- **Factor económico.**

En cuanto al ámbito económico, no es desconocido que El Salvador en las últimas décadas, se ha caracterizado por ser un país que depende en gran medida de los ingresos producidos por las divisas que generan las remesas y demás bienes que envían sus compatriotas desde Los Estados Unidos de América.

Esta situación ha contribuido a apalancar de cierta medida la economía salvadoreña. El presente año ha sido muy particular debido al crecimiento y pujanza que ha mostrado EE.UU. en 2018, en todos los rubros que constituyen su economía, su producto interno bruto etc. el cual ha mostrado un crecimiento que ronda el 4.2% y una mayor tasa de empleo a nivel nacional.

La tasa de desempleo total de Estados Unidos en agosto del presente fue de 3.9% igual a la registrada el mes anterior, en tanto la hispana fue de 4.7%, con un leve aumento de 0.2 puntos porcentuales, con respecto al mes de julio.

Estos resultados positivos en la economía estadounidense son favorables para que los compatriotas puedan ayudar a sus familiares que residen en El Salvador incentivando la economía promoviendo el consumo e intercambio de mercancías, este comportamiento económico ha beneficiado a muchos conciudadanos viéndose reflejado en un incremento de las remesas familiares que envían hacia el país.

El Banco Central de Reserva dio a conocer que El Salvador recibió US\$3,604.1 millones en concepto de remesas familiares al mes de agosto de 2018, con un crecimiento de 9.5%, superando en US\$311.6 millones a los ingresos recibidos bajo el mismo concepto en el mismo periodo del año anterior.

En este período se recibieron remesas procedentes de 152 países: destacándose Estados Unidos con US\$3,364.1 millones, equivalentes al 93.3% de las remesas totales, incluyendo efectivo y recargas, seguido por la Unión Europea con US\$33.4 millones (0.9%) y Canadá con US\$31.6 millones (0.9%), destacando los cinco departamentos que más remesas recibieron al mes de agosto de 2018: San Salvador (19.5% del total de remesas del país), San Miguel (11.8%), La Unión (8.2%), Santa Ana (7.8%) y La Libertad (7.7%), y entre los que reciben menos remesas están los departamentos de Cuscatlán (2.4%) y San Vicente (3.4%) informó el Banco Central de Reserva.

Este dinamismo y flujo de efectivo contribuye significativamente a dinamizar el consumo de bienes y servicios en todo el país, principalmente en aquellas zonas en donde se concentra mayor población o transitan más personas, tal es el caso del departamento de San Salvador y los municipios cercanos a la capital. (BCR, 2018).

Por otra parte, el PIB de El Salvador muestra un importante crecimiento acumulado del 2.5% en el segundo trimestre del año (2.8% en el semestre) mostrando una buena dinámica de crecimiento económico producto del gasto de consumo final principalmente del sector privado, siendo el comercio y reparación de vehículos junto con la industria manufacturera quienes más aportaron al crecimiento del PIB con 0.4% respectivamente.

Todo esto incentiva la demanda interna y externa la cual impulsa el crecimiento económico en el primer semestre de 2018, el consumo muestra un importante incremento durante el segundo trimestre, adicional a esto se registró un aumento del gasto de los hogares en 5.2 %, un alza en la inversión y consumo público de 2.7 %; y un aumento en las exportaciones de 1.4 %.

El consumo como tal no ha sido mayormente afectado por la inflación, que al mes de agosto alcanza un acumulado de 1.5% es decir que el aumento en los precios no ha sido tal que haya afectado directamente el gasto en los diferentes bienes y servicios que componen la canasta básica de los salvadoreños.

Otro sector que experimentará un crecimiento importante y por ende contribuye al fortalecimiento, dinamización y al crecimiento de la economía de todo el país es el turismo el cual se espera que crezca en un 7.9% para el presente año. Los ingresos que se espera que 2018 contribuyese el turismo a la hacienda salvadoreña, sobresaldrían los \$1,363 millones, con un incremento de 7.9 % respecto al año anterior, indican las estimaciones del Ministerio de Turismo (MITUR).

Tomando en cuenta que las remesas, el crédito y los salarios impulsan el consumo de los hogares salvadoreños y al hablar del consumo se están considerando productos y servicios, los alimentos son parte del gasto familiar convirtiéndose en una parte fundamental para el bienestar y desarrollo de todas las personas dentro de la sociedad. El sector de comerciantes de pupusas específicamente los ubicados en la zona del Pupusódromo El Manguito tiene una gran oportunidad de crecimiento, desarrollo comercial y de incrementar sus ingresos al ofrecer productos y/o servicios en la rama de

alimentos y bebidas en uno de los corredores turísticos más importantes del país y de las zonas aledañas, además por ofrecer uno de los platillos típicos más atractivos, consumido en todo el país, nostálgico para todos los Salvadoreños en el exterior que identifica toda una nación como son las pupusas de arroz.

Los comerciantes tienen la oportunidad de aprovechar el flujo de personas, residentes de Olocuilta, turistas nacionales e internacionales que se conducen hacia el aeropuerto internacional Óscar Arnulfo Romero como parte de su viaje de negocios o placer, se dirigen a los departamentos del oriente del país, las playas de la zona o que acostumbran visitar sitios turísticos de sano esparcimiento como los ubicados en la ciudad de Olocuilta.

Al capitalizar todo este flujo de personas mediante la comercialización, el servicio diferenciado y productos de calidad, todos los miembros de la asociación de comerciantes de pupusas de arroz del pupusódromo El Manguito pueden aumentar considerablemente sus ingresos y por ende obtener mayores beneficios económicos para ellos sus colaboradores y todas las personas involucradas en el negocio.

- **Factor Social.**

Los factores sociales relacionados a las actitudes o tendencias de consumo, puede decirse que no tendrían una afectación directa para la Asociación ACPAMOL, ya que la pupusa es un platillo típico y tradicional que todo salvadoreño promedio consume. Estudios realizados de la situación alimentaria de El Salvador por la Organización Panamericana de la Salud, confirman el patrón de consumo nacional que incluye:

huevos, carne de pollo, frijoles, arroz, tortilla de maíz, pan dulce, pan francés, azúcar, tomate, cebolla, papas, gaseosas, café instantáneo y pupusas.

Adicionalmente la seguridad ciudadana y la conflictividad social en la zona son dos parámetros controlados, la delincuencia en la zona es baja. Además, la ubicación estratégica del pupusódromo el manguito permite abordar a personas que transitan por carretera con destino al Aeropuerto Internacional Monseñor Oscar Arnulfo Romero.

- **Factor Tecnológico.**

En la actualidad las organizaciones no sólo deben enfocarse en el presente, sino también tienen que anticiparse a los cambios futuros, la tecnología ofrece oportunidades para beneficiarse de cambios que podrían aumentar su rentabilidad o mantener su supervivencia.

La Política Nacional para el Desarrollo de la micro y pequeña empresa impulsada por Conamype tiene como objetivo fortalecer la competitividad, tecnología e innovación para lograr posicionamiento en los mercados objetivos en todas las pymes del país.

Por otra parte, las tendencias en las redes sociales demuestran que el 46.5% de los usuarios de redes sociales en la región son personas menores de 30 años, dichos jóvenes revisan sus cuentas de Facebook mucho más que el promedio global, quienes también se apoyan en programas de edición para mejorar sus fotografías.

En este año 2018 se marca una tendencia clave para las marcas en su acercamiento a esta audiencia ya que los jóvenes buscan organizaciones que no solo satisfagan sus necesidades y deseos, sino que también al mismo tiempo tengan esquemas o escalas de valores similares.

A continuación, se da a conocer los rangos de edades de usuarios de redes en Centroamérica:

Cuadro N°3: Rango de Edades de Redes Sociales		
Rangos	2016	2018
12 a 20 años	27.5%	18.40%
21 a 30 años	32.5%	27.4%
41 a 50 años	9.10%	16.70%
51 a 60 años	6.40%	17%
61 o más	1.50%	8.30%
Datos: Ilifebelt 2018		

La adopción de nuevas tecnologías contribuye la reducción de costos en las pequeñas y medianas empresas, facilitando la productividad, reduciendo los costos y contribuyendo a entrar en nuevos mercados.

La tecnología ofrece a los asociados la oportunidad de expandirse hacia nuevos mercados por medio del acceso a redes sociales como Twitter o Facebook para tener un mejor acceso a los clientes actuales o potenciales donde además permitirá promover las pupusas y poder responder las dudas de los consumidores, escuchar sugerencias dudas y el ofrecimiento de descuentos o promociones generando más lealtad al pupusódromo el Manguito.

Otro aspecto importante para considerar es lograr el posicionamiento en la mente del consumidor como las “pupusas 100% de arroz de Olocuilta”.

Por otro lado, es recomendable no mantener una cuenta en redes sociales sino se le da el seguimiento oportuno en lugar de mantenerla desactualizada y desorganizada.

2.3.1.1.1 Realización del FODA

Se realizó un taller para la identificación del análisis interno, revisando las fortalezas-debilidades y un análisis externo, revisando las oportunidades y amenazas de la asociación.

El primer paso desarrollado fue la definición de los siguientes términos:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

El siguiente paso consistió en recopilar las ideas de cada uno de los asociados acorde a su experiencia bajo el siguiente enfoque:

- Crear una lista de fortalezas actuales.
- Crear una lista de debilidades actuales.
- Crear una lista de oportunidades para el futuro.
- Crear una lista con las amenazas para el futuro.

Anteriormente los miembros de la asociación habían realizado un ejercicio similar para la indicación geográfica de las pupusas en Olocuilta por lo que el ejercicio fluyó rápidamente.

A continuación, se da a conocer el cuadro del FODA consolidado para la asociación:

Cuadro N° 4: FODA ACPAMOL

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Documentos tributarios actualizados. 2. Se cuenta con registros contables. 3. Alto poder decisión. 4. Se cuenta con un Instrumento de gestión muy valioso para la toma de decisiones. 5. Manejo de residuos. 6. Calidad de servicio. 7. Diversidad de establecimientos.	1. No cuentan objetivos estratégicos. 2. No se cuenta con una misión y visión debidamente establecidas. 3. No se cuenta un instrumento de medición para conocer el nivel de satisfacción de sus asociados. 4. Falta de unidad del equipo en algunas propuestas y actividades de la asociación. 5. No se cuenta con planes de trabajo para el cumplimiento de objetivos. 6. Desconocimiento de los beneficios de la indicación geográfica
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Desarrollo de alianzas 2. Rediseño de servicios prestados. 3. Posicionamiento de marca. 4. Mejorar de la relación con sus clientes. 5. Establecimiento de presupuestos anuales.	1. Surgimiento de nuevas ordenanzas municipales. 2. Incremento del costo canasta básica. 3. Cambio de enfoque de inversión de gobierno entrante. 4. Riesgo de cancelación de proyectos de organizaciones internacionales.
Fuente: Equipos Consultor	

Cuadro N° 5: Cruce de Variables FODA

Para el análisis de datos se cruzaron las variables encontradas con la herramienta FODA, encontrando lo siguiente:

FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Se cuenta con todos los controles tributario y normas legales. 2. Se cuenta con registros contables. 3. Alto poder negociación y decisión. 4. Se cuenta con un Instrumento de gestión muy valioso para la toma de decisiones. 5. Manejo de residuos.	1. No cuentan objetivos estratégicos. 2. No se cuenta con una misión y visión debidamente establecidas. 3. No se cuenta un instrumento de medición para conocer el nivel de satisfacción de sus asociados. 4. Falta de unidad del equipo en algunas propuestas y actividades de la asociación. 5. No se cuenta con planes de trabajo para el cumplimiento de objetivos.

OPORTUNIDADES	FO	DO
1. Desarrollo de alianzas 2. Rediseño de servicios prestados. 3. Posicionamiento de marca. 4. Mejorar de la relación con sus clientes. 5. Establecimiento de presupuestos anuales.	F105: Establecer los presupuestos anuales de inversión considerando la información legal y tributaria evitando sanciones. F301: Generar alianzas con proveedores contando con el respaldo de la mayoría calificada de la asociación. F503: Posicionar la marca registrada, con un enfoque de cuidado medioambiental. F404: Aprovechar el instrumento de gestión para promover el desarrollo de un procedimiento de atención al cliente o asociado. F302: Aprovechar el poder de decisión colectivo con el que se cuenta para poder proponer nuevos servicios que sean de gran beneficio para los asociados.	D103: Establecer objetivos estratégicos que impulsen el posicionamiento de marca. D204: Desarrollar un marco filosófico que garantice la mejora en la relación con sus clientes o asociados. D304: Desarrollar un instrumento medición y seguimiento de satisfacción al cliente que contribuya a mejorar la relación con sus clientes. D403: Maximizar los beneficios obtenidos al posicionar la marca y con ello crear empoderamiento en todos los asociados. D503: Desarrollar planes de trabajo que estén alineados con el posicionamiento de marca.

AMENAZAS	FA	DA
1. Surgimiento de nuevas ordenanzas municipales. 2. Incremento del costo canasta básica. 3. Cambio de enfoque de inversión de gobierno entrante. 4. Riesgo de cancelación de proyectos de organizaciones internacionales.	F1A1: Utilizar todos los controles tributarios y registros contables, para enfrentar el surgimiento de posibles nuevas ordenanzas municipales. F3A1: Utilizar el poder de negociación e influencia de la asociación para que la alcaldía no establezca ordenanzas que afecten el funcionamiento de esta. F3A4: Valorar mediante el consenso de la asociación la vinculación con algunas naturalezas de organizaciones. F4A3: Utilizar el instrumento de gestión en la toma de decisiones para realizar las negociaciones más adecuadas con el gobierno entrante. F3A2: Utilizar el alto poder de negociación con el que se cuenta en la organización para negociar los mejores precios de los insumos de la canasta básica.	D1D2A1: Realizar un análisis estratégico de los principales riesgos que representa la imposición de nuevas ordenanzas. D5A2A3A4: Establecer un plan de acción enfocados a desarrollar actividades para afrontar los cambios en la canasta básica, cambio de enfoque de inversiones de gobierno entrante y cancelación de proyectos de organizaciones internacionales.
Fuente: Equipo Consultor		

Después de haber realizado el análisis de cruce de variables el equipo consultor concluye lo siguiente:

Los registros contables y tributarios con los que cuenta la asociación constituyen una base fundamental para el establecimiento de presupuestos apegados a la realidad y muy específicos para cada una de las actividades que sean planificadas a realizar en los periodos de gestión.

La condición de trabajo democrática en donde la participación de todos los miembros es importante para la toma de decisiones, fortalece los lazos y el trabajo comunitario en pro del beneficio de toda la organización.

El fortalecimiento de la marca y un mayor posicionamiento en el mercado, acompañado de servicio al cliente de calidad, contribuirá a atraer un mayor número de visitantes por ende más consumidores de los productos y servicios que se brindan en el pupusódromo El Manguito.

El establecimiento de objetivos estratégicos indicará el rumbo a seguir en el tiempo garantizando mediante la estrategia la mejora de servicio al cliente externo e interno, así como las actividades de posicionamiento necesarias para el bienestar de la operación.

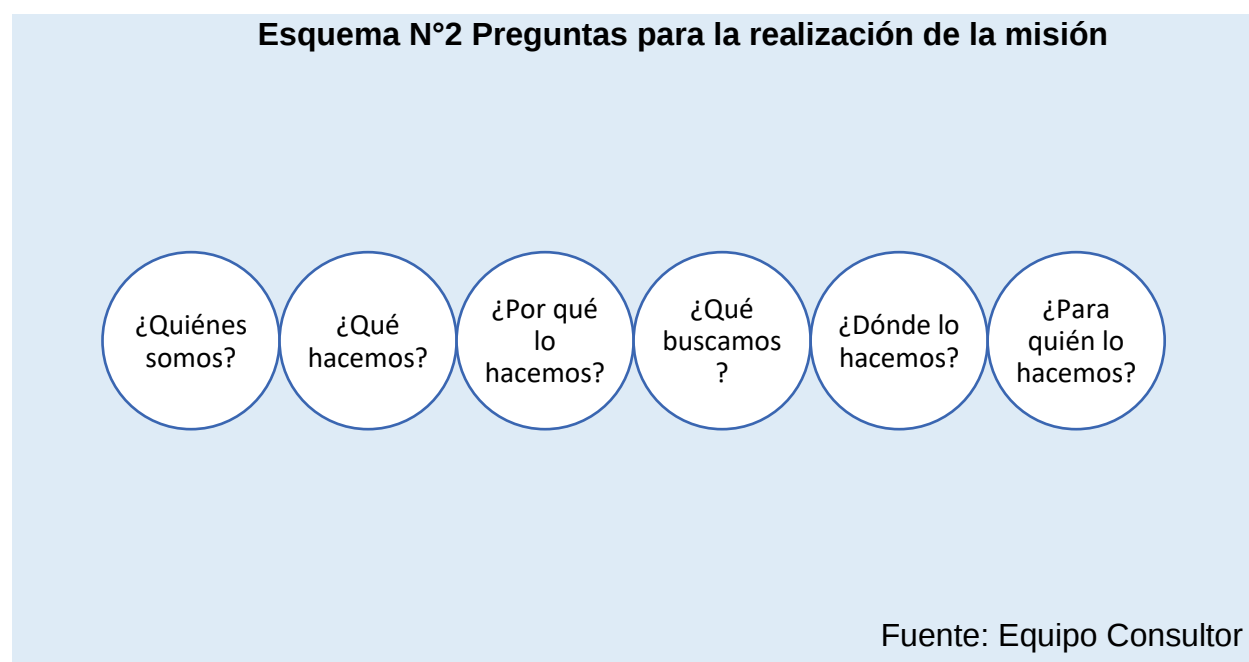
El poder de decisión de los miembros de la asociación facilita establecer nuevos acuerdos con los distintos gobiernos municipales, con el propósito de obtener beneficios para la asociación en cada administración.

Es necesaria mantener la unidad del asociado y estrechas relaciones gubernamentales con el fin de garantizar la continuidad del trabajo en conjunto y el desarrollo de nuevos proyectos de beneficio local que contribuyan con el crecimiento económico de los integrantes de ACPAMOL.

2.3.1.1.2 Creación del Marco Filosófico

En la siguiente fase del taller se dio a conocer la explicación de la misión que es la razón de ser de la asociación.

Se formaron dos ideas principales con base a los estatutos de la asociación contestando al mismo tiempo las siguientes preguntas:



Fotografía N°2 Aporte de ideas para la elaboración de la misión



Fuente: Equipo Consultor

Idea 1:

- Promover el progreso de la localidad y de sus miembros conjuntamente con instituciones públicas y privadas.
- Impulsar y participar en los programas de capacitación.
- Coordinar y cooperar para la mayor integración de sus miembros.

Idea 2:

- Incrementar las actividades comerciales
- Participar en los planes de desarrollo locales.
- Promover el turismo y el comercio.

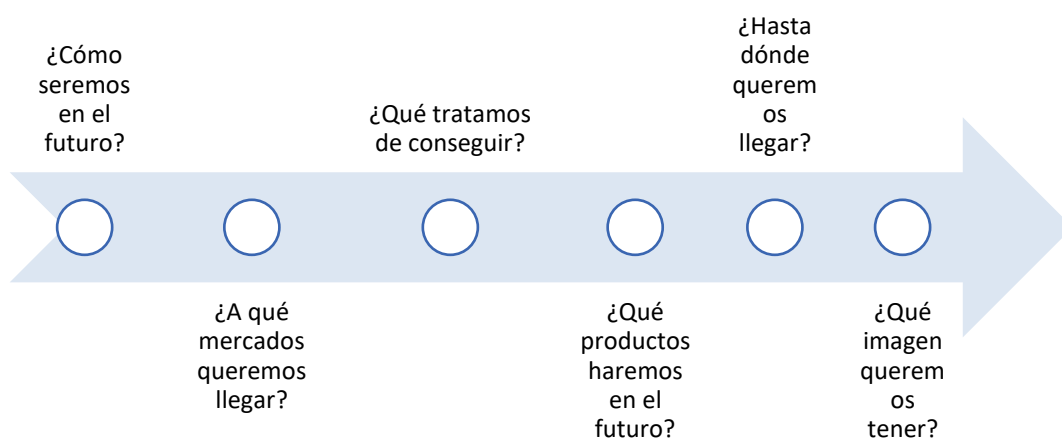
A continuación, se da a conocer la propuesta de misión aprobada por los asociados:

MISIÓN

Somos una asociación en búsqueda del desarrollo socioeconómico de los comerciantes del pupusódromo El Manguito a través de la comercialización de pupusas de arroz 100 % de Olocuilta, trabajamos por gestionar proyectos de desarrollo comercial, técnico y cultural en armonía con el medio ambiente; generando mayores recursos económicos y beneficios sociales a todos los asociados, sus familias, proveedores y comunidades aledañas.

Se continuó con el taller para determinar la visión de la asociación explicando la siguiente pregunta: ¿A dónde quiere llegar, la asociación, a largo plazo?

Esquema N°3 Preguntas para la realización de la Visión



Fuente: Equipo Consultor

Fotografía N°3 Aporte de ideas para la elaboración de la visión



Fuente: Equipo Consultor

VISIÓN

Convertirnos en la asociación de comerciantes de pupusas de arroz 100% de Olocuilta más reconocida a nivel nacional e internacional, de mayor calidad, prestigio, solidez y credibilidad; siendo exportadores de pupusas en todos los mercados potenciales, generando riqueza a todos los miembros de ACPAMOL.

Posteriormente se realizó una lluvia de ideas para definir los valores de la asociación basados en los principios que actualmente practican:

VALORES

- Calidad: el proceso capaz de dar como resultado un producto y servicio que cumple con las necesidades, requerimientos y expectativas de los asociados y de los consumidores.
- Responsabilidad: cumplimiento de las obligaciones con los asociados y con las entidades gubernamentales.
- Lealtad: permanencia y apoyo constante a todos los miembros de la asociación.
- Confianza: actuar de manera adecuada en toda situación ante los socios.
- Honestidad: estrecha relación con los principios de verdad, integridad y justicia en la asociación.
- Respeto: significa valorar a todos los socios, acatar su autoridad y considerar su dignidad.
- Compromiso: la capacidad que tienen los miembros de la asociación para tomar conciencia de la importancia que tiene cumplir con el desarrollo del trabajo dentro del tiempo estipulado para ello.

Finalmente, se definieron los objetivos estratégicos con base a lo establecido en los estatutos de la asociación en el artículo 4 (ver anexo 1):

- Promover el desarrollo socioeconómico de los miembros de ACPAMOL en el sector del pupusódromo El Manguito trabajando en coordinación con instituciones públicas y privadas locales e internacionales.
- Lograr reconocimiento a nivel nacional e internacional como asociación, a través de la promoción del certificado de indicación geográfica “Pupusas de arroz 100% de Olocuilta” como el principal platillo típico de El Salvador.
- Gestionar las condiciones necesarias para la producción y exportación de pupusas a los salvadoreños en el exterior.
- Fomentar en todos los asociados el compromiso de asumir prácticas en pro del cuidado y protección del medio ambiente en cada una de sus actividades productivas.
- Promover la integración de todos los asociados en la gestión de proyectos de desarrollo comercial, técnico y cultural mejorando con ellos sus procesos de trabajo.
- Impulsar en todos los establecimientos de los asociados buenas prácticas en los procesos de producción que garanticen la calidad del producto elaborado.

2.3.1.1.1 Definición de la Estrategia

En la siguiente visita se dio a conocer a los asociados la importancia de definir la estrategia de la asociación ya que esta ayudará a alcanzar los objetivos de manera eficiente, posterior a ello se explicaron los tipos de estrategias posibles; concluyendo con los asociados que debería de ser una estrategia de posicionamiento y diferenciación para definir con qué atributos se identifique al pupusódromo El Manguito en la mente del consumidor teniendo de referencia que Olocuilta representa el origen de las pupusas de arroz.

A continuación, se dan a conocer posibles estrategias que surgen del ejercicio de lluvia de ideas realizado:

Lanzar al mercado El pupusódromo el manguito con estándares de calidad internacionales puestos en práctica a la hora de elaborar las pupusas de arroz 100% de Olocuilta.

Posicionar las pupusas de arroz del pupusódromo el manguito en Olocuilta como las mejores de todo El Salvador.

“Posicionar el pupusódromo El Manguito quien opera bajo estándares de calidad como el lugar de origen las pupusas de arroz 100% de Olocuilta, en la mente de los salvadoreños y extranjeros”.

“Posicionar el pupusódromo El Manguito en la mente de todos los salvadoreños donde encontrará el auténtico sabor, un ambiente cálido y seguro, del verdadero lugar de origen de las pupusas de arroz 100% de Olocuilta”.

“Posicionar el pupusódromo el manguito en la mente de todos los salvadoreños, lugar de origen de las pupusas de arroz 100% de Olocuilta, descubriendo el auténtico sabor, un ambiente cálido y seguro”.

Fotografía N°4 Aporte de ideas para la elaboración de la estrategia



Fuente: Equipo Consultor

Finalmente se concluyó que la estrategia para el cumplimiento de la visión y los objetivos empresariales es:

ESTRATEGIA

“Posicionar el pupusódromo El Manguito en la mente de todos los salvadoreños, atrayendo más clientes al verdadero lugar de origen de las pupusas de arroz 100% de Olocuilta, descubriendo el auténtico sabor del plato típico de los salvadoreños, en un ambiente cálido y seguro”.

2.3.1.1.1 Definición de Tácticas

Cuadro N°6: Definición de Tácticas		
TÁCTICA 1: Diseñar la campaña publicitaria del pupusódromo.		
Análisis del entorno de las redes sociales.	Definición de funciones del Jefe de Marketing. Construcción de descriptor de puesto Community Manager.	Plan de producción de contenido Plan de posteo (calendarización). Plan de dinámicas e interacciones (juegos varios, encuestas). Plan de pauta Social Ads
TÁCTICA 2: Implementar la campaña haciendo uso de herramientas digitales.		
Medición de campañas y leads	Seleccionar a persona que asumirá funciones de Community Manager	Análisis de penetración
TÁCTICA 3: Desarrollar un programa de actividades de esparcimiento y recreación cultural.		
Diseñar el programa de actividades de esparcimiento.	Selección de actividades culturales y recreacionales.	Ejecutar el programa. Medir percepción de cliente.

TÁCTICA 4: Desarrollar un plan de formación de los colaboradores.-		
Definir áreas de oportunidad, en los colaboradores.	Capacitar a los colaboradores en las áreas seleccionadas.	Realizar evaluaciones de los conocimientos adquiridos periódicamente. Tomas de opinión de los clientes y consumidores.
TÁCTICA 5: Diseñar el programa cliente misterioso.-SERVICIO		
Establecer la metodología para la ejecución del programa.	Ejecutar el programa. Construir el guion y formato de la revisión del cliente misterioso.	Analizar los resultados obtenidos.
TÁCTICA 6: Evaluar los resultados de la estrategia		
Definir herramienta de evaluación de los resultados de la estrategia.	Ejecutar la medición.	Presentar resultados de avances.
TÁCTICA 7: Mejorar las instalaciones físicas-		
Definir estándar de imagen.	Lista de verificación de las condiciones físicas e imagen a mantener.	Seguir las recomendaciones de consultoría de imagen.
Fuente: Equipo Consultor		

TÁCTICA 1: Diseñar la campaña publicitaria del pupusódromo.

Actividad 1.1: Análisis del entorno de las redes sociales.

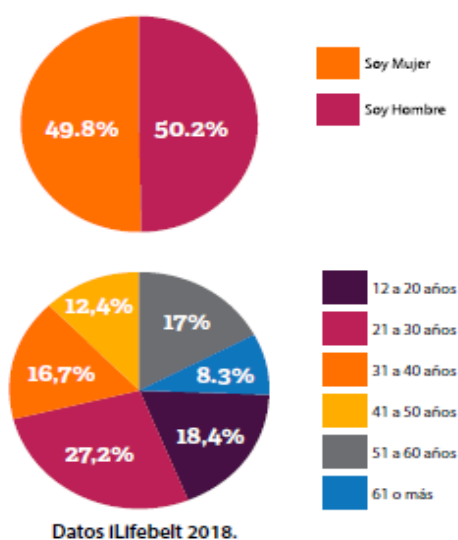
Género y Edad

En Centroamérica un 45.6% de los usuarios de redes sociales en la región son personas menores de 30 años. Estos jóvenes revisan sus cuentas de Facebook mucho más que el promedio global y son quienes se apoyan más en los programas de edición para que sus fotografías luzcan mejor.

Una tendencia clave que se marca en 2018 para las marcas en su acercamiento a esta audiencia es que los jóvenes buscan organizaciones que no solo satisfagan sus necesidades y deseos, sino que también tengan esquemas o escalas de valores similares.

Gráfica N° 3: Usuarios de Redes Sociales

Usuarios de Redes Sociales en Centroamérica por género y edad
Datos iLifebelt 2018.



Cuadro N° 7: Rango de edad de usuarios de Redes Sociales.

Rangos de edad usuarios de Redes Sociales	2017
12 a 20 años	18.40%
21 a 30 años	27.40%
31 a 40 años	16.70%
41 a 50 años	12.40%
51 a 60 años	17.00%
61 o mas	8.30%

Fuente: Datos iLifebelt 2018.

Nivel de estudio y ocupación principal.

Son pocos los usuarios de Redes Sociales que pertenezcan al grupo que se podría llamar los que (ni estudian, ni trabaja ni recibe formación) que en el caso de la región ronda el 12.8%.

Desde el lado académico la mayor parte son personas con formación de Bachillerato (38.7%) y de nivel universitario (44.7%).

Al reflexionar en la cantidad de personas que pertenece a la PEA (población económicamente activa) siendo un 65.2% del total de usuarios, se identifica una oportunidad para las marcas de llegar a una audiencia con capacidad económica.

Esto indica a su vez que los usuarios de las redes sociales son personas que deben tener acceso a cierto nivel de ingresos y en su mayoría son jóvenes estudiantes de bachillerato y Universitarios.

Cuadro N° 8: Grado Académico de Usuarios de Redes Sociales	
Grado Académico	2017
Educación primaria	6.40%
Enseñanza media	38.70%
Estudios universitarios	44.70%
Estudios de posgrado	10.20%
Fuente: Datos iLifebelt 2018.	

Preferencias y tendencias

Se tiene de forma muy común un comportamiento humano que tiende a motivar las repeticiones de las actividades y es el deseo de ser recompensados. Sobre todo, cuando no se tiene certeza de cuántas veces se debe de realizar una actividad para recibir lo que se busca. Lo anterior recibe el nombre de Programa de Reforzamiento de tipo Variable y es el fundamento de las emociones que despiertan las Redes Sociales.

Cada vez que se hace una publicación o se comparte una imagen no se sabe a ciencia cierta la repercusión que estas acciones tendrán, lo cierto es que se busca generar reacciones en los otros usuarios y mientras más respuestas se obtengan es probable sentirse mejor (o peor dependiendo de los resultados).

Los usuarios en las redes sociales de la región centroamericana manifiestan que una de las principales razones para utilizar las plataformas es recibir información (enterarse de noticias y eventos, 75,5% de los usuarios del estudio realizado).

El Comercio Digital.

Se ha identificado por medio de investigación, que los usuarios siguen a distintas marcas en las redes sociales siempre y cuando cumplan dos requisitos:

Informan a través de contenido de valor, es decir, no compartiendo únicamente detalles y características de sus productos o servicios sino contenido que resulte interesante, útil, divertido, educativo, motivacional o entretenido para el consumidor.

Prestan atención al “cómo”: además de compartir contenido de valor las marcas que han tenido éxito en Redes Sociales se enfocan en utilizar formatos que sean atractivos

y de fácil consumo, tal es el caso de las infografías, vídeos, cinemagraphs, galerías, gifs animados, Live Streaming, entre otros.

Cuadro N°9: Razones para seguir a una marca en Redes Sociales.	
Razones para seguir a una marca en Redes Sociales.	2017
Estar informado	65%
Conseguir ofertas	13.40%
Identificación con la marca	12.50%
Comprar productos/servicios.	8.60%
Para quejarse	0.50%
Fuente: Datos iLifebelt 2018.	

Preferencias y malestares acerca de las Marcas entre los usuarios de Redes Sociales.

Los usuarios de las redes sociales en Centroamérica tienen muy claro, lo que les molesta de una marca que se publica en Redes Sociales.

Para el usuario de Redes Sociales no recibir respuestas en una interacción hacia una marca es como encontrar a un amigo, mirarlo a los ojos y ver que la otra persona evita saludar. Es casi como una ofensa personal.

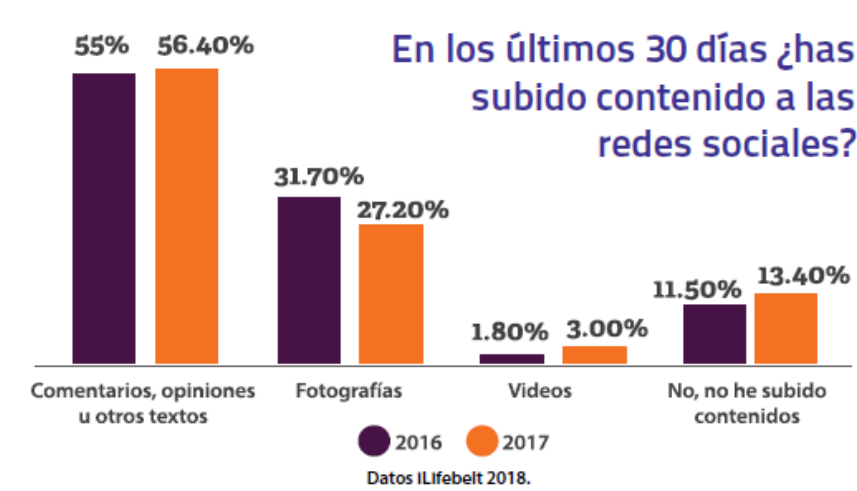
Por otro lado, el comportamiento más detestable más allá de la interacción social es la publicidad intrusiva ya que 43.3% afirma que es lo que más detesta que hagan las marcas.

Es probable que esto haya llevado a Apple a evitar que cualquier aplicación pueda tomar el control del dispositivo iPhone (caso contrario a lo que ocurre en los teléfonos con sistema operativo Android donde este tipo de publicidad se da debido a algunas aplicaciones gratuitas).

Información estadística de tendencias. “La publicidad en video sigue sin aprovecharse”. En los últimos años en todos los medios especializados en marketing y publicidad siempre se ha afirmado que el Video es la “gran tendencia” las marcas hacen poco o nulo esfuerzo por definir estrategias basadas en este formato.

Es probable que uno de los motivos sea el tema de la inversión, aun así, es importante considerar que generar diferenciadores en la actualidad puede ser una estrategia clave para cualquier marca de tal forma que no se deberían escatimar esfuerzos para aprovechar este formato que tiene la ventaja de ser percibido por dos sentidos: el auditivo y la vista.

Gráfica N° 4: En los últimos 30 días ¿has subido contenido en redes sociales?

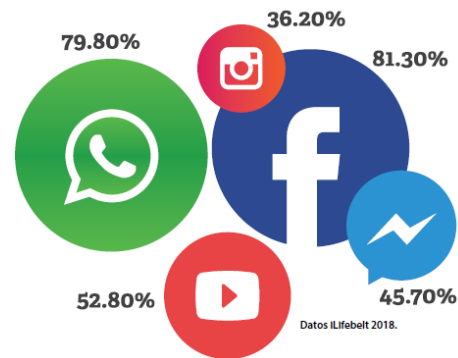


Tan solo el 2.3% de los usuarios de Redes Sociales generan vídeo de forma recurrente dentro de sus perfiles mientras que 27.2% afirma subir de forma continua fotografías. Esto es equivalente a decir que del lado de los usuarios se generan 10 veces más fotografías que videos.

Las Redes Sociales favoritas en 2018.

Existen 5 nombres que son lo primero que se viene a la mente del usuario de Redes Sociales cuando se le pregunta cuáles son sus Redes Sociales favoritas.

Es importante observar que 4 de estas plataformas pertenecen a un mismo ecosistema (Facebook, Instagram, Facebook Messenger, WhatsApp) mientras que YouTube es la única plataforma perteneciente a otro “ecosistema”.



Actividad 1.2: Definición de funciones del Jefe de Marketing.

El jefe de marketing, debe ser un profesional en la materia, quien estará encargado de diseñar e implementar todas las estrategias relacionadas, con productos servicio, redes sociales, etc. De acuerdo con el marco filosófico y en concordancia con la estrategia de la asociación, desempeñando a su vez el puesto de Community Manager descrito a continuación.

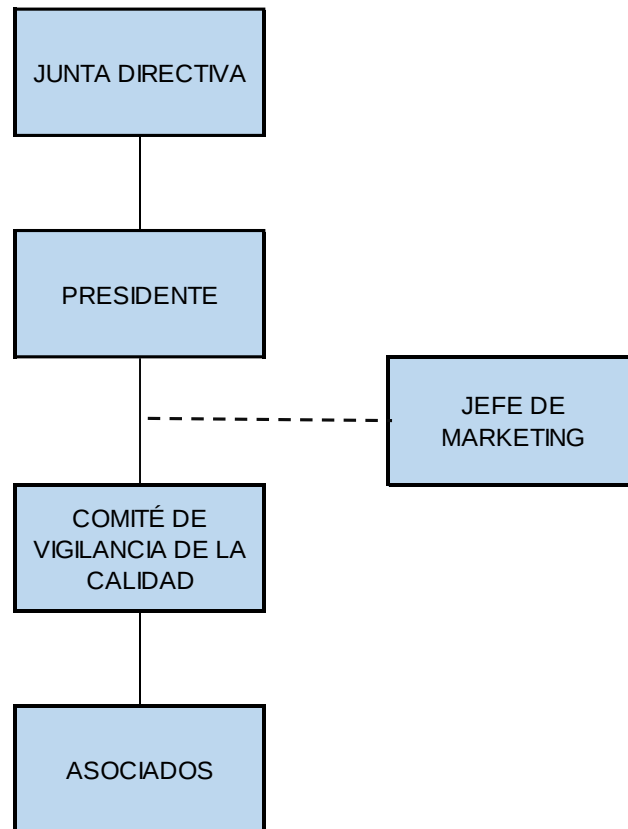
Funciones principales

1. Definir un plan estratégico de marketing, acorde con los objetivos empresariales.
2. Realizar análisis el mercado y estudiar las tendencias tecnológicas como soporte a nuevos mercados de servicio en los que pueda participar la asociación.
3. Realizar los planes estratégicos de mercadeo, congruentes con la estrategia y marco filosófico de ACPAMOL.
4. Analizar el comportamiento de la demanda de los diferentes servicios que presta la asociación y sus asociados.
5. Formular e implementar políticas, que orienten los estudios de mercado, promoción y labor publicitaria de los servicios que brinda o brindará la asociación.
6. Mantener una estructura tarifaria dinámica y flexible que responda a los cambios que puedan suscitarse financiera o comercialmente.
7. Elaborar escenarios futuros de acuerdo con los diferentes estados posibles del entorno.
8. Elaborar y aplicar planes de descuentos flexibles y personalizados.
9. Publicitar y promocionar los diferentes servicios que presta o prestara la asociación.
10. Identificar, analizar y aplicar alternativas para penetración y desarrollo de mercados mediante la introducción de nuevos servicios y la utilización de la red existente.

11. Identifica nichos de mercado-mercados rentables y crecientes
12. Anticipa necesidades- del mercado y clientes e implementa políticas de satisfacción, las cuales son diferentes a las políticas del servicio.
13. Promociona marca/empresa – integra estrategias entre cliente, consumidor y usuario.
14. Piensa globalmente- actúa localmente, pero con visión mundialista
Propone estrategias diferentes y novedosas - considera que el éxito comercial de ayer no es necesariamente garantía para el éxito de hoy y menos del mañana.
15. Revisa permanentemente su sistema de mercadear - hace mercadeo con y para el cliente.
16. Coordinar la investigación de mercados, la estrategia de marketing, ventas, publicidad, promoción, políticas de precios, desarrollo de productos y las actividades de relaciones públicas.
17. Servir de enlace como empresa y la agencia de publicidad o de promociones con las cuales se contratan diversas funciones de publicidad o promoción.
18. Crear y dirigir programas de promoción combinando publicidad con incentivo de compra para incrementar las ventas.

A continuación, se muestra la nueva estructura de la organización:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACPAMOL NUEVO



Actividad 1.3: Descriptor de puesto Community manager.

Cuadro N°10: Descriptor de puesto Community manager.			
Empresa:	ACPAMOL	Fecha Elaboración:	24-10-18
Título del puesto: Jefe de Marketing		Fecha última revisión:	
¿Puesto Nuevo o Existente?		Clasificación del Puesto: Plaza Fija/Mercadeo y Ventas	

Nombre del Ocupante del puesto: (Para más de una persona anotar "Múltiple")	Código puesto (sí aplica):
MULTIPLE:	
Propósito del Puesto (Resumen general del puesto)	
Hacer una buena gestión de las redes sociales de la asociación que fomente la comunicación e interacción de la asociación con los clientes. También es el encargado de monitorear la presencia online de las marcas y el encargado de generar contenidos de valor con capacidad de mejorar la visibilidad de la empresa en línea	
Principales Responsabilidades: Actividades clave y áreas de toma de decisiones Seguimiento oportuno a los comentarios de los seguidores de las redes sociales. Generar retroalimentación clara y oportuna a los seguidores. Selección de contenido publicitario a postear en plataforma social. Atención de las quejas de los seguidores. Orientar a los clientes. Buscar y crear relación con los influenciadores. Fortalecer el vínculo entre los seguidores y la marca de la asociación.	Indicadores Típicos (KPI) Indicadores clave de desempeño y Objetivos. KPI. • Número de seguidores • Número de interacciones • Comentarios positivos/negativos • Clics en social Ads • Alcances • Leads • Ventas

OBJETIVOS.

- Mejorar la Reputación Online de la marca ACPAMOL.
- Aumentar los seguidores en las redes sociales de la asociación.
- Mejorar el “Engagement” entre la marca y la comunidad.
- Prestar un Servicio al cliente más personalizado.
- Conseguir más seguidores y suscriptores.
- Conseguir crear relación con Influenciadores.
- Llevar métricas actualizada.

Fuente: Equipo Consultor

Actividad 1.4: Plan de producción de contenido.

Cuadro 11: Ejemplos de Temáticas para contenidos propuestos	
Temas	Fechas Propuestas
Procedencia y elaboración de ingredientes:	
Tipos de Queso más utilizados.	03/12/18
El Chicharrón: Elementos básicos que contiene cotidianamente.	10/12/18
Frijol: tipos más utilizados y lugares de producción	17/12/18
Harinas: Lugares de cultivos nacionales e internacionales y sus diferencias.	28/12/18
Procedencia y elaboración de Curtidos: Vinagres utilizados, tonalidades, prácticas.	4/01/19
Elaboración de una correcta Salsa de tomate en distintas zonas del país.	11/01/19
El origen de los platos o canastas donde se sirven las pupusas.	18/01/19
Fundación del Pupasódromo El Manguito.	25/11/19
Recomendaciones básicas para lograr obtener el mejor sabor al comer las pupusas. (Forma tradicional salvadoreña y por zonas del país)	1/02/19

Formas exóticas que los salvadoreños comemos las pupusas. (Peculiaridades y gustos de los salvadoreños y extranjeros; relatos de experiencias)	8/02/19
Las playas de la zona oriental del país y sus virtudes. (Turismo conveniente para pupusódromo El Manguito).	15/02/19
Los viajeros nacionales; rubros de trabajo, preferencias, ruinas, etc.	22/02/19
El día nacional de la pupusa.	11/11/18
Celebración del día del niño.	01/10/18
Las fiestas patronales de Olocuilta.	8/10/18
Eventos de comelones de pupusas.	25/12/18
Fuente: Equipo Consultor	

Nota: Los contenidos a publicar pueden ser compartidos de distintas fuentes en las redes Sociales.

Actividad 1.5: Plan de dinámicas e intervenciones.

Encuestas de opinión. (Ejemplo de Elaboración)

¿Cuáles de estos eventos culturales que se realizan en el pupusódromo El Manguito de Olocuilta son de su conocimiento?

- a. Artes visuales
- b. Obras de teatro
- c. Concierto de música folclórica
- d. Cuenteros
- e. Concierto de música tradicional u/o urbana
- f. Grupo folclórico
- g. Danzas culturales
- h. Cine
- i. Ninguno.

¿En su comunidad se realizan o promueven algunos de estos eventos?

- a. Artes visuales
- b. Obras de teatro
- c. Concierto de música folclórica
- d. Cuenteros
- e. Concierto de música tradicional u/o urbana
- f. Grupo folclórico
- g. Danzas culturales
- h. Cine
- i. Ninguno.

¿En el último año, usted ha asistido a eventos de?

- a. Artes visuales
- b. Obras de teatro
- c. Concierto de música folclórica
- d. Concierto de música tradicional u/o urbana
- e. Grupo folclórico
- f. Danzas culturales
- g. Cine
- h. Ninguno.

¿Cómo califica la calidad de los eventos culturales a los que usted ha asistido nombrados anteriormente?

- a. Excelentes
- b. Buenos
- c. Regulares
- d. Deficientes

¿En cuál de los siguientes horarios preferiría que se realizaran los eventos mencionados?

- a. Mañana
- b. Tarde
- c. Noche

Actividad 1.6: Activaciones de Marca.

Las activaciones de marca son estrategias de Marketing no masivas que pueden suscitarse en lugares inesperados, en puntos de venta o en eventos de lanzamiento. Están dirigidas a segmentos específicos y son perfectamente combinables con otras acciones, a fin de potenciar la emoción y la sorpresa en quien las vive.

Entre sus características está el empleo de altas dosis de creatividad y sentido de oportunidad. La activación de marca permite:

La interacción que logra la marca al persuadir a un consumidor cada vez más evasivo mediante experiencias únicas y que éstas a su vez provoquen el deseo de ser experimentadas por otros.

Desarrollar un nuevo e innovador tipo de contacto (bajo un espacio y tiempo no convencionales) con los consumidores, siendo así, la creatividad el elemento sorpresa que provoque una acción.

Un ejemplo de una activación de marca es un concierto sorpresa que la Banda MS dio en la Plaza Universidad de Guadalajara, Jalisco, donde nadie se imaginó lo que estaba a punto de presenciar.

Fotografía N°5 Ejemplo de Activaciones de Marca de Celulares



Fuente: Página de YouTube de Banda MS

Actividad 1.7: Pautas ADS

Cada vez más marcas se apuntan al carro de la publicidad en redes sociales con muchas plataformas y opciones de personalización, las posibilidades en marketing para llegar a la audiencia que interesa son mejores que nunca. Además, se trata de un canal publicitario de gran rentabilidad y versatilidad, que permite crear campañas para una gran amplitud de objetivos de negocio a un coste reducido.

Las principales plataformas de social ADS.

¿Cuál es la mejor plataforma para hacer publicidad en redes sociales? No hay una respuesta única, ya que cada caso es diferente.

A la hora de elegir, se debe pensar en las redes sociales más frecuentadas por el público objetivo, en el tipo de campaña que se quiere crear y en las características de cada plataforma. A continuación, se da a conocer una breve presentación de las más

importantes, teniendo en cuenta que la que el plan inicial será la creación de un fan page de Facebook e Instagram:

- **Facebook Ads.** Facebook es la red social más popular a nivel mundial y cuenta con una sólida plataforma publicitaria. Además de disponer de una audiencia potencial de gran tamaño, ofrece la ventaja de ser muy visual y de contar con múltiples opciones de segmentación, desde demografía e intereses hasta públicos similares.
- **Instagram Ads.** Una red muy visual, donde los usuarios suelen estar predispuestos a darle a "Me gusta" y que aprovecha al máximo la integración con Facebook. Para aprovechar todo su potencial, céntrate en pulir al máximo tus imágenes y vídeos.
- **Twitter Ads.** La red social del pájaro azul también ofrece opciones de social ads muy interesantes, ya que permite crear campañas adaptadas a una gran variedad de objetivos (conversión, leads, descarga de aplicaciones...) e incrementar la audiencia potencial mediante Twitter Audience Platform.
- **YouTube Ads.** Los anuncios de vídeo en YouTube son el formato más parecido a la publicidad televisiva "de toda la vida". Aprovecha al máximo sus ventajas para contar historias que consigan conectar con tu público.
- **Snapchat Ads.** Esta red es relativamente nueva, sobre todo en el mercado español, y cuenta con una audiencia mayoritariamente joven. Su publicidad tiene el toque desenfadado que caracteriza a esta red y ofrece grandes opciones creativas a través de vídeos de 10 segundos.

- **Pinterest Ads.** La red más “cool” cuenta con una audiencia mayoritariamente femenina para temáticas como bodas, cocina o moda, por lo que sus anuncios pueden ser muy útiles a la hora de alcanzar a este nicho.
- **LinkedIn Ads.** Esta solución publicitaria puede ser adecuada para aquellos que buscan alcanzar a una audiencia mayormente profesional y de empresa a empresa.

Táctica 2: Implementar la campaña haciendo uso de herramientas digitales.

Actividad 2.1: Medición de campañas y Leads.

En esta etapa se establecerán las métricas a esgrimir para medir la efectividad de las campañas implementadas y las interacciones o reacciones que tendrán los Leads (seguidores que interactúan) en cada una de las redes sociales a utilizar.

Por lo tanto, las principales métricas a monitorear en cada una de las redes sociales son:

FACEBOOK

- La cantidad de “Me gusta” día a día
- Me gusta netos (Ya no me gusta, Me gusta Orgánicos, Me gusta pagos)
- Alcance (Orgánicos: número total de usuarios únicos que han visto las publicaciones por métodos gratuitos y de pagos, los que han visto las publicaciones por consecuencia de un anuncio pagado)

- Reacciones (Me gusta, Me encanta, Me asombra, Me divierte, Me entristece, Me enoja)
- Interacciones (Reacciones, Comentarios, Veces que se compartió)
- Visitas a la página (Visitas totales y total de visitas). También se puede desglosar el total de visitantes: Por sección: ¿qué miran: el inicio, las fotos, el panel de información?, por edad y sexo, por país, por ciudad, por dispositivo: ¿ingresaron desde su teléfono celular, desde una Tablet o desde una computadora de escritorio?
- Acciones totales en la página

INSTAGRAM

- Visitas al perfil de instagram
- Crecimiento de seguidores (Crecimiento de la comunidad)
- Tasa captación diaria (la media de seguidores diarios)
- Likes y comentarios por cantidad de seguidores (Estadísticas de cada publicación)
- Interacción (Likes y comentarios por publicación, guardados, reproducciones) alcance en instagram
- Monitoreo de hashtags (Cantidad de impresiones de pantalla han generado las publicaciones gracias a los hashtags publicados).

TWITTER

- Cantidad de seguidores.
- Visitas al perfil.
- Alcance de un Hashtag.

Para el caso de Twitter, se pueden consultar en los enlaces mostrados a continuación: <https://analytics.twitter.com/> y Tweet Reach (<https://tweetreach.com/>).

YOUTUBE

- Cantidad de visualizaciones (Alcance de los vídeos subidos y comparativos temporales).
- Duración media de las visualizaciones (Contenidos que generaron interés y el tiempo de cada visualización)
- Los videos más populares (Videos y temas que generan mayor interés en el público)
- Datos demográficos (Sexo, Edad etc. de los usuarios)
- Fuentes de tráfico
- Cantidad de Me gusta

Para el caso de YOUTUBE, se pueden consultar en el enlace siguiente: <http://youtube.com/analytics>

Actividad 2.2: Selección de la persona que desempeñará las funciones de Community Manager.

Antes de seleccionar a la persona que desarrollara las funciones de Community Manager es necesario responder a la pregunta: ¿Qué hace un community manager?

Es el profesional con conocimiento y dominio de las herramientas informáticas necesarias, para hacer una buena gestión comunicacional en las redes sociales seleccionadas por la Asociación, las cuales serán utilizadas para su propia promoción, con el objeto de fomentar la comunicación e interacción de ACPAMOL con sus clientes y colaboradores.

También es el encargado de monitorear la presencia online de las diferentes marcas en todas las redes sociales, será el responsable de generar contenidos que sume valor, que atraiga la atención de más clientes, mejorando la visibilidad de la marca “Pupusas de Arroz 100% de Olocuilta”, ACPAMOL y el certificado de origen online.

El community manager tendrá como principales objetivos:

- Mejorar la visibilidad de ACPAMOL, la marca Pupusas de Arroz 100% de Olocuilta y el Certificado de Origen en Internet mediante el uso de las diferentes redes sociales.
- Mejorar el reconocimiento, mostrar la trayectoria y reputación Online de ACPAMOL y sus distintas marcas.
- Atraer, convencer y aumentar la cantidad de seguidores en las diferentes redes sociales empleadas.

- Mejorar el Optimizador de motor de búsqueda SEO (Search engine optimization) de ACPAMOL y su marca (posicionamiento en los buscadores).
- Mejorar el compromiso “engagement” entre ACPAMOL y marcas con la comunidad a nivel nacional e internacional.
- Prestar un servicio al cliente más personalizado haciendo uso de una comunicación más efectiva con todos sus seguidores.
- Conquistar más seguidores e interacciones en las redes sociales.
- Identificar oportunidades de contenidos que mostrar para atraer más seguidores en sus redes sociales.
- Obtener relaciones más estrechas con los seguidores por medios propios o haciendo uso de Influenciadores.
- Promover al máximo las conversiones o interacciones con los seguidores.
- Llevar métricas actualizada de todas las redes sociales utilizadas.

Luego de considerar lo anterior para la selección del community manager se tendrá en cuenta lo establecido en el descriptor de puesto mostrado en la **táctica 1**.

Actividad 2.3 Análisis de penetración.

En esta sección se explicará cómo lograr posicionar y desarrollar a ACPAMOL en el ámbito digital haciendo uso de redes sociales. Para ello es necesario considerar o responde a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo está ACPAMOL en los medios sociales y cuál es su madurez digital?
- ¿Cuál es el comportamiento de los clientes o consumidor identificados por ACPAMOL en los medios digitales y redes sociales?
- ¿Qué está haciendo el mercado y los principales competidores ya sean directos o indirectos?

Una vez respondidas las interrogantes planteadas se deberá proceder a elegir o diseñar las estrategias a utilizar; las cuales deberán de llevar implícitas las respuestas a otras interrogantes relacionadas con el entorno general, todo con el propósito de definir la estrategia de penetración en el mercado y redes sociales más efectiva y adecuada, logrando así el reconocimiento de marca a nivel nacional e internacional, adaptando dichas estrategias al momento que esté en desarrollo.

Las interrogantes relacionadas con el entorno general a considerar son:

Locación:

- ¿Adónde vamos a estar? (Posicionamiento)
- ¿Cómo vamos a estar? (fases madurez)
- ¿Qué herramientas vamos a utilizar? (Google analytics)

Comunicación:

- ¿Qué vamos a decir? (Contenido de publicaciones para lograr posicionamiento)
- ¿Cómo lo vamos a decir? (A través, videos, foros, chat, etc.)
- ¿Cuándo lo vamos a decir?

Por ejemplo, en las estrategias diseñadas para atraer más clientes al pupusódromo El Manguito se puede hacer uso de redes sociales, considerando la implementación de marketing de contenido el cual consiste en crear y distribuir contenido relevante para clientes y potenciales clientes a través de redes sociales, con el objetivo de atraerlos hacia el pupusódromo, conectándose con ellos y sus emociones.

No es, por tanto, contenido promocional sino útil y relevante para los usuarios y para ACPAMOL que ha de ser aportado mediante el uso de formatos adecuados adaptados a las diferentes redes sociales.

Para ello se entiende por contenido cualquier tipo de publicación ya sea:

- Social (posts, tuits, actualizaciones en redes sociales...)
- Online (newsletter, ebooks...)
- Papel (revista corporativa...)
- Multimedia (vídeos, podcasts...).

Para ello siempre es necesario establecer indicadores de gestión, que deberán ser monitoreados de forma trimestral por el community manager quien será el responsable de la gestión, seguimiento y control de dichos indicadores, pudiéndose considerar entre muchos más como indicadores los siguientes:

- Número de seguidores
- Número de interacciones
- Comentarios positivos/ negativos
- Cliks en social Ads
- Alcances
- Leads
- Ventas

Táctica 3 Desarrollar un programa de actividades de esparcimiento y recreación cultural.

Actividad 3.1: Diseñar formato de programas para actividades de esparcimiento y cultura.

Para el desarrollo de las actividades de esparcimiento y cultura que ACPAMOL realizará con el propósito de atraer más afluencia de personas a la zona del pupusódromo El Manguito, se ha diseñado un formato para la programación de dichas actividades culturales y recreativas, el cual contempla las áreas a desarrollarlas durante cada mes o de forma anual, las cuales deberán ser divulgadas a través de los diferentes medios de comunicación escritos, radiales y digitales como redes sociales, a todos los habitantes y miembros de las comunidades aledañas y seguidores en las redes sociales, todo esto con la participación de todos los miembros de la asociación durante cada una de sus actividades cotidianas apoyándose de diferentes folletos o panfletos pegados en los sitios más concurridos por los miembros de la comunidad, clientes, consumidores etc. y con la ayuda de diferentes medios de comunicación como la prensa, radio, otros medios

escritos, redes sociales etc. para que de esta forma se pueda implementar el programa con éxito; logrando trasladar beneficios tangibles e intangibles a todos los asociados de ACPAMOL. Este formato es mostrado a continuación:

Cuadro 12: PROGRAMA DE ACTIVIDADES CULTURALES Y DE ESPARCIMIENTO ACPAMOL 2018-2019								
Actividad a desarrollar	Fecha	Hora de inicio	Lugar	Recursos Necesarios	Costo o inversión	Participantes	Responsables	Comentarios u Observaciones
Fuente: Equipo Consultor								

Actividad 3.2: Elaboración del formato de programa para actividades de esparcimiento y cultura propuesto a medida de ejemplo. Con una selección de actividades culturales y recreacionales.

Las actividades culturales, recreativas y de esparcimiento que serán desarrolladas por ACPAMOL tiene como propósito atraer más visitantes y por ende más clientes al pupusódromo El Manguito; estas serán promovidas a través de las diferentes redes sociales de la asociación

Cuadro 13: PROGRAMA DE ACTIVIDADES CULTURALES Y DE ESPARCIMIENTO ACPAMOL 2019

Actividad para desarrollar	Fecha	Hora de inicio	Lugar	Recursos Necesarios	Costo o inversión	Participantes	Responsables	Comentarios u Observaciones
Día Internacional de La Pupusa	11-11-18	8:00 am - 11:00 pm	Pupusódromo El Manquito	Económicos, materiales y accesorios para la elaboración de la pupusa gigante	\$	Todos los miembros de ACPAMOL, Alcaldía Municipal y visitantes	Junta directiva	La actividad se realizará en el marco de la celebración de día internacional de La Pupusa con el apoyo de toda la comunidad.
Concierto de villancicos navideños	15-12-18	6:00 pm - 8:00 pm	Pupusódromo El Manquito	Tarima para el escenario, mesas, sillas y equipo de sonido	\$	Todos los miembros de ACPAMOL, Alcaldía Municipal y visitantes	Junta directiva	Para esta actividad se pedirá la colaboración de coros de niños y adulto de otras organizaciones culturales
Quiebra de piñatas con todos los niños y niñas que visiten el Pupusódromo	23-12-18	6:00 pm - 8:00 pm	Pupusódromo El Manquito	Piñatas, dulces, regalos y equipo de sonido	\$	Todos los miembros de ACPAMOL y visitantes	Comité de celebraciones	Celebrando la navidad y el nacimiento del niño Dios.
Celebración del día de reyes con todos los niños de Olocuilta y visitantes	6-01-19	6:00 pm - 8:00 pm	Pupusódromo El Manquito	Piñatas, dulces, regalos y equipo de sonido	\$	Todos los miembros de ACPAMOL y visitantes	Comité de celebraciones	Recuperación de tradiciones locales y culturales de los salvadoreños.
Concierto de música folclórica	19-01-19	5:00 pm - 8:00 pm	Pupusódromo El Manquito	Tarima para el escenario, mesas, sillas y equipo de sonido	\$	Miembros de ACPAMOL y visitantes.	Comité de celebraciones	Actividad cultural para atraer más clientes y que estos permanezcan consumiendo más.
El del día y mes del Amor	16-02-19	5:00 pm - 8:00 pm	Pupusódromo El Manquito	Tarima para el escenario, mesas, sillas y equipo de sonido	\$	Miembros de ACPAMOL, Alcaldía Municipal y visitantes	Comité de celebraciones	Se pondrán a disposición promociones y concursos.

Actividad 3.4: Ejecución del programa

La ejecución y desarrollo del programa de actividades culturales y de esparcimiento a plenitud, será responsabilidad de la junta directiva y cada uno de los comités que forman parte de ACPAMOL con el apoyo de otras organizaciones y demás miembros. Todos los involucrados serán los responsables de desarrollar cada actividad y cada uno de los eventos programados de acuerdo con las fechas establecidas. El responsable de la promoción y publicación de estos eventos en los diferentes medios de comunicación será el Community Manager.

Actividad 3.5 Medir percepción del cliente.

Para asegurar la efectividad de estas campañas y garantizar el traslado de beneficios a todos los asociados, se hará uso de las herramientas de investigación con las que cuenta cada una de las redes sociales utilizadas, elaborando tres preguntas generales acerca de las actividades desarrolladas y se realizará la encuesta en las diferentes redes sociales para medir el impacto, la efectividad de los eventos ejecutados y la percepción que los clientes tienen de estos.

El Community Manager será el responsable de llevar a cabo estas encuestas, de gestionar la información y los resultados obtenidos.

Táctica 4. Desarrollar un Plan de Formación de los Colaboradores

Actividad 4.1: Definir áreas de Oportunidad en los Colaboradores.

El plan de capacitación de los colaboradores debe diseñarse de acuerdo con las oportunidades de mejora encontradas en los colaboradores que permita un mejor

desempeño a través de información, conocimientos y experiencias desde cada puesto de trabajo. El objetivo principal es ampliar o perfeccionar las actividades que realizan de acuerdo con las exigencias demandadas y que les permita una visión profunda.

Actividad 4.2: Estructura de Plan de Capacitación.

Cuadro 14: Estructura de Plan de Capacitación		
TIPO DE FORMACIÓN	TEMÁTICAS	OBJETIVO
FORMACIÓN ESPECÍFICA	Prácticas de Seguridad Alimentaria	A través de la capacitación de personal experto y certificado Serv Safe se adquieran conocimientos referentes a higiene personal, contaminación cruzada, seguridad alimentaria con apego al código alimentario de la Food and Drug Administration por sus siglas en inglés FDA..
FORMACIÓN ESPECÍFICA	Divulgación del Actual Marco Filosófico de la Asociación	Divulgar el marco filosófico de la Asociación que permita identificar el compromiso, transparencia y que indique el rumbo hacia dónde quiere ir la Asociación.
FORMACIÓN DE DESARROLLO	Importancia de las Relaciones Interpersonales e Inteligencia Emocional	Apoyar a la motivación en la realización de las actividades cotidianas del personal y mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados.
FORMACIÓN DE DESARROLLO	Clima Organizacional y Cultura Organizacional	Elevar el interés por el servicio al cliente a través de la mejora en la interacción entre los colaboradores, mejorando actitudes que contribuyan a un clima de trabajo satisfactorio.
Fuente: Equipo Consultor		

Actividad 4.3: Cronograma de Plan de Capacitación.

Cuadro 15: Cronograma de Capacitación														
N°	Actividades Para Desarrollar	Duración Horas	2018/ 2019											
			NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Formación Específica	4												
	Prácticas de Seguridad Alimentaria													
2	Formación Específica	1												
	Divulgación del Actual Marco Filosófico de la Asociación													
3	Formación de Desarrollo	2												
	Importancia de las Relaciones Personales e Inteligencia Emocional													
4	Formación de Desarrollo	2												
	Clima Organizacional y Cultura Organizacional													
Fuente: Equipo Consultor														

Fuente: Equipo Consultor

Actividad 4.4: Evaluación de Conocimientos.

La Evaluación debe realizarse desde el inicio del plan de capacitación, durante se está impartiendo la capacitación con preguntas a los participantes y al finalizar la ponencia con la finalidad de valorar la efectividad y eficiencia de los esfuerzos de la formación.

La evaluación deberá realizarse tanto a los colaboradores como al instructor.

Táctica 5. Diseñar el programa cliente misterioso.

Actividad 5.1: Establecer la metodología para la ejecución del programa cliente misterioso.

En la actualidad, en un mercado tan competitivo la calidad de los productos y servicios representa un papel importante. Trasládase al lugar de los consumidores del producto o servicio es trascendental para comprender cómo perciben estos y poder conocer su grado de satisfacción.

Numerosos estudios demuestran que un alto porcentaje de clientes no vuelven a un establecimiento por la escasa calidad del servicio recibido que por motivos inherentes al producto o al precio; las estadísticas demuestran que más del 90% de los clientes insatisfechos no reclaman ni se queja sino simplemente optan por no regresar.

El cliente misterioso o mystery shopper es una herramienta que sirve para mejorar la calidad de servicio de organizaciones o empresas; es una metodología para evaluar el nivel de satisfacción del cliente, identificando y resolviendo los puntos débiles evidenciados.

También se le conoce a la herramienta como cliente oculto, basada en una técnica de observación y se evalúa con elementos previamente definidos por medio de visitas no anunciadas.

Actividad 5.2: Metodología del Cliente Misterioso

Un Cliente misterioso o también llamado comprador, cliente o visitador misterioso, es un profesional especializado en actuar como un consumidor habitual de cualquier tipo de establecimiento, solicitando información o incluso comprando un producto o servicio mientras realiza un análisis minucioso (Calidad, 2008).

Se debe tener en cuenta que en ningún momento su presencia debe de levantar sospecha entre los empleados dado que su comportamiento debe de ser natural.

Durante el tiempo que dura la visita en la pupusería, el cliente misterioso será capaz de recopilar información básica del aspecto interior y exterior del establecimiento, así como también otros aspectos que se ha determinado que deben de ser examinados.

A continuación, se da a conocer aspectos importantes a considerar en la herramienta:

- Orden y limpieza de la pupusería.
- Imagen del Personal.
- Empatía o atención del vendedor.
- Habilidades de venta.
- Disposición de carteles promocionales de la pupusería.

Finalmente, se realiza un informe por parte del mystery shopper que se ajustará a los requisitos previamente establecidos en el formulario.

Con el informe obtenido se realiza un análisis de las diferentes variables para luego efectuar propuestas o acciones correctivas de mejora.

Se recomienda que se realice una medición constante que contribuya a la mejora continua de las Pupuserías del Pupusódromo el Manguito.

Para que los miembros de la asociación consigan resultados de esta herramienta de gestión se debe llevar a cabo una medición constante y de manera regular con una política de formación, información y mejoras con un seguimiento continuo dentro de la organización.

Beneficios:

- Conocer de primera mano las impresiones del cliente.
- Evaluar la eficacia de los planes de formación de los colaboradores.
- Detectar fortalezas y debilidades de las pupuserías.
- Conocer el nivel de servicio.
- Aumentar la satisfacción del cliente.
- Disminuir quejas y reclamos.
- Fidelizar a los clientes.

Actividad 5.3 Construir el guion y el formato del cliente misterioso.

Objetivo General: Diseñar un plan de aplicación de la herramienta del Cliente Misterioso que contribuya a la mejora continua de las pupuserías del Pupusódromo El Manguito en Olocuilta en el servicio y satisfacción de los consumidores.

Objetivo Específico:

- Elaborar un plan que detalle la aplicación de la herramienta del cliente misterioso.
- Definir indicadores de gestión que contribuyan a la mejora continua del pupusódromo.

Alcance: El plan de aplicación de la técnica tiene un alcance geográfico para el Pupusódromo El Manguito ubicado en Olocuilta.

Visitas Periódicas: Una de las claves para que la aplicación de la herramienta sea efectiva es la realización por lo menos de 2 visitas del cliente misterioso al año por cada una de las pupuserías.

Definición del Perfil del Cliente Misterioso:

1. Disfrutar de la comida típica de las pupusas.
2. Debe de ser capaz de formular las observaciones hechas durante la visita a cada pupusería.
3. Recopilar y procesar la información.
4. Mayor de edad.
5. Sexo Indiferente.
6. Con o sin experiencia en aplicar la técnica.

En el anexo N° 2 se da a conocer el acuerdo de confidencialidad que debe de firmar el cliente incógnito seleccionado.

Instrumento de Evaluación

Indicaciones: Asignar una calificación numérica a cada pregunta. La escala es del uno al cinco, en donde: 1: Pésimo 2: Mal 3: Regular 4: Bien 5: Excelente

Pupusería: _____ Hora: _____ Fecha: _____

I. Apariencia de la Pupusería y del Personal:

Apariencia de la Pupusería y del Personal: Limpieza y apariencia de la pupusería y del personal.						
	Aspecto	1 Pésimo	2 Mal	3 Regular	4 Bien	5 Excelente
a)	Apariencia de La Pupusería y del Personal					
1	Limpieza exterior de la Pupusería					
2	Limpieza Interior de la Pupusería					
3	Está Ordenado					
4	Bote de curtido y salsa limpio					
5	Plancha de pupusas limpia					
6	Iluminación Adecuada					
7	Limpieza del Baño					
8	Le saludaron amablemente					
9	Empleados Uniformados					
10	Personal presentable					
	TOTAL					

II. Habilidades del Personal:

Habilidades del Personal: Observe y verifique si los empleados tienen las habilidades necesarias para brindar un buen servicio						
	Aspecto	1 Pésimo	2 Mal	3 Regular	4 Bien	5 Excelente
a)	Conocimiento					
11	Conocimiento de los tipos de Pupusas					
12	Conocimiento de Inventario de Bebidas					
13	Conocimiento de Precios					
	TOTAL					
b)	Cortesía					
14	Saluda al llegar o al entablar una conversación					
15	La persona que le atendió saluda: "Bienvenido, pase a delante"					
16	¿Su tono de voz es amable?					
17	Se despidieron amablemente					
18	Comportamiento general de los empleados frente a los clientes					
19	Tono y volumen de voz de empleados mientras hablan entre si					
	TOTAL					

III. Actitud del Empleado

Actitud del Empleado: Observe la actitud del empleado si el cliente está inconforme, molesto o tiene una emergencia especial, si es resuelta adecuadamente.						
	Aspecto	1 Pésimo	2 Mal	3 Regular	4 Bien	5 Excelente
a)	Actitud del Empleado					
20	Brinda el servicio con rapidez					
21	Si usted está inconforme o molesto con el pedido le ayuda a resolver el problema					
22	La solución al problema fue adecuada.					
23	Muestra actitud positiva al momento de interactuar					
	TOTAL					

IV. Producto

Producto: Observe si las pupusas que ordeno cumplen con los requisitos mínimos de sabor y relleno						
	Aspecto	1 Pésimo	2 Mal	3 Regular	4 Bien	5 Excelente
a)	Producto					
24	Sabor					
25	Calidad del Relleno					
26	Distribución del Relleno					

27	Exceso de Grasa					
28	Cocimiento					
29	Calidad de la Salsa					
30	Calidad de Curtido					
31	Apariencia					
32	Masa					
	TOTAL					

V. Percepción Final

31. La experiencia en la pupusería fue:

Agradable: _____ **Desagradable:** _____

32. Regresaría a la pupusería nuevamente

Si: _____ **No:** _____

Comentarios:

Instructivo para el llenado: El formato debe de ser llenado inmediatamente después de realizada la visita a la pupusería, no debe de ser completada en el establecimiento.

Todos los ítems deben de ser contestados.

Indicaciones Generales:

1. Al entrar observe la limpieza en la pupusería.
2. Compórtese como un cliente normal, no permita que nadie lo vea hacer anotaciones.
3. Si usted no es atendido en 5 minutos, busque a un empleado.
4. Si es posible corrobore la atención que se le brinda a otros clientes.
5. Cada pregunta debe de ser respondida para ser válida.
6. Escriba un mínimo de un párrafo explicando su experiencia.
7. Complete su evaluación inmediatamente después de abandonar la tienda.
8. No revele que usted es cliente incógnito.

Asignación de Calificación:

- **Pésimo:** No cumple en absoluto con las condiciones requeridas.
- **Mal:** Existe deficiencia en lo requerido.
- **Regular:** Existe deficiencia en el servicio, sin embargo, se puede obtener el mismo con perseverancia.
- **Bien:** Cumple, pero no tiene valor agregado.
- **Excelente:** el servicio proporcionado con la mejor calidad posible

Indicadores:

Indicadores	Rechazado	Aceptable	Excelente
Apariencia de la Pupusería y Personal	39 puntos	35 puntos	45 puntos
Habilidades del Personal	27 puntos	32 puntos	41 puntos
Actitud del Empleado	10 puntos	16 puntos	22 puntos
Producto	27 puntos	32 puntos	40 puntos

Realizar la evaluación.

Pupusería	Fecha	Resultados Obtenidos por área
Pupusería		
Pupusería		
Pupusería		

Actividad 5.5 Analizar los resultados obtenidos.

Seguimiento: Se deben comparar los resultados de cada periodo de visitas tomando en cuenta las siguientes ideas:

- Aplicación de recomendaciones planteadas por pupusería.
- Resultado de acciones planteadas.
- Mantenimiento de acciones efectivas.
- La nueva experiencia fue más agradable.

Táctica 6: Evaluar los resultados de la Estrategia

Actividad 6.1: Definir herramienta de evaluación de los resultados de la estrategia

Cuadro 16: Herramientas de evaluación de Resultados		
Táctica	Antes	Después
Elaboración de marco filosófico.	Ausencia de Marco filosófico.	Traslado de marco filosófico.
Formación de Colaboradores	Ausencia de Plan de Formación de colaboradores	Inicio e implementación de plan de formación a colaboradores
Diseño de herramienta del Cliente Misterioso	Falta de herramienta de medición y control del nivel de servicio/calidad de los establecimientos de pupuserías.	Diseño e implementación de herramienta de Cliente Misterioso.
Fuente: Equipo Consultor		

Táctica 7: Mejorar las instalaciones físicas

Actividad 7.1: Definir estándar de imagen.

La asociación deberá definir el concepto de estándar e imagen en las pupuserías del Manguito en Olocuilta, a continuación, se dan a conocer recomendaciones generales:

- Limpiar y decorar y organizar la pupusería.
- Limpiar el parqueo.
- Definir líneas de parqueo.

- Planificar el menú.
- Pintar la fachada acorde al concepto de cada pupusería.
- Recibir a los clientes: Hacer contacto visual con el cliente, sonreír y saludar.
- Acompañarlos a su mesa.
- Tomar los pedidos de los clientes (Pupusas y bebidas)
- Preparar las pupusas para ser servidas.
- Servir los pedidos
- Dar servicio en las mesas
- Preparar la cuenta.
- Entregar la cuenta.
- Cobrar.
- Despedir a los clientes.
- Recoger la mesa.
- Limpiar las mesas y prepararlas para los próximos clientes

Actividad 7.2:

Lista de verificación de las condiciones físicas mínimas a mantener.

Realizar reunión para estandarizar las condiciones de los establecimientos.

Actividad 7.3:

Seguir las recomendaciones de consultoría de imagen.

Se sugiere seguir las recomendaciones de la consultoría realizada por estudiantes Arquitectura de la UCA.

2.3.2 Implementación de Estrategia

Taller de Socialización del Marco Filosófico y Estrategia

Se realizó el taller de socialización del Marco Filosófico y estrategia con los miembros de la asociación. El presidente de la asociación hizo la convocatoria a los asociados, se expuso en qué consistía la actividad programada de la interiorización y socialización de la misión, visión valores, objetivos y estrategia de la asociación a mediano plazo, esto con el objetivo de alinear a todos los asociados hacia un mismo fin; la presentación del contenido estuvo a cargo del equipo consultor.

El presidente de la asociación hizo énfasis en la cultura de trabajo colaborativa, lo anterior se apoyó con dinámicas interactivas, se observa en las siguientes fotografías el desarrollo del evento.

Fotografía N°6: Divulgación del Marco Filosófico



Fuente: Equipo Consultor

Fotografía N°7: Divulgación del Marco Filosófico



Fuente: Equipo Consultor

Fotografía N°8: Divulgación de la Estrategia



Fuente: Equipo Consultor

Taller de Socialización de Tácticas de la Estrategia

Se dio a conocer las tácticas que se estaban implementando, la actividad inicial de la ejecución de la campaña de herramientas digitales basada en el análisis de redes sociales realizado, se hizo énfasis en la importancia que representa hoy en día las redes sociales en la sociedad, así como también la oportunidad de atraer a clientes nacionales como extranjeros.

Fotografía N°9: Implementación de Táctica Análisis del Entorno de Redes Sociales



Fuente: Equipo Consultor

Fotografía N°10: Divulgación de Herramienta de Cliente Misterioso



Fuente: Equipo Consultor

Fotografía N°11: Divulgación de Plan de Capacitación a colaboradores



Fuente: Equipo Consultor

Implementación de Táctica 2: campaña haciendo uso de herramientas digitales

En la actualidad la asociación cuenta con una página perfil de Facebook en la que no se actualizan publicaciones ni se da seguimiento a las interacciones requeridas.

El equipo consultor, acompañados de los asociados, creó una fan page en Facebook e Instagram con el nombre de Pupusódromo El Manguito Olocuilta.

A continuación, se da conocer el Plan de Contenido de publicaciones en las redes sociales:

Cuadro N°18: Plan de Contenido en Redes Sociales			
FECHA	TEMA	ACTIVIDAD	HORA PROPUESTA
08-12-2018	Publicación de portada de Facebook e imagen de perfil	Foto de perfil: Siempre hay espacio para unas ricas pupusas de arroz y que mejor que unas de El Pupusódromo El Manguito, acompáñanos y disfrutaras nuestra variedad de pupusas de arroz 100% de Olocuilta. Foto de portada: Olocuilta es un municipio del departamento de La Paz en la zona paracentral de El Salvador, mejor conocido como el lugar de las pupusas de arroz, ven y disfruta de nuestra variedad de sabores, con tu familia y amigos.	10:00 am
10-12-2018	Publicación de foto de pupusas	¡Buenos días! feliz inicio de semana ¿quién se apunta para disfrutar de unas ricas pupusas de arroz, búscanos en pupusódromo El Manguito	10:00 am
11-12-2018	Publicación historia del pupusódromo el Manguito	Solicitar información oficial	6:00 pm

12-12-2018	Fotografía del comal más grande de Olocuilta	Sabías que Olocuilta tiene el récord Guinness con el mérito "La pupusa más grande del mundo" mide 4.5 metros de diámetro elaborada por 80 personas que aportaron a lograr este mérito	6:00 pm
13-12-2018	Fotografía de pupusas (Interacción con público, le da me encanta si son de Frijol con Queso, me asombra si son de queso y like si son las revueltas)	¿Cuáles son tus favoritas? déjanos tu comentario para saber cuál es tu pupusa favorita	6:00 pm
14-12-2018	Publicación de turismo cerca de Olocuilta (Playas cercanas)	¿Cuántas pupusas quieres para llevar? ¿3 de frijol con queso 5 revueltas? Sabías que cerca de Olocuilta quedan muchos lugares donde puedes descansar y disfrutar a lo grande, por ejemplo, la playa costa del sol, que mejor manera que disfrutar la playa y unas ricas pupusas del Pupusódromo El Manguito.	6:00 pm
15-12-2018	Publicación de foto de pupusas	La cena perfecta de cada salvadoreño, ¡Sábado de Pupusas! las pupusas más deliciosas solo aquí en pupusódromo El Manguito pupusas de arroz 100% de Olocuilta	6:00 pm
17-12-2018	Publicación de fotos de pupusas	Ya no te preocupes de cocinar en cada celebración porque en El Pupusódromo El Manguito, siempre tenemos variedad de pupusas y platillos típicos para que degustes con tu familia y amigos deliciosas pupusas de arroz 100% de Olocuilta.	6:00 pm
18-12-2018	Tips para hacer la mejor pupusa gif de preparación e ingredientes	Pupusódromo El Manguito, quiere darte algunos tips para que tus pupusas sean riquísimas, presta atención a nuestros ingredientes ¿Te animas a hacer pupusas?	6:00 pm

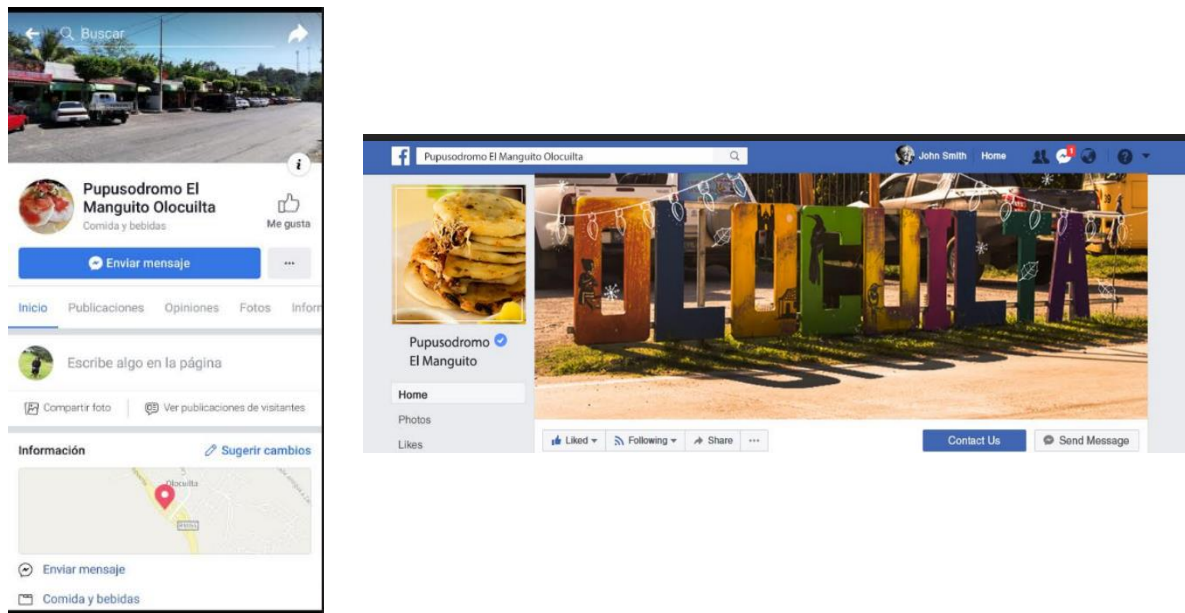
19-12-2018	Formas exóticas de como los salvadoreños comen las pupusas	¿Cuál ha sido la combinación más rara de pupusas que has comido? en Pupusódromo El Manguito encontrarás una variedad de pupusas exóticas, desde atún, de pollo, hasta tipo ranchera y de salami ¿Te atreves a probarla?	6:00 pm
20-12-2018	Publicidad de eventos	¿Reuniones familiares o de trabajo? ¿cumpleaños? qué mejor lugar para celebrarlo que en el pupusódromo El Manguito, donde hay variedad de pupuserías y amplio parqueo con seguridad para que disfrutes de todas tus celebraciones, de una manera espectacular, comiendo deliciosas pupusas de arroz 100% de Olocuilta	6:00 pm
21-12-2018	Publicación fotografía de Olocuilta	Pásala en familia esta navidad, ven al Pupusódromo El Manguito y celebra al estilo 100% salvadoreño.	6:00 pm
22-12-2018	Publicación fotografía de pupusas	La fórmula para la felicidad es 50% curtido 50% salsa y 100% salvadoreños, porque nos gustan las pupusas!!!	6:00 pm
24-12-2018	Publicación de feliz navidad	La Navidad es el momento de tocar cada corazón con amor y cuidado. La Navidad es el momento de recibir y enviar bendiciones. Es el momento de respirar la magia en el aire. Te deseamos una muy feliz Navidad.	4:00 pm
25-12-2018	Publicación de feliz navidad	Que tus segundos se llenen de magia, tus minutos de risa, tus horas de amor, y en tu corazón crezca la alegría, la paz y la esperanza. ¡Feliz Navidad te desea Pupusódromo El Manguito Olocuilta!	6:00 pm
26-12-2018	Publicaciones pupusas ¿Dónde es el mejor lugar para comer?	¿No sabes dónde ir a comer en familia? Pupusódromo el manguito te ofrece variedad de lugares donde puedes deleitar de deliciosa comida salvadoreña, contamos con parqueo, seguridad y lugares donde tus hijos pueden jugar tranquilos.	6:00 pm

27-12-2018	Elaboración de curtidos (solicitar foto que tienen de los dos tipos de curtidos)	¿Qué curtido prefieres tú? dale me encanta si te gusta más el curtido en vinagre blanco o like si el curtido en vinagre rosa CONFIRMAR ESTA INFORMACIÓN	6:00 pm
28-12-2018	Fotografía de pupusa de queso	Sabías cuántos sabores deliciosos se pueden hacer con queso, pupusas de queso con loroco, de ayote, frijol con queso, de pollo, de atún de camarón, de jamón, solo de pensarlas se nos hizo agua la boca, que esperas para visitarnos en Pupusódromo El Manguito, el cual cuenta con amplio parqueo y seguridad.	Hora propuesta: 6:00 pm
29-12-2018	Historia de frijol	Hay miles de preparaciones para hacer unos ricos frijoles, La palabra "frijol" es una deformación del español antiguo "frisol". Este viene del catalán "fesol" tiene una impresionante historia y sobre todo un exquisito sabor, encuentra nuestra variedad de pupusas en el Pupusódromo El Manguito, pupusas de arroz 100% de Olocuilta	6:00 pm
31-12-2018	Publicación de fin de año	Hoy el destino ha vuelto a regalarnos 365 días de alegrías, bendiciones, y sorpresas muy felices, 365 días llenos de felicidad, ilusión, y buenas ilusiones y sensaciones. ¡Este año será el mejor de nuestras vidas, disfrútalo! Feliz 2019 te deseamos Pupusódromo El Manguito Olocuilta. #FelicesFiestas #Feliz2019 #Pupusas100arroz #Olocuilta #	4:00 pm
01-01-2019	Publicación inicio de año nuevo	¡Es momento de comenzar un nuevo año lleno de éxito y logros, que mejor forma de comenzar que con unas sabrosas pupusas!!! Feliz año nuevo te deseamos Pupusódromo El Manguito Olocuilta. #FelizAñoNuevo #Feliz2019 #Olocuilta	6:00 pm
02-01-2019	Fotografía de señorita haciendo pupusas	La masa no se crea, ni se destruye, únicamente se transforma en ¡Pupusas! disfrútalas en Pupusódromo El Manguito Olocuilta.	6:00 pm

03-01-2019	Fotografía de torre de pupusas (incitando a comer pupusas)	¿Ya te aburriste del recalentado? pues ven al Pupusódromo El Manguito en Olocuilta y disfruta de nuestra amplia variedad de pupusas 100% de arroz y ¡olvídate del recalentado!	6:00 pm
04-01-2019	Mosaico de cuatro imágenes elementos como vegetales chiles etc.	Todas llevarán el mensaje: Las mejores pupusas solo en Pupusódromo El Manguito pupusas de arroz 100% de Olocuilta.	6:00 pm
05-01-2019	Publicación de pupusas	Sábado por la noche ¿y no sabes qué comer? ¡No lo pienses más! las pupusas y comida salvadoreña más deliciosa está aquí en Pupusódromo El Manguito	6:00 pm
07-01-2019	Publicación de plano de pupusas	¡Ser salvadoreño, es regresar a tu tierra y comer pupusas!	6:00 pm
08-01-2019	Fotografía de pupusas	Terminando el día como se debe, con este delicioso platillo ¡DELICIOSAS PUPUSAS!	6:00 pm
Fuente: Equipo Consultor			

A continuación, se dan a conocer imágenes del antes y después del perfil de la fan page de Facebook:

Fotografía N°12: Antes y después de Fan Page de Facebook



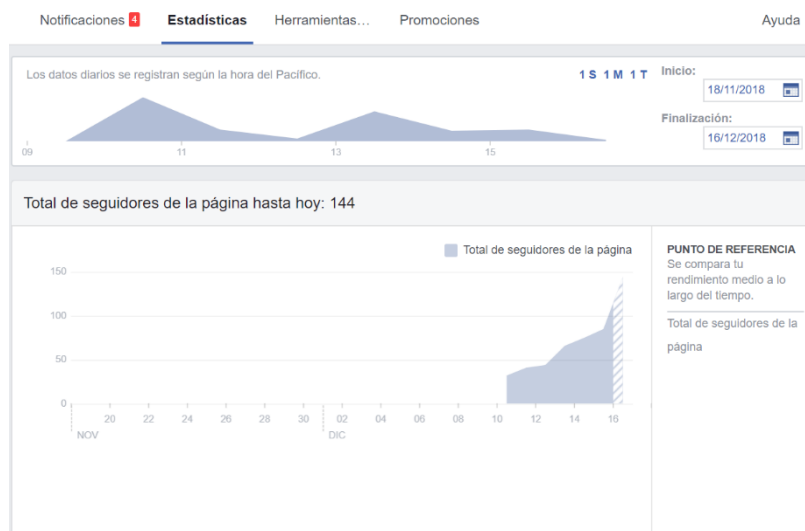
Fuente: Equipo Consultor

Fotografía N°13: Número de Me Gusta en la Fan Page



Fuente: Equipo Consultor

Fotografía N°14: Total de Seguidores al 16 de diciembre



Fuente: Equipo Consultor

Fotografía N°15: Realización de Publicaciones Planificadas



Fuente: Equipo Consultor

Seguimiento en Redes Sociales

Opciones	Costo
Publicidad pagada en Facebook (Ver anexo 5)	\$30 por mes
Community Manager tiempo parcial	\$135 por mes
Community Manager miembro de la asociación	-

Implementación de Táctica 3: Plan de Capacitación

Semanario de Serv Safe (Prácticas de Seguridad Alimentaria)

El día viernes 30 de noviembre se llevó a cabo el seminario de Serv Safe durante 8 horas referente a higiene personal, contaminación cruzada y seguridad alimentaria con apego a normativas de inocuidad.

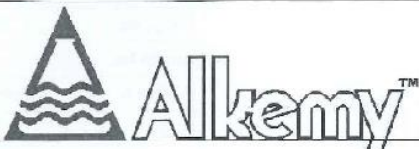
A continuación, se da a conocer la lista de asociados que participaron en el seminario:

1. Carmen Rosibel Esperanza.
2. Carmen Rosibel Tochez Esperanza.
3. Oscar Pérez.
4. Silvia Miranda.
5. José Antonio Vázquez.
6. Rubidia Escobar.
7. Orlando Gochez.
8. Jassmin Miranda.
9. Laura Hércules.
10. Rosa María Meléndez.
11. Claudia Mena.

12. María Isabel Miranda.
13. Maria Luisa Leiva Navarro.
14. Rafael Pineda.
15. Brenda Guadalupe Valladares.
16. Claudia Torres.
17. Karina Alejandra Platero.
18. Veronica Tolentino.
19. Fidel Antonio Lazo.
20. Carlos Vázquez.
21. Marta Lilian López

En la siguiente imagen se puede evidenciar los participantes por medio de la lista de asistencia:

Imagen N°1: Registro de Programa de Formación

	Código No.:	ASIS-01
	Versión No.:	2
	Autorizado:	Febrero-2008
	Página	1 de 2

LISTA DE ASISTENCIA

Lugar de reunión: Oficinas Alkemy El Salvador	Día: 30/11/2018	Hora: 8:00am – 5 PM
RSE - Programa de formación en el manejo seguro de alimentos a microempresarios asociados a ACPAMOL		

No.	NOMBRE DE LOS ASISTENTES	AREA	FIRMAS DE ASISTENTES (En el cuadro numerado)	
01	Fidal Antonio Lazmiran	POPESE	1	2
02	Luis Rafael Pineda.	ric		
03	Carmen Rosibel Tachez Esperanza.		3	4
04	Claudia Esperanza Torres.			
05	Marta Lilian Lopez		5	6
06	Dora Antonio Viquez			
07	Carlos Alberto Navarro Vasquez	P.P. Corbanta 212	7	8
08	Maria luisa leiva Navarro	P.P. Mary		
09	Karina Alejandra Reyes Platero	Comedor MARINA	9	10
10	Claudia Yaneth Mena Barrera	Pup. Rosa Claudia		
11	Silvia Miranda de Perez		11	12
12	Oscar Pablo Pérez López			
13	Jassmin del Carmen Miranda		13	14
14	Rubidia ascobada talentino			
15	Beronica Yaneth Talentino		15	16
16	Orlando Alberto Gschwy Mejia			
17	Brenda Guadalupe Valladares		17	18
18	Rosa Maria Melindiz de Santa			

Fuente: Equipo Consultor

Imagen N°2: Registro de Programa de Formación

	Código No.:	ASIS-01
	Versión No.:	2
	Autorizado:	Febrero-2008
	Página	2 de 2

No.	NOMBRE DE LOS ASISTENTES	AREA	FIRMAS DE ASISTENTES (En el cuadro numerado)	
19	Maria Isabel miranda	carmenita	19	20
		pupusera		
20	Carmen Esperanza Torrez	tipicos		
		carmenita		
21	Laura Patricia Horcules	pupusera	21	22
		"Ofelia"		
22				
23			23	24
24				
25			25	26
26				

Fuente: Equipo Consultor

Se realizó la gestión para que el seminario fuera impartido por personal experto en el área, los expositores fueron:

Ing. Edith Quintanilla

Ing. Claudia Avelar

Ing. Nelson Romero

Ing. Carolina Rivera

El contenido impartido durante la jornada se dividió en los siguientes tópicos:

Sección 1: Proporcionar alimentos seguros.

- 1.1 Obstáculos para la seguridad de los alimentos.
- 1.2 El costo de las enfermedades transmitidas por los alimentos.
- 1.3 Cómo se producen las enfermedades transmitidas por los alimentos.
- 1.4 Cómo pueden llegar a ser peligrosos los alimentos.
- 1.5 Alimentos más propensos a convertirse en peligrosos.
- 1.6 Poblaciones con alto riesgo de contraer enfermedades.
- 1.7 Cómo mantener seguro los alimentos

Sección 2: Formas de contaminación

- 2.1 ¿Cómo ocurre la contaminación?
- 2.2 Síntomas de una enfermedad transmitida por los alimentos.
- 2.3 Condiciones necesarias para el crecimiento de bacterias.
- 2.4 Bacterias principales que causan enfermedades transmitidas por alimentos.
- 2.5 Virus principales que causan enfermedades transmitidas por alimentos.
- 2.6 Tipos de contaminantes.
- 2.7 Cómo responder al brote de una enfermedad transmitida por alimentos.
- 2.8 Sustancias alergénicas.
- 2.9 Prevención de reacciones alérgicas.

Sección 3: Manipulación segura de alimentos

- 3.1 Situaciones que pueden causar la contaminación de los alimentos.
- 3.2 Manejar un programa de higiene personal.
- 3.3 Vestimenta de trabajo.
- 3.4 Normas para reportar problemas de salud

Sección 4: El Trayecto de los alimentos

- 4.1 Peligro en el trayecto de los alimentos.
- 4.2 Pautas para prevenir la contaminación cruzada.
- 4.3 Control de tiempo y temperatura.
- 4.4 Monitoreo de tiempo y temperatura

Sección 5: El trayecto de los alimentos, compra recepción y almacenamiento

- 5.1 Consideraciones para las compras
- 5.2 Recepción e inspección
- 5.3 Almacenamiento

Sección 6: El trayecto de los alimentos: Preparación

- 6.1 Prácticas generales de preparación
- 6.2 Descongelación
- 6.3 Preparación de alimentos específicos
- 6.4 Prácticas de preparación que tienen requerimientos especiales
- 6.5 Requerimientos de cocción para tipos específicos de alimentos
- 6.6 Cocción parcial durante la preparación
- 6.7 Advertencias para los consumidores
- 6.8 Cómo enfriar alimentos

Sección 7: El trayecto de los alimentos: Servicio

- 7.1 Pautas para el mantenimiento de alimentos.
- 7.2 Mantenimiento de alimentos sin control de temperatura.
- 7.3 Pautas para los empleados de la cocina.
- 7.4 Pautas para los meseros.

7.5 Áreas de autoservicio.

7.6 Servicio fuera del establecimiento.

Sección 8: Sistema de administración de los alimentos.

8.1 Sistemas de administración de seguridad de los alimentos.

8.2 Programas de seguridad de los alimentos.

8.3 Control activo de los gerentes.

8.4 Cómo implementar el control activo de los gerentes.

Sección 9: Instalaciones Seguras y Manejo de Plagas

9.1 Pisos, paredes y techos

9.2 Selección del equipo

9.3 Estaciones para lavarse las manos.

9.4 Agua y plomería.

9.5 Iluminación.

9.6 Basura

9.7 Mantenimiento de las instalaciones.

9.8 Emergencias que afectan las instalaciones.

Sección 10: Limpieza y Sanitización

10.1 Limpiadores.

10.2 Pautas para el uso eficaz de sanitizantes.

10.3 Cómo y cuándo limpiar y sanitizar.

10.4 Limpieza y sanitización del equipo fijo.

10.5 Almacenamiento de platos, cubiertos y equipo.

10.6 Trapos de limpieza.

10.7 Limpieza y sanitización en el establecimiento.

10.8 Uso de productos químicos para el servicio de alimentos.

10.9 Creación de un programa de limpieza.

Fotografía N°16: Inicio de Seminario de Capacitación Serv Safe



Fuente: Equipo Consultor

Fotografía N°17: Video explicativo de la importancia de Serv Safe



Fuente: Equipo Consultor

Fotografía N°18: Taller de Lavado correcto de manos



Fuente: Equipo Consultor

Fotografía N°19: Almuerzo



Fuente: Equipo Consultor

Fotografía N°20: Impartiendo tema importancia de alérgenos



Fuente: Equipo Consultor

Fotografía N°21: Manejo Seguro de Alimentos



Fuente: Equipo Consultor

Fotografía N°22: Evaluación de Conocimientos



Fuente: Equipo Consultor

Fotografía N°23: Entrega de Diplomas



Fuente: Equipo Consultor

Fotografía N°24: Entrega de Diplomas de Participación



Fuente: Equipo Consultor

A continuación, se da a conocer el formato de evaluación utilizado para verificar la asimilación del contenido impartido durante el seminario:

Imagen N°3: Formato de evaluación de conocimientos



Examen Serv Safe

Nombre: _____ Fecha: _____

1. ¿Qué debe hacer antes de manipular alimentos un manipulador de alimentos que estuvo limpiando mesa?
 - a) Cambiarse el delantal
 - b) Lavarse las manos
 - c) Volver a ponerse los guantes desechables
 - d) Limpiarse las manos con una toalla de tela

2. Al lavarse las manos, los manipuladores de alimentos deben frotarse las manos y los antebrazos al menos durante
 - a) 3 segundos.
 - b) 5 segundos.
 - c) 10 segundos.
 - d) 20 segundos.

3. ¿Cuál es uno de los factores que afecta el crecimiento de las bacterias en los alimentos?
 - a) La falta de grasa
 - b) La densidad
 - c) La madurez
 - d) La acidez

4. ¿Cuál es la definición de "sanitización"?
 - a) Lavar una superficie hasta que esté limpia
 - b) Pasar un trapo sobre una superficie hasta que esté limpia
 - c) Eliminar la suciedad de una superficie a niveles seguros
 - d) Reducir a niveles seguros la cantidad de patógenos de una superficie

5. Un empleado sacó una bandeja de lasaña del recipiente de mantenimiento en caliente para servirla en la sala de conferencias de un hotel a las 11:00 a.m. ¿A qué hora debe desecharse?
 - a) 12:00 p.m.
 - b) 2:00 p.m.
 - c) 3:00 p.m.
 - d) 4:00 p.m.

Fuente: Equipo Consultor

En la siguiente imagen se da a conocer un ejemplo de los diplomas otorgados a los asociados que participaron en el seminario:

Imagen N°4: Formato de evaluación de conocimientos



Fuente: Equipo Consultor

Después de haber realizado la evaluación de conocimientos se procedió a evaluar el seminario por medio de una boleta de información:

Imagen N°5: Formato de Evaluación de programa de formación



BOLETA DE EVALUACIÓN

PROGRAMA DE FORMACIÓN EN EL MANEJO SEGURO DE ALIMENTOS A MICROEMPRESARIOS
ASOCIADOS A ACPAMOL

EXPOSITORES: EDITH QUINTANILLA, CLAUDIA AVELAR, NELSON ROMERO Y

CAROLINA RIVERA,

NOVIEMBRE 2018

INSTRUCCIONES:

De acuerdo a su experiencia en el curso, marque con una **X** la opción que mejor describa su opinión en cuanto a cada uno de los aspectos citados. Esta información nos permitirá encontrar formas de mejorar la calidad de las próximas capacitaciones.

GRACIAS

	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
A. DE LAS EXPOSICIONES MAGISTRALES					
1. Duración	X				
2. Claridad	X				
3. Amenidad	X				
4. Utilidad	X				
5. Tono de la voz	X				
6. Dominio del tema	X				
7. Uso de ejemplos	X				
8. Recursos audiovisuales	X				

Fuente: Equipo Consultor

Imagen N°6: Formato de evaluación de programa de formación

	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
B. DE LOS EJERCICIOS PRÁCTICOS					
9. Tiempo disponible	X				
10. Utilidad	X				
11. Orden	X				
12. Apoyo del instructor	X				

COMENTARIOS GENERALES

EL CURSO DE PRIMEROS AUXILIOS ME PERMITIÓ:

	81-100%	61-80%	41-60%	21-40%	0-20%
1. Cubrir mis expectativas de formación en el tema	X				

COMENTARIOS ADICIONALES:

Felicitarlos y agradecerles por la capacitación muy excelente pues nos ayudó a aprender y a conocer lo q no sabíamos.

Fuente: Equipo Consultor

Implementación de Táctica 5. Cliente Misterioso

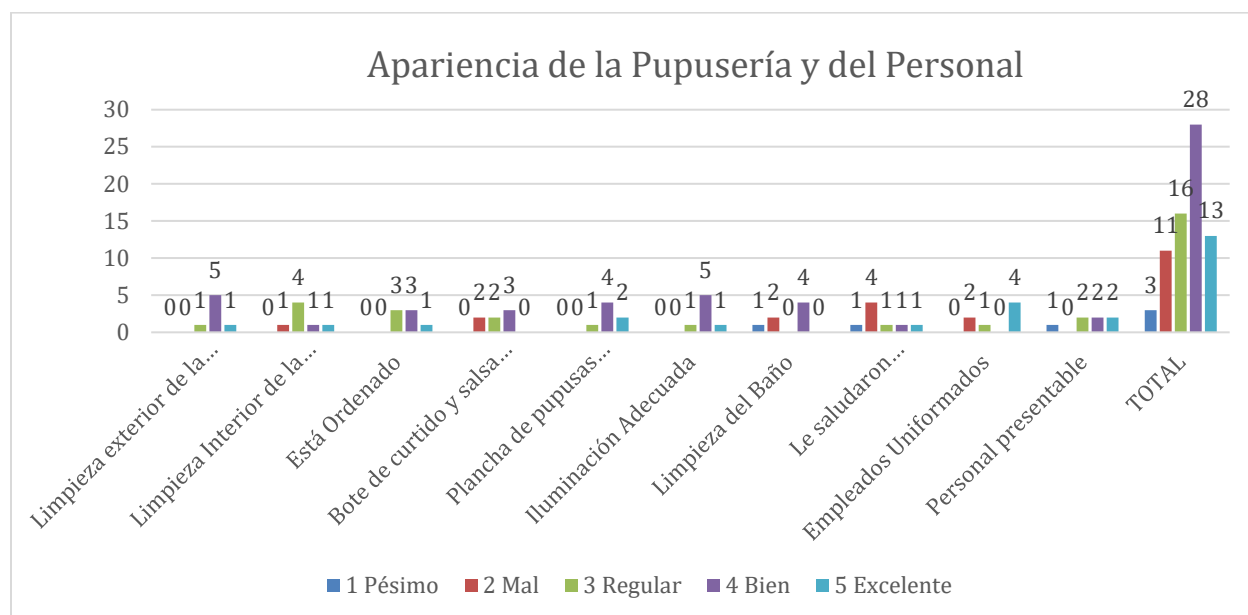
Apariencia de la pupusería y personal.

Los resultados obtenidos con cada una de las evaluaciones realizadas por el mystery shopper fueron tabuladas y graficadas para facilitar su análisis e interpretación. Para la apariencia de la pupusería y personal, la tabla y la gráfica mostradas a continuación muestra los resultados de forma consolidada.

Cuadro N°19: Resultados de Apariencia de la Pupusería y del Personal: Limpieza y apariencia de la pupusería y del personal.						
	Aspecto	1	2	3	4	5
		Pésimo	Mal	Regular	Bien	Excelente
a)	Apariencia de La Pupusería y del Personal					
1	Limpieza exterior de la Pupusería	0	0	1	5	1
2	Limpieza Interior de la Pupusería	0	1	4	1	1
3	Está Ordenado	0	0	3	3	1
4	Bote de curtido y salsa limpio	0	2	2	3	0
5	Plancha de pupusas limpia	0	0	1	4	2
6	Iluminación Adecuada	0	0	1	5	1
7	Limpieza del Baño	1	2	0	4	0
8	Le saludaron amablemente	1	4	1	1	1
9	Empleados Uniformados	0	2	1	0	4
10	Personal presentable	1	0	2	2	2
	TOTAL	3	11	16	28	13

Fuente: Equipo Consultor

Gráfica N°5: Resultados de Apariencia de la Pupusería y del Personal



Fuente: Equipo Consultor

Apariencia de las pupuserías

En relación a la apariencia de la pupusería y demás elementos concernientes con esta y que fueron considerados durante la evaluación realizada por el mystery shopper, se pueden mencionar como los principales factores evaluados, las diferentes áreas fuera y dentro de los locales de cada uno de los negocios, subrayando en aspectos generales como la limpieza, el orden y la percepción general del local; detectando varios factores en donde existen oportunidades de mejora que podrían contribuir directamente en el mejoramiento de la percepción del cliente respecto a la pupusería, durante su visita el mystery shopper tenía considerado evaluar la limpieza en general del local, cobrando énfasis en las áreas de baños, el orden del negocio, la limpieza de las planchas, las mesas, los botes de curtido y los utensilios proporcionados para el consumo de las

pupusas, sin dejar de lado otras zonas importantes como el almacenamiento de utensilios de cocina si fuera posible evaluarlos a simple vista.

Considerando lo anterior con la información obtenida se logran detectar que específicamente son esas áreas donde existen algunas oportunidades de mejora que de ponerles atención y realizar acciones para corregirlas podrían significar grandes beneficios para todos los negocios. Los resultados se muestran en el cuadro 19 y en la gráfica N°5.

Respecto al personal

En esta área luego del análisis, interpretación de los datos e información se determinó que la percepción del mystery shopper (cliente misterioso) en aspecto relacionado a la atención, la amabilidad del personal y su presentación personal, existen igualmente una valiosa oportunidad de mejora en cuanto al servicio y la atención ofrecida ya que se podría mejorar la percepción del cliente logrando que esté valore de mejor forma el servicio brindado, al igual que la atención mostrada por parte del personal de servicio en cada uno de los negocios.

De acuerdo con la información mostrada en la herramienta de análisis y la interpretación realizada, hizo falta que el personal desarrollará acciones básicas consideradas fundamentales en el servicio tales como saludar de manera cordial y

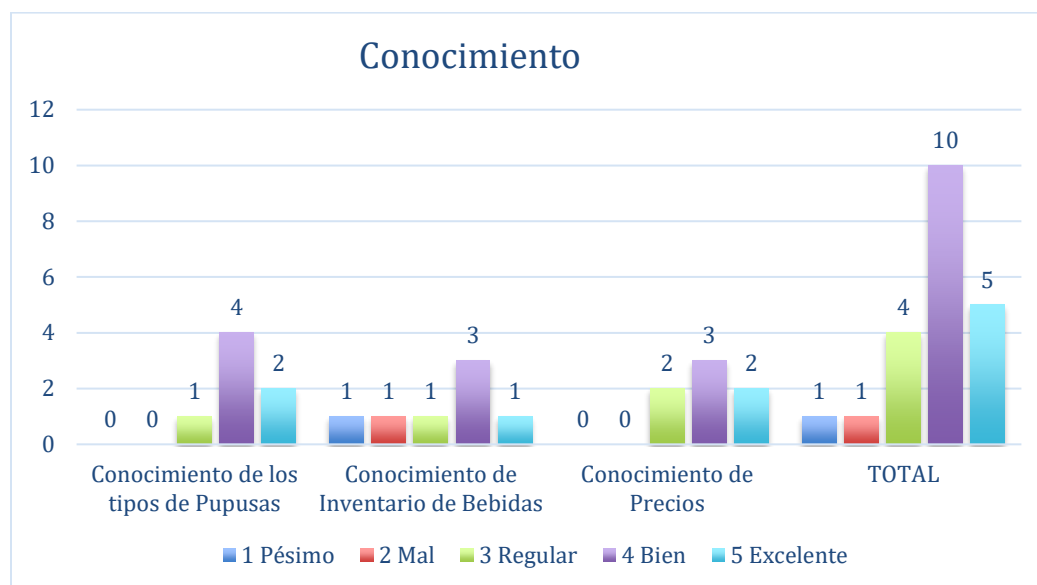
amable a los clientes al momento de ingresar al negocio, al momento de tomar la orden, al servirla, durante el pago de la cuenta y al momento que el cliente se retira; además es importante recalcar que se detectaron marcadas diferencias en el código de vestimenta de una pupusería a otra ya que en unas el personal estaba debidamente uniformado e identificado con el uniforme de la pupusería o negocio correspondiente y en otros casos solamente contaban con su ropa normal de trabajo , aunque no en la mayoría de los negocios el personal si estaba uniformado. Los resultados se muestran en el cuadro 19 y la gráfica N°5.

Habilidades del personal

Cuadro N°20: Habilidades del Personal: Observe y verifique si los empleados tienen las habilidades necesarias para brindar un buen servicio						
	Aspecto	1	2	3	4	5
		Pésimo	Mal	Regular	Bien	Excelente
a)	Conocimiento					
11	Conocimiento de los tipos de Pupusas	0	0	1	4	2
12	Conocimiento de Inventario de Bebidas	1	1	1	3	1
13	Conocimiento de Precios	0	0	2	3	2
	TOTAL	1	1	4	10	5

Fuente: Equipo Consultor

Gráfica N°6: Resultados del área de conocimiento en el Mystery Shopper



Fuente: Equipo Consultor

Conocimiento

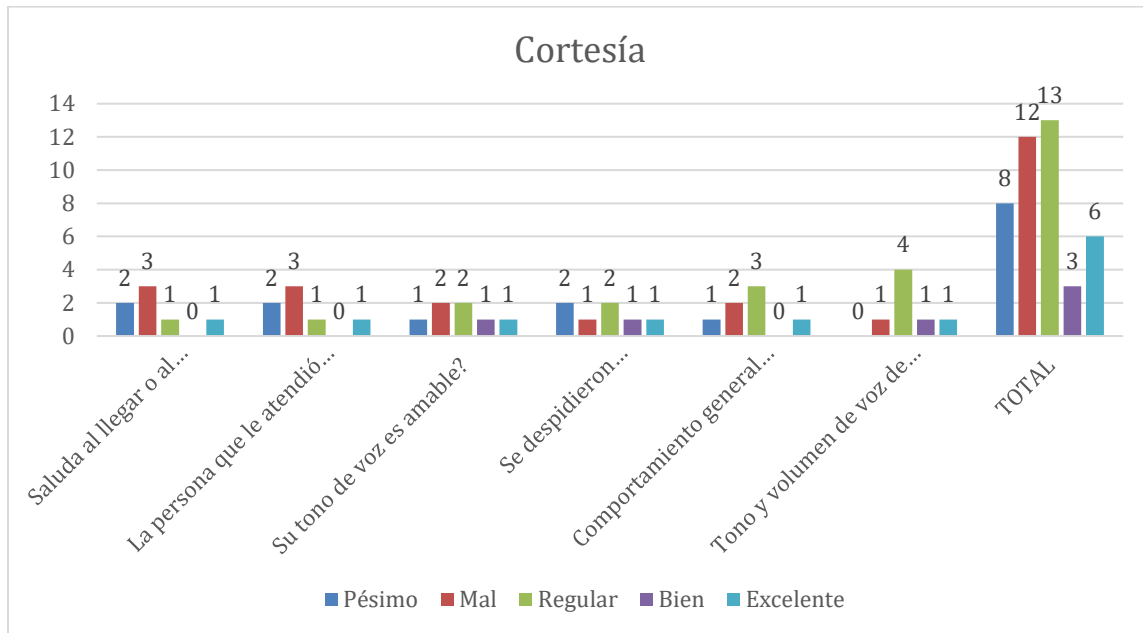
Con respecto al conocimiento de los diferentes productos que ofrecen, las variedades de pupusas y los precios de cada uno de ellos, se puede decir que en la mayoría de los negocios o pupuserías evaluadas los empleados muestran importante dominio y conocimiento de los diferentes tipos de pupusas que pueden ofrecerles a los clientes, manejan muy bien los precios de lo ofrecido y solamente se puede considerar un aspecto a reforzar para que de forma más contundente el empleado muestre mayor dominio, conocimiento y habilidades para brindar un buen servicio el conocimiento del inventario de bebidas ya en éste se observó que el empleado mostró algún grado de dificultad al momento de atender al —mystery shopper.

Esta situación se puede abordar corrigiendo de forma rápida sin mayor inconveniente contabilizando, llevando control sobre los inventarios y trasladándoselos a las personas que atienden a los clientes para que estos puedan decir con certeza cuales son los productos que pueden ofrecer en el momento. Los resultados se muestran en la tabla N°20 y la gráfica N°6.

Cuadro N°21: Habilidades del Personal: Observe y verifique si los empleados tienen las habilidades necesarias para brindar un buen servicio						
b)	Cortesía	Pésimo	Mal	Regular	Bien	Excelente
14	Saluda al llegar o al entablar una conversación	2	3	1	0	1
15	La persona que le atendió saludo: “Bienvenido, pase a delante”	2	3	1	0	1
16	¿Su tono de voz es amable?	1	2	2	1	1
17	Se despidieron amablemente	2	1	2	1	1
18	Comportamiento general de los empleados frente a los clientes	1	2	3	0	1
19	Tono y volumen de voz de empleados mientras hablan entre si	0	1	4	1	1
	TOTAL	8	12	13	3	6

Fuente: Equipo Consultor

Gráfica N°7: Cortesía del Personal en Mystery Shopper



Fuente: Equipo Consultor

Cortesía

Para nadie es desconocido que este factor es muy importante para iniciar, desarrollar y mantener una relación con diferentes tipos de clientes en cualquier negocio que presta algún tipo de servicio; de acuerdo con los datos arrojados por la herramienta, la información recolectada así también con la interpretación de las misma, aquellos factores considerados en la investigación como el saludos por parte de los empleados al cliente al momento de ingresar al establecimiento, el tono de voz al hablar con los clientes, la amabilidad y el comportamiento de los colaboradores en todo momento dentro de la pupusería se presentan reacciones desfavorables al mostrarse en su mayoría catalogados en pésimo, mal y regular aunque sin dejar de lado que existen pupuserías que fueron calificadas como excelentes en todos estos aspectos. La oportunidad de mejora que en este caso se presentaría haría enfocada a buscar la

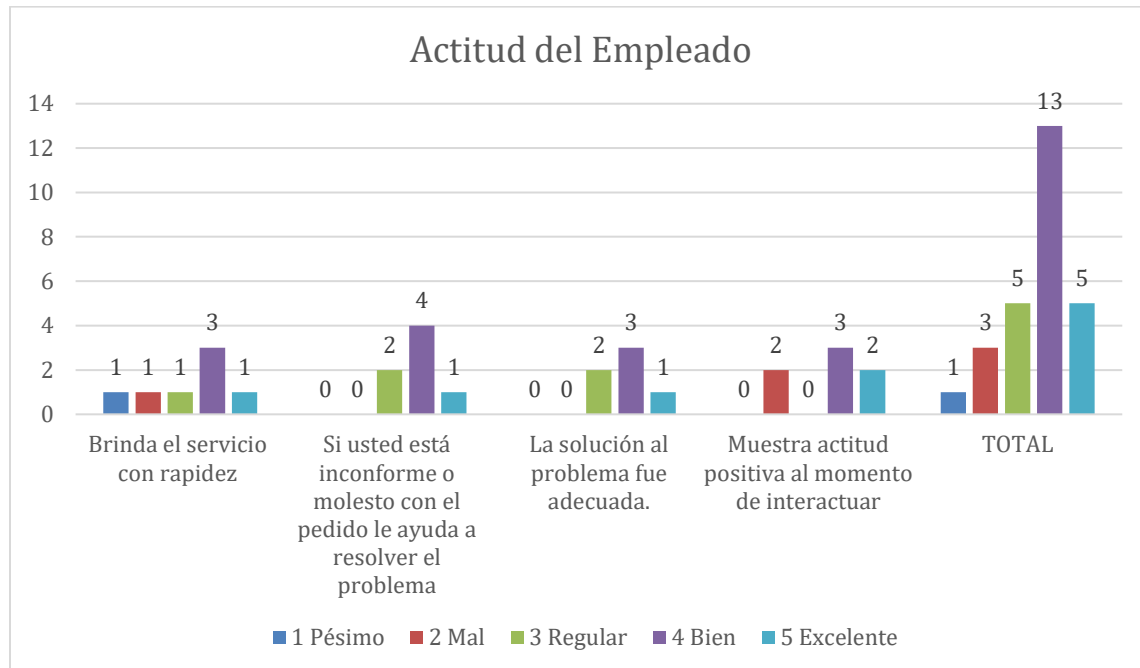
estandarización del servicio en todos los negocios que forman parte del pupusódromo El Manguito de tal modo que en todos los negocios el trato y comportamiento de los colaboradores ante el cliente no variará mucho y se calificará como excelente. Los resultados se muestran en cuadro 21 y la gráfica N°7.

Actitud del empleado

Cuadro N°22: Actitud del Empleado: Observe la actitud del empleado si el cliente está inconforme, molesto o tiene una emergencia especial, si es resuelta adecuadamente.						
	Aspecto	1	2	3	4	5
		Pésimo	Mal	Regular	Bien	Excelente
a)	Actitud del Empleado					
20	Brinda el servicio con rapidez	1	1	1	3	1
21	Si usted está inconforme o molesto con el pedido le ayuda a resolver el problema	0	0	2	4	1
22	La solución al problema fue adecuada.	0	0	2	3	1
23	Muestra actitud positiva al momento de interactuar	0	2	0	3	2
	TOTAL	1	3	5	13	5

Fuente: Equipo Consultor

Gráfica N°8: Actitud del Empleado en el Mystery Shopper



Fuente: Equipo Consultor

Actitud del empleado

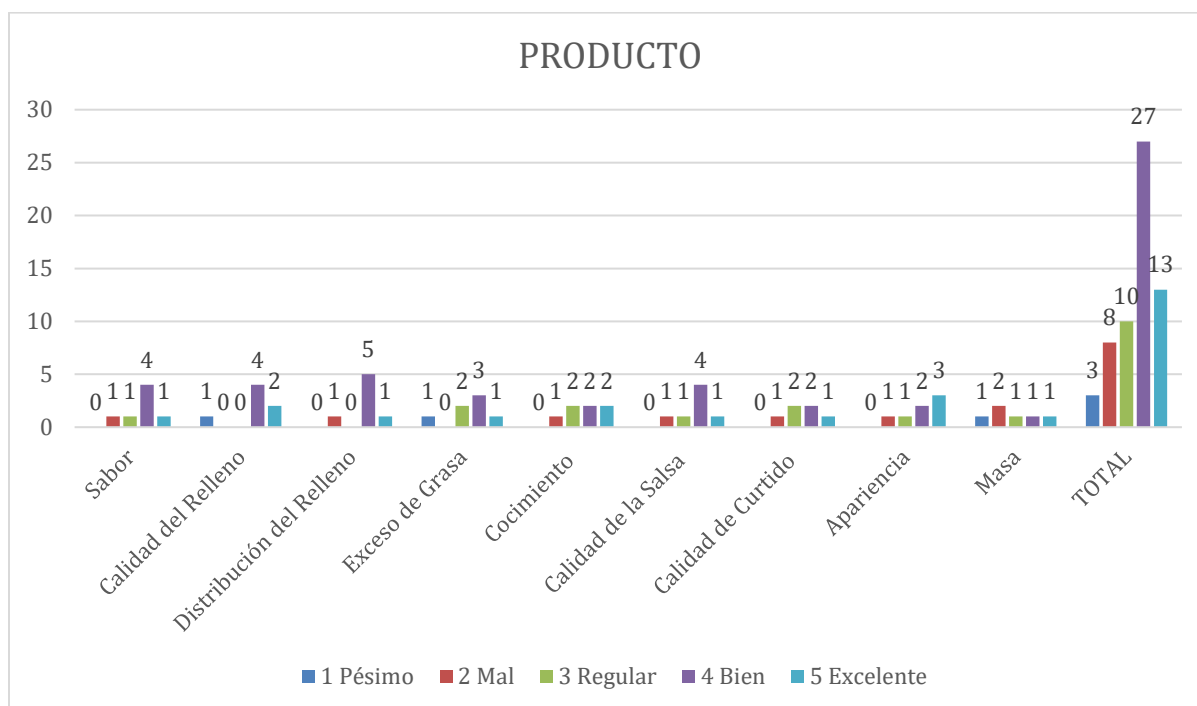
Si durante la estadía en el comercio, el cliente presenta una necesidad especial, se encuentra a gusto, se presenta inconforme con el servicio, molesto o tiene una emergencia especial, todas estas son situaciones que no deja de ser ajenas en cualquier establecimiento que sirve alimentos por que se presentarán en cualquier momento por lo que estudiar el comportamiento que tendrán los colaboradores y manera en cómo afrontarán estas situaciones marcaran la diferencia en determinado momento llevando al cliente a tomar la decisión de regresar a ese lugar, si la necesidad o requerimiento especial fue resuelto adecuadamente, el cliente mostrará agrado, regresara al lugar y lo recomendará a otras personas.

En este caso la mayoría de pupuserías evaluadas se encuentran catalogadas en las categorías de desde regular hasta excelente, siendo “Bien” la categoría que más con frecuencia se presentó por lo que en cuanto a la actitud del personal se puede establecer que la oportunidad de mantener y elevar esa actitud positiva que muestran con el propósito de garantizar la satisfacción de los clientes que visitan las diferentes pupuserías del sector EL Manguito. Los resultados se muestran en el cuadro N°21 y la gráfica N°8.

Producto

Cuadro N°22: Producto: Observe si las pupusas que ordeno cumplen con los requisitos mínimos de sabor y relleno						
	Aspecto	1	2	3	4	5
		Pésimo	Mal	Regular	Bien	Excelente
24	Sabor	0	1	1	4	1
25	Calidad del Relleno	1	0	0	4	2
26	Distribución del Relleno	0	1	0	5	1
27	Exceso de Grasa	1	0	2	3	1
28	Cocimiento	0	1	2	2	2
29	Calidad de la Salsa	0	1	1	4	1
30	Calidad de Curtido	0	1	2	2	1
31	Apariencia	0	1	1	2	3
32	Masa	1	2	1	1	1
	TOTAL	3	8	10	27	13

Gráfica N°9: Resultados del Producto en el Mystery Shopper



Fuente: Equipo Consultor.

Producto

En cuanto el sabor de la pupusa, la calidad de los ingredientes percibida al comerla, la apariencia y presentación de los producto, el sabor de los agregados su apariencia y demás factores relacionados con el producto que ofrecen todos los negocios en el pupusódromo El Manguito, los datos recolectados con el programa mystery shopper arrojan una percepción muy favorable para todos los negocios evaluados con pequeñas variaciones que van más encaminadas o relacionadas con pequeñas diferencias en el sabor, la apariencia, la textura de la masa o cocción de la pupusa, todos estos factores están muy relacionados con la estandarización de los procesos y controles en las materias primas, tiempos de preparación etc. que contribuyan a que el aspecto, presentación, sabor y calidad de las pupusas no varíe de un negocio a otro.

En esta área que evalúa el producto sorprende todas las opiniones favorables vertidas por el mystery shopper quien lo califica como bien en excelente al producto que consumió. Los resultados se muestran en el cuadro N°22 y la gráfica N°9.

Percepción final del cliente.

Cuadro N°23: PERCEPCIÓN FINAL		
	Agradable	Desagradable
La experiencia en la pupusería fue:	4	3
	Si	No
Regresaría a la pupusería nuevamente:	4	3

Fuente: Equipo Consultor

Percepción del cliente.

Por último, es importante recalcar que con la implementación del programa mystery shopper se muestra que la mayoría de las personas que realizaron la evaluación regresarán nuevamente a la pupusería que visitaron y describen que la experiencia que vivieron durante su visita a los comercios evaluados fue agradable.

Esto muestra que la mayoría de los clientes que visitan el pupusódromo El Manguito están dispuestos a regresar por lo el reto a asumir en el futuro es lograr que aquellas opiniones desfavorables sean cada vez menos y clientes sienta que la experiencia fue agradable.

2.3.2.1 Implementación de otras intervenciones:

Modelo Canvas y Empathy Maps

Se realizó un taller en conjunto con los asociados donde se explicó en qué consistía cada una de estas herramientas, así como también darles a conocer la importancia que puede representar en la asociación en el proceso de mejora continua.

Se explicó a los asociados presentes el Modelo Canvas como un sistema que permite realizar un plan de negocio en menos de 5 minutos de manera rápida y visual. Utilizando este sistema se ahorrará tiempo y dinero a la hora de diseñar un modelo de negocio para las pupuserías teniendo a la vista todos los engranajes que componen.

Fotografía N°25: Taller de realización de Modelo Canvas y Empathy Maps



Fuente: Equipo Consultor

El Empathy Map se expuso a los asociados como una herramienta que permite realizar un estudio de mercado en pocos minutos obteniendo un perfil exacto del cliente potencial.

Es una herramienta gráfica muy potente que permite conocer a tus futuros clientes, pudiendo modificar todo el proceso de venta en base al perfil de tus consumidores de las pupuserías.

Cuadro N° 24: Modelo Canvas para ACPAMOL

8 ASOCIADOS CLAVE • Instituciones financieras. • Proveedores de materias primas, insumos y materiales. • Alcaldía. • Ministerio de Economía. • Ministerio de obras públicas. • CONAMYPE. • Ministerio de turismo. • Proveedores de bebidas.	7 ACTIVIDAD CLAVE • Mantenimiento de la calidad del producto. • Seguridad física. • Aseo y salubridad. • La higiene en la preparación de los materiales. • Atención y servicio al cliente. • Innovación de productos. • Organización del trabajo. • Manejo y rotación de inventario.	2 PROPUESTA DE VALOR Ofrecerles a los clientes del pupusódromo El Manguito las mejores pupusas de arroz 100% de Olocuilta, rodeados de un ambiente agradable, seguro, ordenado y limpio donde puedan disfrutar de actividades de sano esparcimiento, amplio parqueo con cámaras de vigilancia.	4 RELACIÓN CON CLIENTES • Contenido redes sociales. • Formando y Capacitando colaboradores. • Brindando excelente servicio. • Atención personalizada. • Agilidad en el servicio. • Ambiente limpio y seguro. • Alternativas de pago.	1 SEGMENTO DE CLIENTES • Viajeros Internacionales. • Viajeros Locales. • Población local.
	6 RECURSOS CLAVE • Seguridad • Servicios Básicos (agua y energía, teléfono y recolección de basura). • Servicio de Wifi. • Formación técnica. • Recursos financieros • Recurso Humano. • Sistema de cobro y facturación. • Materias primas. • Equipos de cocina. • Local de comercialización.		2 CANALES • Locales comerciales • Redes sociales y llamadas. • Boca en boca. • Tarjetas de presentación, en eventos.	

9 ESTRUCTURA DE COSTOS

- Pago de empleados y alimentación
- Costo de producción y Logística.
- Costo de capital.
- Costo de promoción y publicidad.
- Impuestos municipales.
- Mantenimiento de equipos e instalaciones.
- Costos de mantenimiento de redes sociales.
- Gastos fijos agua, luz y Gas.
- Pago de Vigilancia.
- Pago de aseo.
- Pago de impuestos gubernamentales (IVA y Renta).
- Tasas municipales.
- Pago de Préstamos bancarios de inversiones.
- Costo de materias primas.
- Aportes de asociación y contribuciones.
- Gastos de transportes.
- Gastos de mantenimiento
- Contribuciones por eventos.

5 VÍAS DE INGRESO

- Medios de pago producto de las Ventas.
- Transferencias de pago vía tigo Money.

Fuente: Equipo Consultor

Empathy Map

Nombre del Usuario / Cliente:

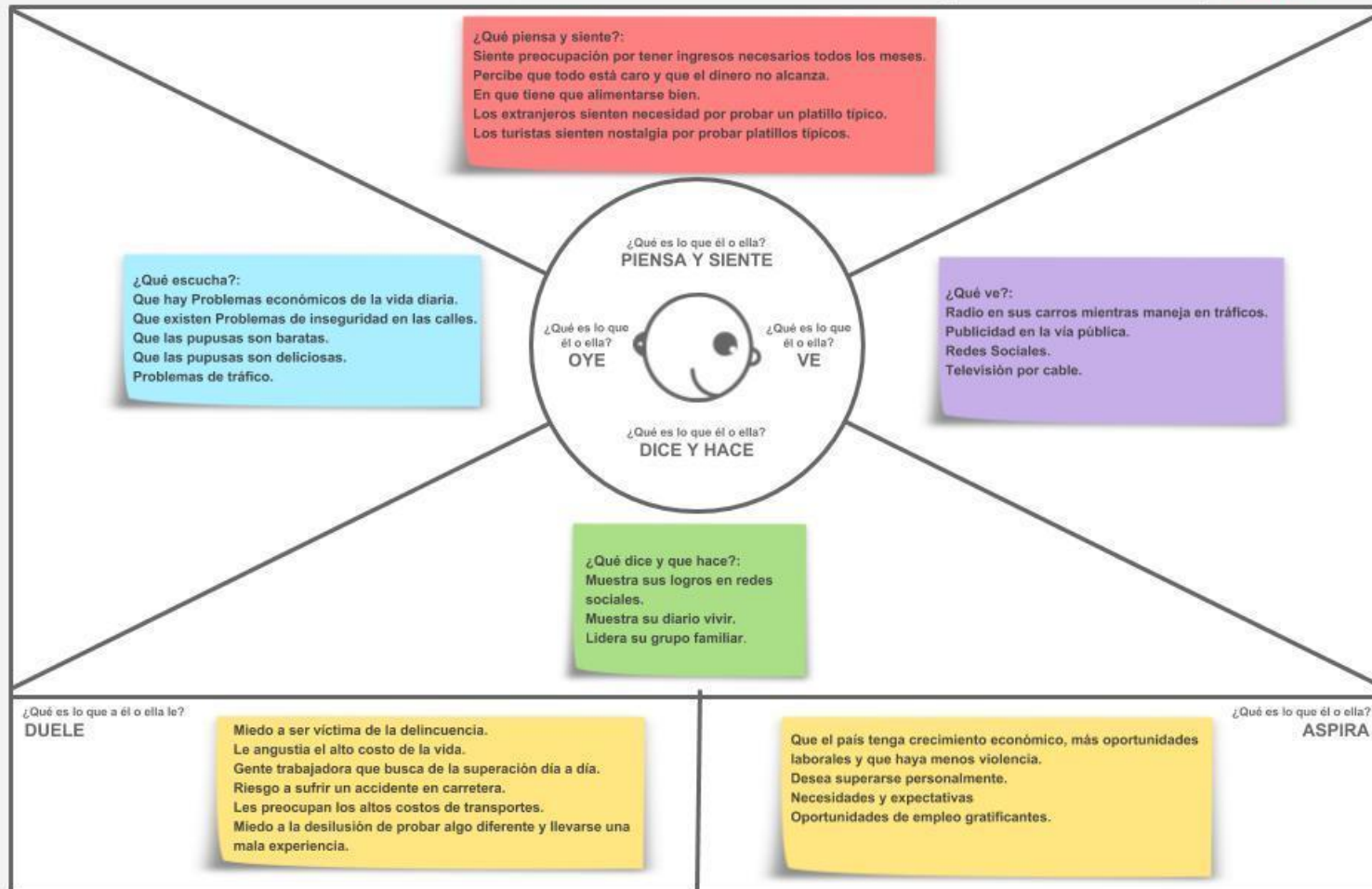
ACPAMOL

Diseñado para:

ACPAMOL

En: 05/12/2018

Por: SYNERGY
CONSULTING



Creado por Marcelo Pizarro Miranda en base al trabajo de XPLANE y publicado en el libro Business Model Generation - <http://www.businessmodelgeneration.com>
 Licenciado mediante Creative Commons Reconocimiento - Compartir Igual 3.0 Unported - MARCELO PIZARRO MIRANDA - <http://www.marcelopizarro.com>

2.4 Fundamentación teórica de la acción clave

2.4.1. Fundamentación teórica de la acción de la acción clave de éxito: Dirección Estratégica

2.4.1.1 PEST

Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad. Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro de la sociedad.

El éxito o supervivencia de la sociedad se debe en numerosas ocasiones a la capacidad que desarrolla la misma para predecir los cambios que se van a producir en su entorno.

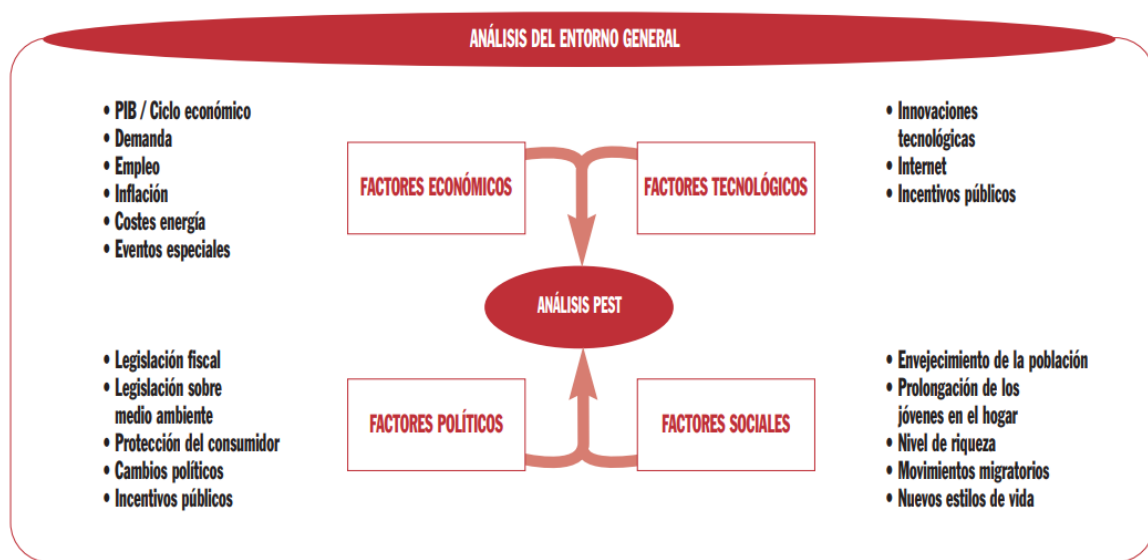
La metodología empleada para revisar el entorno general es el Análisis PEST que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro.

La recomendación es que la sociedad se convierta en una organización activa en cuanto a la exploración del entorno, vigilancia de las tendencias y anticipación de la posición de sus competidores en el futuro.

En el Análisis PEST se definen cuatro factores clave que pueden tener una influencia directa sobre la evolución del negocio.

La siguiente imagen sintetiza dichos factores: (ECO 3, 2010, pág. 33)

Imagen N°7: Análisis del Entorno General



Fuente: (ECO 3, 2010, pág. 33)

2.4.1.2 FODA

La última gran faceta del análisis estratégico consiste en identificar cuáles son los aspectos clave que se derivan de los análisis anteriores: análisis del entorno y análisis interno. Sólo en esta etapa es posible determinar claramente cuáles son las principales fuerzas y debilidades de una organización, y cuál es su importancia estratégica.

El análisis empieza a tener utilidad como punto de partida para elegir entre posibles actuaciones futuras.

METODOLOGÍA

El análisis DAFO o FODA resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna).

FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes unidades de análisis, tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocio entre otras.

El análisis FODA consta de dos perspectivas:

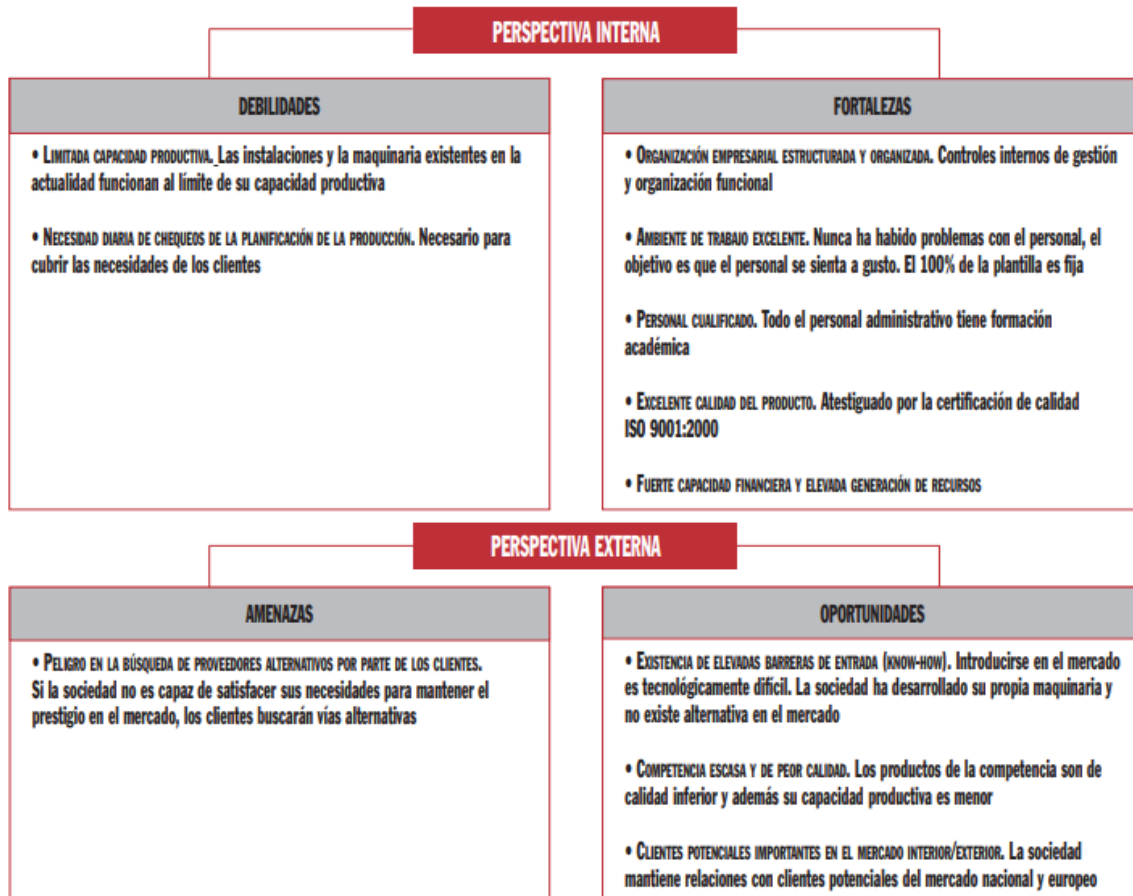
- La perspectiva interna: tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tienen algún grado de control.
- La perspectiva externa: mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Se trata de aprovechar al máximo esas oportunidades y anular o minimizar esas amenazas,

circunstancias sobre las cuales los promotores del proyecto tienen poco o ningún control directo.

Los objetivos que se persiguen con este análisis FODA son convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. El procedimiento para llevar a cabo el análisis FODA es el siguiente:

1. Identificar los cambios clave en el entorno de la organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el “análisis del entorno (general y competitivo)”.
2. Analizar el perfil de los recursos y capacidades de su organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el “análisis interno”.
3. Representar gráficamente los resultados anteriores en una matriz de cuatro cuadrantes.
4. Consensuar con el equipo de dirección los resultados del análisis anterior. A modo de ejemplo, vamos a realizar un análisis DAFO de una sociedad tipo:

Imagen N°8: Esquema DAFO



Fuente: (ECO 3, 2010)

2.4.1.3. Plan estratégico.

El Plan Estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa.

Un Plan Estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. ¿Por qué se habla de tres niveles? Porque el Plan Estratégico debe revisar todas las áreas de la empresa incluidas en estos tres niveles. Debe, además, someterlas a examen y

determinar la estrategia a seguir en lo que concierne a las variables que como empresa podemos controlar, así como predecir la evolución de las variables externas que afectan inevitablemente a la evolución de la empresa.

El objetivo del Plan Estratégico puede variar en función de diversos aspectos; del tipo de empresa, de la situación económico-financiera de la misma, de la madurez del negocio, etc. En cualquier caso, lo que no varían son los beneficios de realizar un Plan Estratégico, ya que sea cual sea

La estructura, el tipo de negocio, el tamaño o el posicionamiento en el mercado de la organización empresarial, nos permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial.

El Plan Estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables para cualquier organización empresarial:

- Obliga a la Dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.

Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.

- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor). (ECO 3, 2010)

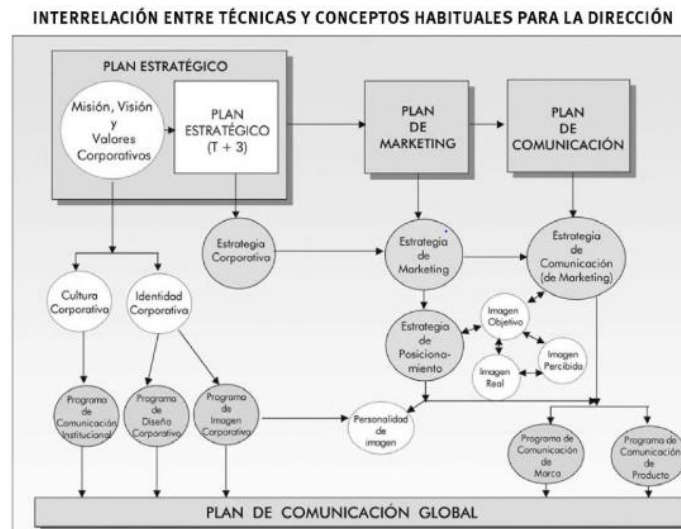
Hablar de planificación es hablar de “decidir hoy lo que se hará en el futuro” independientemente de que se está hablando de un plan estratégico o, por ejemplo, de un plan de marketing o de un plan de comunicación. Todo experto sabe que existen notables diferencias de alcance y contenido entre los tres ejemplos de planes citados en la imagen 8 ilustra algunas de sus diferencias, así como la interrelación entre los tres tipos de planes citados.

Pues bien, al hablar de plan estratégico para una empresa, se hace referencia al plan maestro en el que la alta dirección recoge las condiciones estrategias corporativas que ha adoptado “hoy” (es decir, en el momento que se ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección) en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico) para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (Stakeholders).

Y cuando se hable de “Planificación Estratégica”, no se debe de entender como una suma continuada de planes de planes estratégicos, sino de un proceso que arranca con un método para el plan estratégico y a partir de ahí, con un estilo de dirección que le

permita a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio. (Ancín, 2009)

Imagen N°9: Interrelación entre Técnicas y conceptos habituales para la Dirección



Fuente: (ECO 3, 2010)

2.4.1.4 Marco Filosófico: visión, misión, valores.

Se le conoce como filosofía organizacional, cultura organizacional o marco filosófico de una institución, al conjunto de patrones que rigen el comportamiento estratégico de toda la institución, estableciendo el actuar de sus directivos, accionistas, empleados y de todos sus colaboradores.

El marco filosófico también se puede definir como el conjunto de valores que rigen su comportamiento, el que hacer día a día de la organización y sus acciones encaminadas hacia su propio desarrollo.

La filosofía o cultura debe ser congruente con sus principios, valores, estrategia, estable en el tiempo, conforme con las estrategias establecidas corporativamente y los objetivos establecidos para logra el desarrollo esperado, ya que cualquier cambio en la filosofía o cultura empresarial no es rápido por lo cual pueden permanecer durante muchos años incluso décadas, siendo esto uno de los principales desafíos de cualquier directivo, mantener la esencia de sus principios con los cuales fue fundada toda organización.

La filosofía empresarial o marco filosófico de una asociación, componen la base del comportamiento de esta en el presente y futuro, es el conjunto de indiscutibles componentes que les permitirán obtener el reconocimiento, la identidad organizacional ante los demás, con lo que son en la actualidad , lo quieren ser y lo que esperan alcanzar en el futuro, a su vez, les permite desarrollar un núcleo de trabajo que les da identidad y propósito a todas las áreas, departamento e integrantes de la organización. Los elementos con los que se le da sentido fundamentando el marco filosófico son la misión, la visión y los valores organizacionales.

2.4.1.4.1 Visión

La visión es una imagen proyectada de lo que una empresa quiere ser en el futuro, aquella imagen que se busca desarrollar con las acciones y esfuerzo propios de la organización, convirtiéndose en el norte a seguir, aquel rumbo que guiará a todos los líderes y a todos los colaboradores hacia lo que la organización pretende alcanzar en el futuro.

La visión como tal expresaría la declaración explícita de lo que toda la organización quiere llegar a ser, dándole lógica, forma, sentido, dirección, futuro y permanencia en el tiempo a toda la organización junto con sus colaboradores como miembros importantes de ésta.

Por lo que la visión deberá contener las siguientes cualidades:

- No debe ser fantasiosa o irreal, con componentes difíciles de alcanzar en el tiempo trazado por la alta dirección, esta debe ser factible de alcanzarla para bien de la organización y todos los involucrados.
- La visión definida por la organización, debe contener componentes motivadores e inspiradores para todos los miembros de la institución, que estarán estrechamente relacionados e involucrados en desarrollar todas las estrategias, objetivos y planes establecidos.
- La visión que diseñe, desarrolle o sea elegida tiene que ser conocida por todos en la organización, compartida y comprendida por todos los colaboradores en los distintos niveles de la organización.

- Debe de contener palabras claras y componentes fáciles de entender por todos los miembros y colaboradores de la asociación.

Por lo tanto, la visión de una organización o negocio en un párrafo que describe la aspiración o sueño de lo que desea llegará a ser la organización en un largo plazo. Para ello se deben de responder a algunas preguntas que ayudarán a conformar la visión de la organización, siendo estas:

- ¿A qué se aspira o le gustaría llegar en el futuro?
- ¿En qué lugar o posición del mercado se visualiza en el futuro?
- ¿Los fundadores se sentirán satisfechos si la organización llegara a ser?
- ¿Si se refuerza el desarrollo organizacional se puede aspirar a ser?
- ¿Con la tendencia del crecimiento experimentado se podría llegar a ser?
- ¿Con la eliminación del desperdicio y falta de productividad dentro de la organización se podría pasar de a?
- ¿Si se mejora drásticamente el desempeño organizacional se estaría en capacidad de incrementar la productividad?
- ¿Qué propósito o tendencia de liderazgo trascendental motiva a la organización?
- ¿Cuál es sueño de la organización? (Torres, 2006)

2.4.1.4.2 Misión

La misión de una organización es la manifestación o expresión perdurable de su propósito y objetos, el designio o razón por la cual existe o debe de existir la institución, lograr su sostenibilidad o rentabilidad en el tiempo.

La misión es lo que la organización es hoy es el propósito central para el que fue creada, además puntualiza especialmente cuál es el trabajo, la tarea o actividad que esta realizará en el mercado, además esta se puede perfeccionar mencionando o haciendo referencia a los cliente o público la cual se dirigirán todos sus esfuerzos, es decir hacia el que van dirigidos y con la peculiaridad, especialidad o componente diferenciador, a través del cual se desarrolla su actividad principal.

Determinar la misión de la organización permite establecer el alineamiento estratégico, orientar a todos los integrantes de esta para la toma de las decisiones y acciones importantes de todos los miembros de la empresa en función de maximizar el crecimiento de esta en el mercado; es decir, que la misión permite contribuir a que se establezcan los objetivos estratégicos de toda la organización, formulen estrategias y ejecuten tareas bajo el resguardo de esta, logrando así mantener coherencia con todas las demás áreas o deptos. y una mayor organización entre sí.

El éxito económico, e incluso la supervivencia, son el resultado de definir misiones para satisfacer las necesidades y deseos del mercado. Se define como misión de la organización su razón de ser, lo que aportará a la sociedad. La definición de una misión proporciona límites y enfoque para una organización y el concepto en torno al cual se cohesiona la empresa. La misión expresa la razón de existencia de la organización. Es

difícil desarrollar una buena estrategia, pero se hace más fácil si se ha definido bien la misión.

Una vez que una organización ha decidido su misión, cada área funcional de la empresa determina su misión de apoyo. Por área funcional entendemos las secciones principales de una empresa, como marketing, finanzas/contabilidad y producción/operaciones.

Las misiones de cada función, se desarrollan para respaldar a la misión general de la empresa. Luego, dentro de cada función se establecen misiones de apoyo de menor nivel para las funciones de dirección de operaciones. (Render, 2007).

La misión debe de contener los siguientes componentes:

- Una descripción de lo que es y hace la organización, es decir su actividad principal, el propósito de su existencia.
- Para quien o quienes están dirigidos los esfuerzos de toda la organización, su mercado objetivo y sus proyecciones de crecimiento con respecto a sus objetivos de mercado.
- Expresar el factor diferenciador, es decir todo aquello que hace diferente a la organización en el mercado y respecto a sus principales competidores, la singularidad de esta y de sus productos o servicios.

La misión en un párrafo describe la razón de ser la organización. ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es el más noble propósito para el que se ha creado la organización?

Algunas preguntas que deben ser respondidas para conformar la misión de negocio de la organización adecuada su propia filosofía y expectativa son:

- ¿En qué negocio se debemos estar?
- ¿Qué beneficios proporciona a nuestra organización a los clientes y a la sociedad?
- ¿Qué necesidades satisfacemos?
- ¿Qué cualidades o ventajas queremos trascender a través del tiempo y de las fronteras?
- ¿A qué nicho de mercado nos queremos dirigir?
- ¿A qué niveles socioeconómicos del mercado nos dirigimos?
- ¿Por qué debemos de existir?
- ¿Qué valor agregado nos distingue en el mercado?
- ¿Qué posicionamiento buscamos tener en la mente del cliente? (Torres, 2006)

2.4.1.4.3 Valores

Los valores son de suma importancia para toda organización porque describen las creencias fundamentales del comportamiento que esta desarrollará durante toda su vida como institución, estos contribuyen a definir las preferencias y elegir la forma de actuar optando por una u otra conducta o un comportamiento correcto de acorde a toda la filosofía de la empresa.

Los valores fundamentan los principales principios éticos y morales que rigen la asociación, con los que se sientan las bases de su trabajo, su comportamiento y la cultura organizacional, los cuales permiten crear las pautas de la conducta, no solo de toda la organización sino también de todos los miembros y colaboradores.

Estos son la personalidad de la institución y no solo son una expresión o deseos de los directivos o accionistas, sino que deben de plasmar en la realidad el comportamiento de todos los miembros de la asociación.

2.4.1.5 Objetivos

Los objetivos representan la puesta en operación de las definiciones formuladas en la misión y la visión organizacional. Sin embargo, los objetivos son los ideales y los sueños viables. De esto que es importante fijar un objetivo primario o global de la institución y formular objetivos básicos por las distintas actividades o funciones a ejecutar. (Cerrud, 2002) (Aramayo)

Definida la misión y la visión de la empresa que será la justificante de la existencia, como de las actividades que realice la organización y en consideración de la información obtenida de los análisis de ambientes externos e internos antes realizados; se cuenta con las bases para definir los objetivos que guiarán a la organización al cumplimiento de la misión a través de la fijación y el cumplimiento de metas y actividades concretas. (Aramayo)

2.4.1.6 Estrategias

La estrategia del negocio es un intento inicial de la organización para descubrir en detalle los pasos que deberá recorrer para el logro de la misión de la organización. Esto no es una extrapolación de lo que empresa hace en la actualidad, tampoco es un plan

de largo plazo para efectuar lo mismo, de forma mejorada. (Planeación Estratégica Aplicada: Guía general, 1998)

La estrategia de una organización tiene que ver con la dirección que queremos tomar para alcanzar un objetivo. Son las grandes líneas maestras y responden, siempre, a un profundo conocimiento de lo que hace nuestra competencia y de lo que quiere nuestro cliente. (DavidSoler.es, s.f.)

2.4.1.7 Tácticas

La táctica es el detalle de cómo se pondrá la estrategia a trabajar, qué herramientas se usarán y cómo. La estrategia es de largo plazo mientras la táctica se centra en el corto plazo y en las acciones. (DavidSoler.es, s.f.)

2.4.1.8 Actividades

Son las tareas específicas a realizar con el fin de lograr una efectiva implementación de las tácticas. Estas actividades pueden ser de distinta índole o secuencia, siempre logrando con cada una de estas que la táctica alcance el objetivo de la estrategia.

2.4.2 Fundamentación teórica de la acción de la acción clave de éxito: Mercadeo y Ventas.

2.4.2.1 Marketing Digital (Mercadeo Digital)

El marketing digital es la aplicación de las estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales. Todas las técnicas del mundo off-line son imitadas y traducidas a un nuevo mundo, el mundo online. En el ámbito digital aparecen nuevas herramientas como la inmediatez, las nuevas redes que surgen día a día, y la posibilidad de mediciones reales de cada una de las estrategias empleadas. Se conocen dos instancias:

- La primera se basa en la web 1.0, que no difiere de la utilización de medios tradicionales. Su mayor característica es la imposibilidad de comunicación y exposición de los usuarios. Solamente la empresa tiene el control de aquello que se publica sobre sí misma.
- Con la Web 2.0 nace la posibilidad de compartir información fácilmente gracias a las redes sociales y a las nuevas tecnologías de información que permiten el intercambio casi instantáneo de piezas que antes eran imposibles, como vídeos, gráfica, etc. Se comienza a usar internet no solo como medio para buscar información sino como comunidad, donde hay relaciones constantemente y Feedback con los usuarios de diferentes partes del mundo.

En este nuevo ámbito se desarrolla la segunda instancia del marketing digital ya que los usuarios pueden hablar de la marca libremente. Ellos tienen un poder importantísimo que antes sólo se les permitía a los medios: La opinión.

Las técnicas de comercialización deben entonces cambiar su paradigma. Si antes los distribuidores, los medios, y los productores eran los que tenían el poder de la opinión, ahora el foco debe cambiar al usuario. Este es capaz de buscar aquello que quiere gracias al poder de los search engines (Google, Yahoo, Bing, etc.), y no sólo preguntar a los medios dados si su decisión es correcta, también tiene la posibilidad de leer reseñas, comentarios y puntuaciones de otros usuarios.

Es por eso que una estrategia digital debe incluir todos los espacios relevantes en donde el target interactúe, buscando influenciar opiniones y opinadores, mejorar los resultados de los motores de búsqueda, y analizando la información que estos medios provean para optimizar el rendimiento de las acciones tomadas.

El marketing digital es el conjunto de diseño, creatividad, rentabilidad y análisis buscando siempre retorno sobre la inversión- ROI.

En MD Marketing Digital se trabaja con una estructura dinámica que nos permite adaptarnos sin fisuras, ni tensiones, de acuerdo al tamaño del cliente.

Pequeñas, medianas y grandes empresas pueden posicionarse en internet. Sólo necesitan crear su espacio en el mundo digital de manera acorde a su tamaño y a su historia en el mundo real, logrando así recrear el vínculo empresa-consumidor en este nuevo mundo online.

MD brinda la posibilidad de armar campañas de publicidad pagas en las redes sociales. Busca llegar con una comunicación masiva a una mayor porción del mercado como:

FACEBOOK

En un universo dinámico pensado para compartir con los amigos, se propone una comunicación con el mismo espíritu: hablar en un tono amigable, entretener y al mismo tiempo brindar información fresca y actual sobre los productos o servicios ofrecidos.

INSTAGRAM

Una red social dinámica y juvenil, con más de 150 millones de usuarios diarios. Una plataforma extremadamente visual, que permite mostrar las marcas de manera más humana y acercarse a las audiencias de interés. La imagen lo es todo.

TWITTER

Contenido categorizado en #hashtags, un ranking con los temas más hablados del día, y el poder de la síntesis: ¡Twitter nos apasiona! Nuestra clave: Generar contenido específico para esta red, usar la creatividad en cada tweet para aprovechar Trending Topics, y aumentar los Followers.

MAILING

Comunicación uno a uno mediante correo electrónico: novedades, promociones, actividades e invitaciones personalizadas, en envíos de newsletters y flyers. Nuestro servicio de diseño y envío de Mailing.

Es el desarrollo de piezas para ser enviadas por mail utilizadas para comunicar diferentes noticias cómo nuevas promociones, invitación a seguir nuevos perfiles en redes sociales, invitación a eventos, concursos, etc.

- Envío de mailing periódico a bases de datos propias.
- Creatividad de la pieza y programación.
- Creación de Mail de respuesta automática con la identificación del medio.
- Supervisión de los envíos.
- Análisis de los resultados estudiando en detalle la cantidad de apertura, clicks, reenvíos, etc.

(<https://www.mdmarketingdigital.com/equipo-md>, 2015)

2.4.2.2 Canvas

Modelo Canvas es un sistema que permite realizar un plan de negocio en menos de 5 minutos de manera rápida y visual. Utilizando este sistema se ahorrará tiempo y dinero a la hora de diseñar un modelo de negocio, producto o servicio.

Tener a la vista todos los engranajes que componen una empresa y mejorar los aspectos de la misma, es lo que se consigue al utilizar el lienzo o modelo Canvas.

Cuando se piensa en crear un modelo de negocio siempre viene a la mente horas de planificación y estrategia. Se debe conocer perfectamente el producto o servicio que se quiere ofrecer, los beneficios a corto/medio plazo, qué estimación de ingresos se obtendrá y muchos datos más.

Lo normal es empezar a redactar con todo detalle cada uno de los apartados y si algo falla se debe volver a la mesa de planificación y empezar desde cero. Al final se ha perdido mucho tiempo y energía en un plan de negocio que no ha servido para nada.

Utilizando este modelo de negocio Canvas se podrás comprobar la viabilidad de una idea en cuestión de minutos o aumentar la eficacia de una empresa ya creada.

Combina este sistema

Se ha hablado del Empathy maps y de ideas de negocios rentables con la mínima inversión, un sistema para iniciar una actividad empresarial con los gastos mínimos. Si aplica el modelo Canvas junto con estas ideas o herramientas darás con la clave para obtener negocios que funcionen sin preocuparse mucho por la inversión. Este sistema también puede ser aplicable a las franquicias baratas y ver en poco tiempo si el producto o servicio es rentable.

Este modelo es complemento a sistemas en donde se busca generar ingresos es decir ganar dinero rápido sin alta inversiones, con el encontrarás ideas para ofrecer tus servicios sin el desembolso inicial que supone pagar impuestos cuando tu empresa no ha alcanzado unos ingresos mínimos.

Beneficios del Modelo Canvas

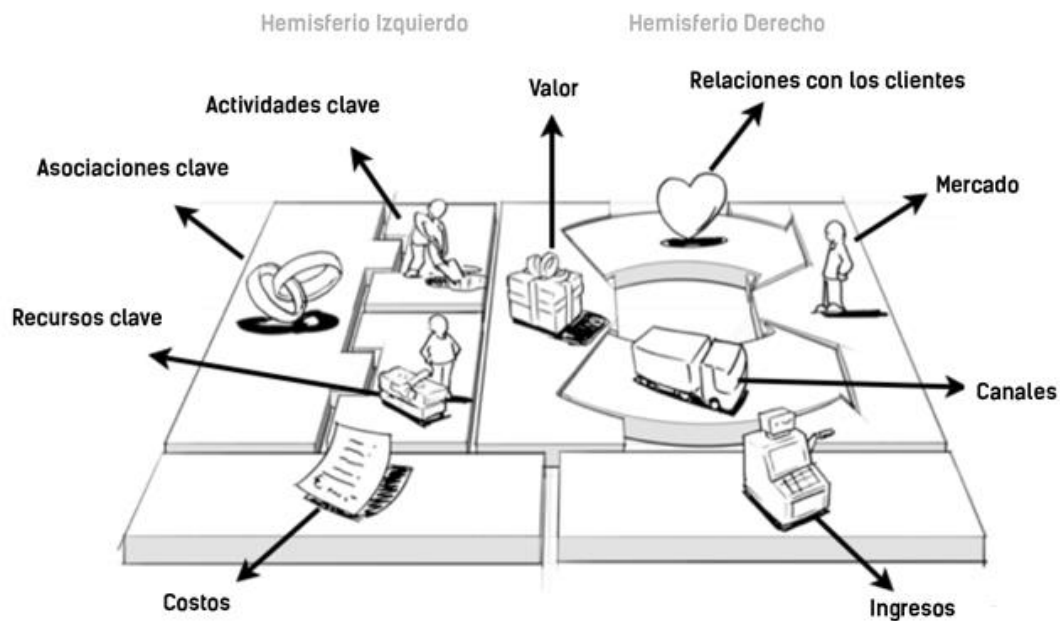
- La cualidad más destacada de este modelo de negocio es el sentido común. Los planes de negocios extensos y complicados a menudo no dan con la clave de lo que puede funcionar en una empresa. Un ejemplo son algunas de las plantillas que ofrecen para descarga. Son extensas y complicadas.
- A través de nueve elementos se puede discernir si una idea es sostenible a la hora de llevarla a cabo. Utilizando este modelo simplificas todo el sistema de diseño de una empresa desde lo más básico.

- El modelo Canvas no está destinado ser estático, todo lo contrario, está planteado para realizar todas las modificaciones necesarias sin cambiar todo el plan de negocio. El beneficio de utilizar este sistema permite encontrar fallos y garantizar una estrategia competitiva.
- El lienzo Canvas es una herramienta valiosa para ayudar a desarrollar este modelo de negocio. Permite visualizar el proceso en una sola página y realizar cambios siempre que lo necesites.
- El lienzo Canvas está formado por nueve bloques y te permite una comprensión más clara entre productos, clientes y distribución, otros. Está comprobado que tener a la vista todos los elementos de un plan de negocio hace que sea más fácil su comprensión.

Un lienzo, dos hemisferios.

El lienzo Canvas permite aplicar el sistema de forma visual y rápida. Dejando a la vista todas las piezas que componen el plan de negocio. El lienzo representa los dos hemisferios cerebrales, siendo el derecho el pasional y el izquierdo el analítico y técnico.

Imagen N°10: Hemisferios Cerebrales



Fuente: (<http://trabajardesdecasasi.com/>, 2018)

Modelo Canvas paso a paso

- Propuesta de Valor.

En esta casilla se detalla las características que hacen único al producto. Precio, forma, rapidez... etc.

- Segmentos de Clientes.

El público objetivo debe estar muy bien especificado. Debemos tener claro qué tipo de personas van a comprar nuestros producto o servicios

- Canales

¿Cómo vamos a entregar nuestra propuesta de valor?

- Relación con Clientes

Se Debe especificar qué efecto va a causar en los clientes nuestra marca.

- Fuente De Ingresos

¿Cómo van a pagar nuestros clientes? ¿Qué formas de pago son las más usadas por nuestro público objetivo?

- Recursos Clave

Los recursos para desarrollar las actividades.

- Actividades Clave

Son las acciones que debes hacer para ofrecer tu producto. Por ejemplo, distribución, transporte, publicidad... etc.

- Socios Clave

Debemos identificar qué proveedores son necesarios para llevar a cabo nuestra actividad.

- Estructura de Costos

Analizar los costes fijos de nuestra empresa e intentar minimizarlos. El objetivo es hacer un modelo de negocio rentable. (<http://trabajardesdecasasi.com/>, 2018)

El Método Canvas puede ayudar, de manera sencilla y gráfica, a diseñar y a analizar un modelo de negocios. El lienzo a través del cual se diseña el modelo de negocios o Business Model Canvas consiste en poner sobre un lienzo o cuadro nueve elementos esenciales de las empresas y testar estos elementos hasta encontrar un modelo sustentable en valor para crear un negocio exitoso.

Como explica su creador Alexander Osterwalder “la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos”.

Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica.

En primer lugar, es necesario definir la propuesta de valor que se sitúa al centro del lienzo. Esa propuesta de valor la debes llevar a una serie de clientes (que es lo que está ubicado a la derecha), con los que tendrás que establecer una serie de relaciones. Y este proceso se hace a través de unos canales (comerciales, Internet, tiendas offline, etc.) Eso sería de puertas hacia fuera.

De puertas hacia dentro (a la izquierda en el lienzo), se encuentran las actividades y los recursos clave y los socios clave con los que vas a trabajar”. Y por último están la estructura de costes y las líneas de ingresos de tu negocio.

Elementos o bloques del Método Canvas

- Propuesta de Valor: Responde la pregunta ¿Qué? ¿Qué valor le vamos a entregar a nuestros clientes?
- Segmentos de Clientes: Saber y conocer perfectamente nuestros clientes, responde la pregunta ¿para quién?
- Canal: ¿Cómo entregar la propuesta de valor a nuestros clientes? ¿Cómo hacemos llegar los productos a nuestros clientes?
- Relación con los Clientes: ¿Qué tipo de relación esperan nuestros clientes, qué relación tenemos ahora?
- Flujo de Ingresos: ¿Cuál es valor que están dispuestos a pagar nuestros clientes por nuestros productos?
- Recursos Claves: ¿Qué recursos claves necesito para agregar valor a mis productos?
- Actividades Claves: ¿Qué actividades claves necesito desarrollar para añadir valor a mis productos o servicios?
- Alianzas: este bloque es muy importante ya que debemos definir cuáles serán nuestros socios estratégicos (proveedores, clientes y accionistas entre otros).
- Costos: es muy importante saber qué estructura de costos vamos a implementar ya que en este punto sabremos qué utilidad podríamos tener de nuestro negocio.

Este modelo permite visualizar el modelo de negocio en sólo una 'hoja' y ofrece una visión global ('helicopter view') de la idea de negocio, mostrando claramente las interconexiones entre los diferentes elementos.

Imagen N°11: Modelo Canvas



Fuente: (<http://trabajardesdecasasi.com/>, 2018)

Este método se puede aplicar a cualquier empresa y se adapta a cualquier tipo de estrategia empresarial. Los 9 bloques interactúan entre sí para reflejar la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos.

(<https://www.empresariosenred.cl/>, 2018)

2.4.2.2 Empathy maps.

Empathy Map o Mapa de Empatía.

Empathy Map permite realizar un estudio de mercado en pocos minutos obteniendo un perfil exacto de tu cliente potencial. Es una herramienta gráfica muy potente que permite

conocer a tus futuros clientes, pudiendo modificar todo el proceso de venta en base al perfil de tus consumidores.

Como se mencionó anteriormente El Empathy Map es una herramienta gráfica muy sencilla fácil de usar, la cual permite segmentar a los clientes que la organización tenga como meta.

El objetivo de esta herramienta es que permitir enfocarse en el perfil de los diferentes clientes, sus gustos, preferencias y sentimientos. conociendo el ambiente que ellos viven diariamente, todo lo que les rodea al igual que sus preocupaciones, sus necesidades verdaderas y como se puede aprovechar para ofrecer un servicio o producto que él no puede rechazar.

En el tema anterior se habló sobre el Modelo Canvas. Una herramienta que te permite hacer un plan de negocio en pocos minutos. En dicho modelo hace referencia a una parte muy importante que consiste en identificar a tu audiencia, el Empathy Map es la herramienta te ayuda a completar esa parte

¿Qué es el Empathy Map?

Es una herramienta gráfica que nos permite identificar de una manera más exacta a nuestro público objetivo. Con esta herramienta se va mucho más allá de la típica descripción de edad, país y sexo. Lo que se hace es una radiografía del perfil del cliente objetivo.

La importancia de conocer al cliente.

El Principio de Pareto, establece la regla del 80/20, la cual te hace analizar que 20% de tus clientes te proporciona el 80% de tus ventas. De nada sirve empezar un negocio o startup sin conocer a tu público, gastarás recursos y energía y no sabrás el motivo de tu fracaso.

Conocer bien a tu cliente permite enfocar una estrategia de marketing más efectiva invirtiendo menos dinero y permitiendo centrar tus energías en las personas realmente interesadas en tu producto o servicio. Conviene revisar la importancia del estudio de mercado.

Recuerda que tu producto debe encajar perfectamente con tu cliente, ese es una reseña importante para iniciar cualquier análisis.

El Empathy Map debe responder a estas preguntas

- ¿Qué busca realmente el cliente?
- ¿Qué objetivos lo motivan?
- ¿Cuáles son sus sueños?
- ¿Quién es realmente?

Imagen N°12: Empathy Maps

¿QUÉ PIENSA Y SIENTE? PRINCIPALES PREOCUPACIONES Y ASPIRACIONES	
¿QUÉ ESCUCHA? QUE DICEN SUS AMIGOS, JEFE Y PAREJA INFLUENCIAS	¿QUÉ VE? ENTORNO, AMIGOS Y MERCADO
¿QUÉ DICE Y HACE? ACTITUD EN PÚBLICO, APARIENCIA Y MEDIOS QUE UTILIZA PARA EXPRESARSE	
DOLOR MIEDOS, FRUSTRACIONES Y OBSTÁCULOS	BENEFICIOS DESEOS, NECESIDADES Y MEDIDA DEL ÉXITO
REALIZADO POR  HTTP://TRABAJARDESDecasasi.COM	
PROYECTO: _____ FECHA: _____	

Fuente: (<http://trabajardesdecasasi.com/>, 2018)

Paso a paso:

- ¿Qué escucha en su entorno?

Debemos meternos en la piel de nuestro cliente para adivinar que dice su entorno. Hasta qué punto le influyen sus amistades, padres y pareja.

- ¿Qué ve?

Nos introducimos en la mente del cliente para adivinar todo lo que ve. ¿Qué medios escucha? ¿Qué tipo de libros lee?

- ¿Qué siente? ¿Qué se le pasa por la cabeza?

Debemos sentir sus emociones y sus preocupaciones. ¿Qué planes tiene para el futuro?
Piensa si algo le inquieta y si puedes ayudar.

- ¿Qué dice y hace?

Nos convertimos en parte de su audiencia por unos minutos para averiguar cómo le gusta expresarse. ¿Qué medios sociales utiliza? ¿Cómo se relaciona con su entorno?

- Frustraciones o dolor

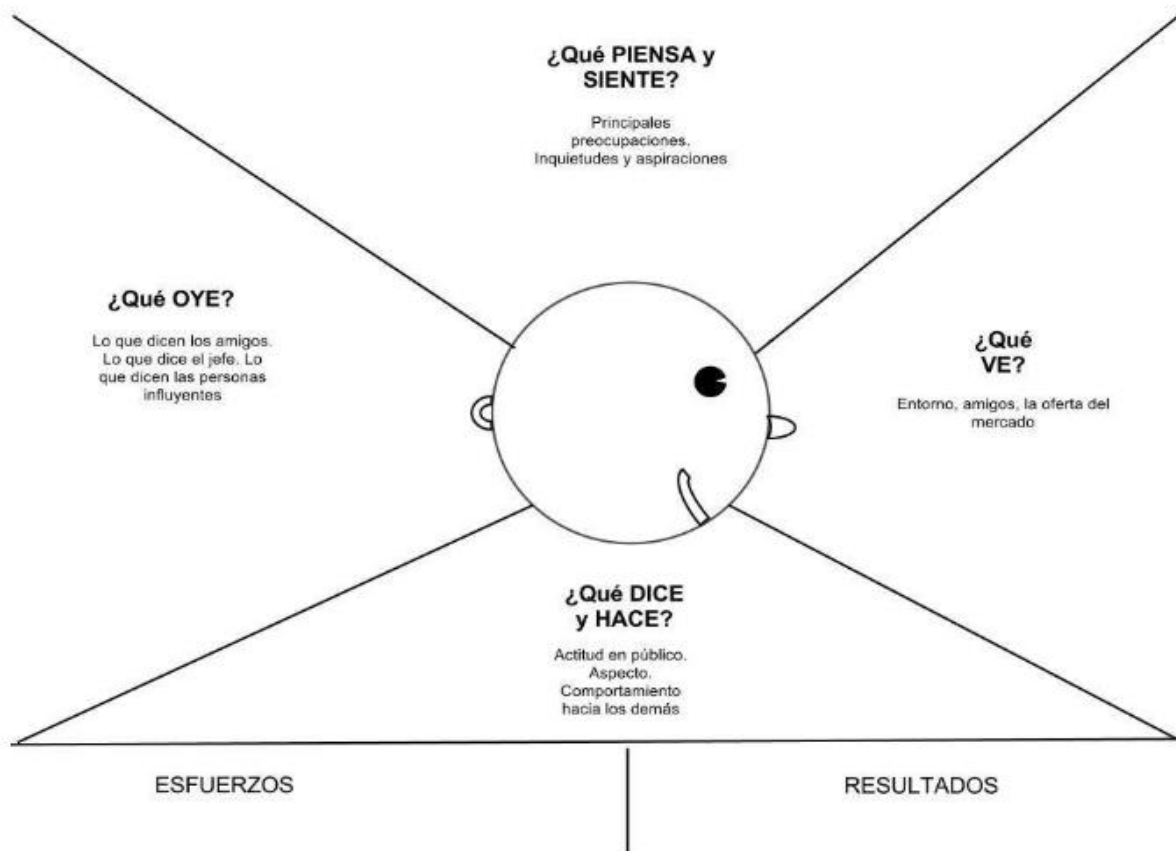
¿Cuáles son sus fantasmas y miedos?

- Resultados o beneficios

Es la suma de todo lo anterior, son los objetivos que quiere conseguir. Sus metas y triunfos. ¿Qué definición tiene del éxito? (<http://trabajardesdecasasi.com/>, s.f.)

Otras formas de ver o entender las seis partes del Empathy Map y que facilitan su comprensión:

Imagen N°13: Desarrollo de Empathy Maps



Fuente: (<http://trabajardesdecasasi.com/>, 2018)

¿Qué OYE?: lo que dicen la familia, la pareja, los amigos, los compañeros de trabajo, el jefe y las personas influyentes.

¿Qué VE?: el entorno, los amigos, el trabajo, la oferta de trabajo y sucesos diarios.

¿Qué PIENSA o SIENTE?: ¿Cuál es su sueño o ambiciones?, ¿cuáles son sus preocupaciones (familia, trabajo, pareja, entre otros) ?,¿Cuál es su mayor inquietud?

¿Qué DICE o HACE?: ¿cómo se comporta con su familia y amigos?, ¿cuál es su desempeño en el trabajo?, ¿cómo se enfrenta a los problemas?

Esfuerzo: ¿Cuánto trabaja? ¿Cuál es su frustración? ¿Cuáles son sus obstáculos?

Resultado: ¿Qué es lo quiere lograr? ¿hasta dónde quiere llegar? ¿tiene un plan trazado?

Esta herramienta es de gran utilidad, pueden ir completando y conociendo el perfil de sus clientes y así ofrecer servicios y productos ajustados a sus verdaderas necesidades.

¿Por qué usar el Empathy Map?

Para ello se recomienda imprimir el diagrama o dibujarlo y trabajarlo de forma manual, ya que siempre se debe corroborar que la información que se está manejando es lo que vive el cliente. Esto es un análisis completo para conocer el consumidor. No obstante, hay que destacar que una marca jamás debe olvidar la importancia de una buena atención al cliente. Otras preguntas que pueden tomar en cuenta las marcas, a la hora de analizar y entender las necesidades del cliente, son las siguientes:

- Ofrecer una respuesta que de verdad solucione el problema del cliente.
- Siempre tener en mente un valor agregado, donde te puedas diferenciar de las otras marcas de las competencias.
- garantizar una atención al cliente rápida, eficaz y eficiente.
- Minimizar el tiempo de espera a la hora de prestar el servicio o enviar el producto.
- Siempre ten en cuenta que el cliente es parte de los éxitos de la marca, invítalo para que sea parte de los eventos de la marca.

- Siempre sé agradecido con los clientes fieles.
- Escucha las opiniones, comentarios y quejas de tus clientes, ayudará a la marca a mejorar y crecer.
- Piensa siempre en dar un valor extra al cliente.

Dale siempre más opciones a los clientes, que el producto pueda ser cada vez más personalizado, así el cliente sentirá que el producto es creado exclusivamente para él.
(<https://yiminshum.com>, 2018)

2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito

El Plan de Implementación de la Acción Clave de Éxito exige el establecimiento de actividades y etapas que permitan una ejecución transparente, metódica, cuidadosa y que esté muy relacionada a los objetivos propuestos del desarrollo de la consultoría colaborativa.

Dichas actividades fueron previamente planificadas a través de un cronograma de actividades y ejecutada por el equipo consultor junto con los miembros de la asociación ACPAMOL.

A continuación, el detalle de las actividades realizadas a lo largo de la ejecución.

Cuadro N°25: Plan de Implementación

NOMBRE DE TAREA	DURACIÓN	COMIENZO	FIN
Cronograma de Actividades	168 días	vie 20/07/18	vie 04/01/19
Fase - 1: Inicio de Intervención	1 días	lun 23/07/18	lun 23/07/18
Presentación de Consultores	1 días	lun 23/07/18	lun 23/07/18
Fase 2 - Diagnóstico: Levantamiento de Información	18 días	sáb 28/07/18	vie 15/08/18
Visita 1: Dirección Estratégica y Liderazgo, Mercadeo y ventas, Análisis del Entorno	1 día	sáb 28/07/18	sáb 28/07/18
Visita 2: Gestión Ambiental y Tecnología, Calidad, Innovación Tecnológica, Gestión de la Información	1 día	sáb 11/08/18	sáb 11/08/18
Visita 3: Producción y Operaciones, Finanzas y Recursos Humanos	1 día	Mar 18/08/18	Mar 18/08/18
Fase -3 Diagnóstico: Análisis de Información y Determinación de Acción Clave	20 días	mie 19/08/18	sáb 08/09/18
Elaboración de Diagnóstico	12 días	jue 20/08/18	sáb 31/08/18
Primera Revisión de Diagnóstico	07 días	sab 01/09/18	Vie 07/09/18
Presentación Acción Clave de Éxito	1 días	sab 08/09/18	sab 08/09/18
Fase 4: Implantación de Acción Clave de Éxito	51 días	lun 10/09/18	mar 15/11/18
Elaboración de Marco filosófico y estrategia	12 días	lun 10/09/18	sab 22/09/18
Elaboración del Modelo Canvas y Empathy Map	15 días	dom 23/09/16	sáb 06/10/18
Implementación de plan	41 días	dom 07/10/18	sab 17/11/18

Capacitación de Seminario Serv Safe	1 día	vie 30/11/18	vie 30/11/18
Evaluación de Cliente Misterioso	1 día	Sab 1/12/18	Sab 1/12/18
Fase 5: Estado Futuro Seguimiento			

3. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito

En la siguiente tabla se resumen los principales resultados obtenidos de la intervención realizada por el equipo consultor en el periodo comprendido entre el 10 de septiembre 2018 al 1 de diciembre 2018.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
La Asociación no contaba con un plan estratégico, no tenía definida una estrategia, ni objetivos estratégicos. Adicionalmente no contaba con un marco filosófico.	Formulación y diseño de Estrategia para ACPAMOL, así como también formulación de objetivos estratégicos. Se incluye la creación de misión, visión, valores. Todo lo anterior permite el	Anexo No. 3 Se presenta un diseño para ser colocado dentro de las Instalaciones de la Asociación, que permita visibilidad para cada Asociado de:

	orden y direccionamiento correcto hacia los objetivos planteados de interés para la Asociación.	• Objetivos estratégicos • Estrategia de ACPAMOL • Misión, visión y valores.
La Asociación, aunque conociera parte de su situación actual por la que atravesaba, no contaba con un análisis o estudio formal que pudiera ayudar a conocer sus fortalezas o áreas de oportunidad así como el entorno en el que opera.	Se recabo información para poder realizar un estudio de la situación actual que incluyó un Análisis FODA, preciso para definir las estrategias de actuación para encaminar las decisiones y conseguir los objetivos. Además, se realizó un análisis PEST que permitiera identificar las condiciones del entorno que pudieran afectar la Asociación.	Las evidencias están descritas en la parte II del documento, referirse a esta sección.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
Los asociados y sus colaboradores desconocían aspectos relacionados con prácticas de seguridad alimentaria, con apego al código alimentario de la FDA, la certificación ServSafe y demás temática afín a la preservación de la salud, la higiene personal, higiene alimentaria en el manejo y preparación de alimentos, contaminación cruzada y demás temas relacionados.	Los asociados fueron empoderados con conocimientos sobre el manejo y preparación segura de comestibles en establecimientos que sirven alimentos, cubriendo la temática siguiente: • Proporcionar alimentos seguros. • Formas de contaminación de alimentos. • Manipulación segura de alimentos. • El Trayecto de los alimentos	Anexo No. 4: Evidencias de Seminario de formación ServSafe. Para evidenciar que se impartió el seminario de formación sobre ServSafe se presenta lo siguiente: • Lista de los miembros asociados a ACPAMOL que asistieron al seminario de capacitación. • Temario impartido, el cual incluye todos los sub-temas que se cubrieron durante el seminario.

	• El trayecto de los alimentos compra recepción y almacenamiento. • El trayecto de los alimentos: Preparación. • El trayecto de los alimentos: Servicio. • Sistema de administración de los alimentos. • Instalaciones Seguras y Manejo de Plagas Limpieza y Sanitización.	• Lista de Capacitadores responsables de transmitir todo el contenido del seminario a los participantes. • Test de evaluación de conocimientos adquiridos durante el seminario. • Fotografías del evento en cada una de sus etapas. • Evaluación de los ponentes por parte de los asistentes al seminario. • Diploma de participación
--	--	---

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
Se tenía poco posicionamiento del Pupusódromo El Manguito en canales de comunicación digital.	Refrescamiento de imagen en redes sociales, incremento del tráfico en los medios de comunicación que mejora el posicionamiento del pupusódromo El Manguito.	Anexo No. 5 Redes Sociales Incremento de los rubros: • Likes en página de Facebook • Alcance de Publicaciones Orgánicas y Pagadas. • Número de Visitas a la Página.
Ausencia de programa planificado de comunicación en redes sociales.	Creación y puesta en marcha de plan de comunicación en medios digitales con lo que se logró constancia en las publicaciones en redes sociales.	Anexo No. 6: Programación diaria publicaciones. Establecida la práctica de comunicación en medios digitales utilizando un plan de trabajo diseñado acorde a la asociación.

Antes de intervención	Después de la intervención	Evidencias
Falta de una herramienta de seguimiento y evaluación del servicio ofrecido dentro de los negocios de los asociados.	Se implementó un programa de “Mystery Chopper”. Se ha llevado a cabo la ejecución de una jornada inicial de evaluación, con la cual se les presenta un pequeño informe de resultados obtenidos con miras a identificar oportunidades de mejora en el servicio que se brinda a los clientes; bajo un esquema general de normas de servicio en restaurantes de primer nivel. Con la presentación de los resultados se aporta valor agregado a los miembros de la asociación, valor que puede ser transmitido a sus clientes de manera directa. Al prestar atención a los detalles claves de éxito de todos los restaurantes de primer mundo.	Anexo No. 7 resultado de evaluaciones efectuadas durante el desarrollo del programa del “Mystery Chopper” a los negocios seleccionados al azar por los evaluadores. De las cuales se puede clasificar con facilidad las áreas de mejora prioritarias para elevar el estándar de servicio ofrecido en la actualidad. Entrega de resultados de evaluación, así como la herramienta diseñada para continuar efectuando el programa en busca de la mejora continua.

Conclusiones del Equipo Consultor

A continuación, se presentan las conclusiones del proceso de consultoría realizado:

La asociación ACPAMOL fue fundada hace 22 años, por comerciantes instalados en negocios informales en la zona, el motivo principal de la fundación fue velar por los intereses comunes y colectivos de los miembros, con el pasar del tiempo el número de negocios llegó a 43.

La asociación fue fundada por necesidad, para no ser desalojados del sector por las instituciones de gobierno, y poder luchar de manera conjunta por las necesidades comunes de los socios. La asociación se inició con la organización de los miembros, luego se legalizó para posteriormente desarrollarse como la asociación que es hoy en día.

En la actualidad la asociación busca el desarrollo de los asociados gestionando proyectos de desarrollo comunal y de formación para todas las pupuserías y demás comercios afiliados.

El trabajo de consultoría realizado identificó las siguientes áreas y sub áreas como fortalezas:

Área de Fortaleza	
Área	Sub Área
Dirección estratégica	Historia de la empresa
Dirección y liderazgo	Autonomía
Análisis del entorno	Normativa e institucionalidad
Mercadeo y ventas	Relación con los clientes
Gestión ambiental	Normativa ambiental
Estructura organizacional	Poder de decisión
Innovación y tecnología	Cultura de innovación

Así mismo se seleccionaron las siguientes áreas y sub áreas como susceptibles a mejora:

Área de Mejora	
Área	Sub Área
Dirección estratégica	Objetivos estratégicos
Mercadeo y Ventas	Servicio/producto
Mercadeo y Ventas	Relación con Clientes
Mercadeo y ventas	Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento
Dirección Estratégica	Misión/Visión
Finanzas	Administración Financiera
Análisis del Entorno	Alianzas

Como resultado de la información colectada y al análisis de la misma, se concluyó que la acción clave de éxito estuviera enfocada en el área de dirección estratégica y específicamente en las sub áreas de objetivos estratégicos y misión/visión.

Para poder abordar esta área se realizaron talleres en conjunto con los asociados para la determinación de la estrategia a seguir, así como la definición de la visión, misión y valores apegados a las áreas de interés con el objetivo de garantizar la permanencia de la asociación en el tiempo contando con una guía que marque el rumbo que deberá seguir en el futuro.

La estrategia diseñada cuenta con un enfoque que permite el logro del posicionamiento y diferenciación a través de la identificación de “Pupusas 100% de arroz de Olocuilta” en la mente del consumidor teniendo de referencia que Olocuilta representa el origen de las pupusas de arroz.

La calidad percibida u ofrecida en un comercio que sirve alimentos, especialmente en pupuserías no es ajena a la búsqueda de preservar la salud de los comensales que deleitan de las diferentes especialidades de pupusas y demás productos ofrecidos a sus clientes, por lo que la formación, capacitación y entrenamiento para todos los colaboradores en temas relacionados con la higiene de los alimentos que incluya buenas prácticas en la preparación, manipulación, manejo, servicio y conservación de estos es de suma importancia para garantizar que el producto servido cumple con la calidad requerida.

Es por ello que el equipo consultor gestionó un seminario de formación de los asociados en prácticas de seguridad alimentaria, con apego al código alimentario de la

FDA (**Food and Drug Administration**), la certificación ServSafe y demás temática afín a la preservación de la salud, la higiene personal, higiene alimentaria en el manejo y preparación de alimentos, contaminación cruzada y demás temas relacionados.

En las redes sociales se ha detectado una maravillosa oportunidad de promocionar los distintos comercios, productos y servicios ofrecidos en El Pupusódromo El Manguito logrando mayor posicionamiento de esté y de las Pupusas de Arroz 100% de Olocuilta en la mente de todos los salvadoreños.

Lograr este propósito significa realizar acciones importantes para que las diferentes redes sociales se conviertan en una parte importante y estratégica que garanticen el desarrollo de los asociados, para lo cual se recomienda seleccionar a la persona que desempeñara las funciones del Community Manager (esta puede ser un asociado o una persona de confianza que conozca la operación de la asociación) ya que es de suma importancia generar el contenido y las estrategias para garantizar que los diferentes mensajes y contenidos publicados logren el posicionamiento esperados de la marca en la mente de los consumidores, atrayendo mayor afluencia de clientes y por ende mejorando los ingresos de los diferentes negocios de los asociados; para lo cual se diseñó una nueva página de Facebook e Instagram donde están siendo publicados contenidos basados en un plan de publicación que permita generar posicionamiento en la mente de los consumidores actuales y potenciales.

Tomando en cuenta la necesidad existente de mejorar los ingresos de cada uno de los asociados y considerando que dentro de la estrategia del modelo Canvas planteado se encuentra el servicio ofrecido; se diseñó una herramienta muy conocida

en el ámbito del servicio al cliente identificada como Mystery Shopper (Comprador misterioso) con la finalidad de identificar algunas oportunidades de mejora fundamentales para elevar el estándar de calidad de servicio con el que se cuenta en la actualidad, es por ello que se procedió a ejecutar un plan piloto de la herramienta mystery shopper donde se identificaron grandes oportunidades de mejora a los comercios evaluados:

- Al momento de la evaluación se identificaron diferentes áreas de mejora como el orden, limpieza del establecimiento y la percepción general del local que contribuirían en desarrollar una aceptación más favorable a criterio del cliente respecto de la calidad, durante la visita siendo identificadas las áreas de baños, planchas, botes de curtido y áreas de almacenamiento de utensilios de cocina como aquellas que requieren de mayor atención.
- En relación con otros aspectos importantes como: la atención, la amabilidad de los colaboradores y su presentación personal, existe igualmente una valiosa oportunidad de mejora. Ya que al realizar pequeños cambios se lograría una mejor percepción por parte de los clientes sobre el servicio y la atención ofrecida.
- De acuerdo con la información mostrada en la herramienta de análisis y la interpretación realizada, hizo falta que el personal desarrollara acciones básicas consideradas fundamentales en el servicio tales como saludar de manera cordial y amable a los clientes al momento de ingresar al negocio, al momento de tomar la orden, al servirla, durante el pago de la cuenta y al momento que el cliente se retira; además es importante recalcar que se detectaron marcadas diferencias en

el código de vestimenta de una pupusería a otra ya que en unas el personal estaba debidamente uniformado e identificado con el uniforme de la pupusería o negocio correspondiente y en otros casos solamente contaban con su ropa normal de trabajo.

Finalmente, es importante que la junta directiva de la asociación, le dé seguimiento a la implementación y, continúe con las acciones de éxito propuestas e iniciadas, con el objeto de mejorar el desempeño de la asociación, logrando así la sostenibilidad y el crecimiento integral de sus socios.

Adicionalmente, se recomienda retomar las áreas de oportunidad que no fueron desarrolladas en esta primera etapa de implementación, e incluirlas en el plan de trabajo de la junta directiva para una segunda etapa de implementación.

El equipo consultor agradece la apertura brindada por los miembros de ACPAMOL durante el proceso de consultoría, por compartir información relevante y confidencial de su operación confiando el diseño de plan estratégico en el equipo algo tan importante y fundamental para cada organización el cual marca el camino a seguir en el futuro que indica el rumbo estratégico de la asociación.

Referencias Bibliográficas

- Alas, B. (2018). *Modelo de negocios Canvas*. Recuperado de <https://www.empresariosenred.cl/capacitate/articulos/finanzas/conocimientos-practicos/en-que-consiste-el-modelo-canvas>, 2018.
- Altair, C. (2010). *La elaboración del plan estratégico*. México: Altair Consultores.
- Álvarez, M. (2006). *Manual de planeación estratégica*. México, D.F.: Panorama editorial.
- Aramayo, D. (2015). *Manual de planificación estratégica. (Informe Técnico I)*. Santiago de Chile: Instituto de la Comunicación e Imagen.
- Benítez, J. (2015). *Marketing digital*. Recuperado de <https://www.mdmarketingdigital.com/que-es-el-marketing-digital>
- Castro, A. (2018). *Modelo Canvas*. Recuperado de <http://trabajardesdecasasi.com/modelo-canvas/.com>
- Cerrud, C. (2002). *Proceso de planificación estratégica*. Panamá: USMA Panamá.
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, J. (1998). *Planeación estratégica aplicada: Guía general*. Colombia: McGraw-Hill.
- Gray, D. (2018). *Empathy map*. Recuperado de <http://trabajardesdecasasi.com/empathy-map/>

- Montañez, B. (2015). *Elaboración del plan estratégico*. Recuperado de <https://www.tablerodecomando.com/3-motivos-justifican-elaborar-plan-estrategico>
- Render, J., Heizer J., & Barry A. (2007). *Dirección de la producción y de operación decisiones estratégicas*. (8ª ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Shum, X. (2018). *Elaboración del empathy maps*. Recuperado de <https://yiminshum.com/que-es-empathy-map/>
- Soler, S. (2010). *Estrategia digital*. Recuperado de <https://www.davidsoler.es/estrategia-y-tactica/.html>
- Tomas, C. (2015). *Marketing digital*. Recuperado de <https://www.mdmarketingdigital.com/que-es-el-marketing-digital.com>
- Vicuña, J. (2009). *Plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic editorial.

Anexos

Anexo No. 1:

Estatutos de la

Asociación

Art. 4 Los fines u objetivos de la Asociación serán:

- a) Promover el progreso de la localidad y de sus miembros, conjuntamente con instituciones públicas y organismos privados, nacionales e internacionales que participen en los correspondientes programas.
- b) Coordinar y cooperar con otras entidades de comerciantes organizados, para la mayor integración de sus miembros y la mejor realización de sus objetivos.
- c) Impulsar y participar en los programas de capacitación promocional de los dirigentes y miembros de la Asociación con el fin de contribuir al mejoramiento de la organización de la comunidad, la administración de proyectos sociales y económicos y la elevación de los niveles educativos.
- d) Incrementar las actividades comerciales, a fin de obtener recursos propios que sirvan para impulsar el mejoramiento de los comerciantes.
- e) Participar en los planes de desarrollo locales, regionales y nacionales y especialmente en la determinación de los proyectos contemplados en su plan de actividades y establecer los recursos locales que deben de realizarse; y
- f) Promover el turismo y el comercio.

Anexo No.2:

Acuerdo de

Confidencialidad

Acuerdo de Confidencialidad

El Infrascrito establece que (Nombre del Cliente Incógnito) no divulgará ninguna información confidencial que incluye no negociar los secretos, información de las pupuserías, nombres de los clientes, cualquier información escrita o verbal.

Todo diseño, materiales y datos estadísticos pertenecen a ACPAMOL, no divulgará ninguna información a ningún individuo.

Sobre la terminación de este acuerdo, se acuerda que todos los materiales solicitados sean devueltos a ACPAMOL.

ACPAMOL se reserva el derecho de proceder judicialmente ante fallas en el cumplimiento de este acuerdo.

Firmado el día _____

Anexo 3. Marco Filosófico y Estrategia



Nuestra visión

Convertirnos en la asociación de comerciantes de pupusas de arroz 100% de Olocuilta más reconocida a nivel nacional e internacional, de mayor calidad, prestigio, solidez y credibilidad; siendo exportadores de pupusas en todos los mercados potenciales, generando riqueza a todos los miembros de ACPAMOL.



Nuestra misión

Somos una asociación en búsqueda del desarrollo socio-económico de los comerciantes del pupusodromo El Manguito a través la comercialización de pupusas de arroz 100 % de Olocuilta, trabajamos por gestionar proyectos de desarrollo comercial, técnico y cultural en armonía con el medio ambiente; generando mayores recursos económicos y beneficios sociales a todos los asociados, sus familias, proveedores y comunidades aledañas.



Estrategia

Posicionar el pupusodromo el manguito en la mente de todos los salvadoreños, atrayendo más clientes al verdadero lugar de origen de las pupusas de arroz 100% de Olocuilta, descubriendo el auténtico sabor del plato típico de los salvadoreños, en un ambiente cálido y seguro.



Objetivos estratégicos:

Promover el desarrollo socio-económico de los miembros de ACPAMOL en el sector del pupusodromo El Manguito trabajando en coordinación con instituciones públicas y privadas locales e internacionales.

Lograr reconocimiento a nivel nacional e internacional como asociación, a través de la promoción del certificado de indicación geográfica “Pupusas de arroz 100% de Olocuilta” como el principal platillo típico de El Salvador.

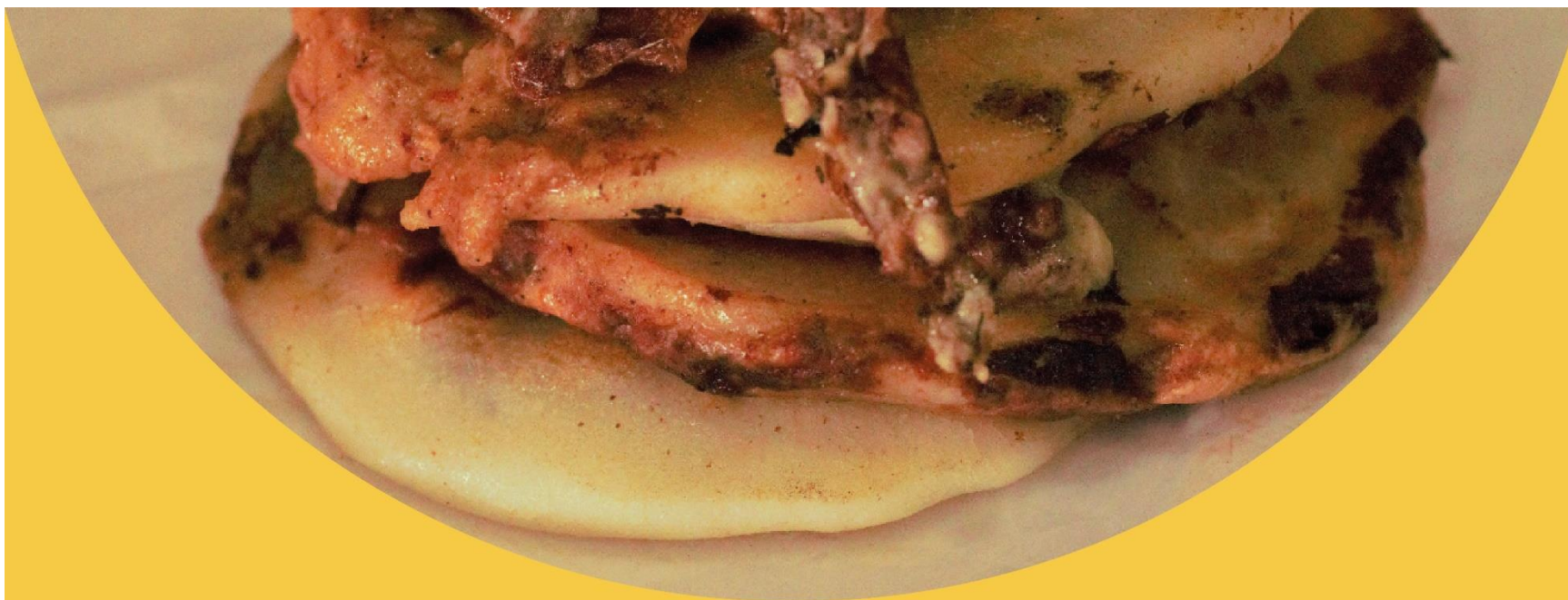
Gestionar las condiciones necesarias para la producción y exportación de pupusas a los salvadoreños en el exterior.

Fomentar en todos los asociados el compromiso de asumir prácticas en pro del cuidado y protección del medio ambiente en cada una de sus actividades productivas.

Promover la integración de todos los asociados en la gestión de proyectos de desarrollo comercial, técnico y cultural mejorando con ellos sus procesos de trabajo.

Impulsar en todos los establecimientos de los asociados buenas prácticas en los procesos de producción que garanticen la calidad del producto elaborado.





Nuestros valores

Calidad
Responsabilidad
Lealtad
Confianza
Honestidad
Respeto
Compromiso

Anexo No 4:

Evidencias de

Seminario

Serv Safe

A continuación, se da a conocer la lista de asociados que participaron en el seminario:

22. Carmen Rosibel Esperanza.
23. Carmen Rosibel Tochez Esperanza.
24. Oscar Pérez.
25. Silvia Miranda.
26. José Antonio Vázquez.
27. Rubidia Escobar.
28. Orlando Gochez.
29. Jassmin Miranda.
30. Laura Hércules.
31. Rosa María Meléndez.
32. Claudia Mena.
33. María Isabel Miranda.
34. Maria Luisa Leiva Navarro.
35. Rafael Pineda.
36. Brenda Guadalupe Valladares.
37. Claudia Torres.
38. Karina Alejandra Platero.
39. Veronica Tolentino.
40. Fidel Antonio Lazo.
41. Carlos Vázquez.
42. Marta Lilian López

En la siguiente imagen se puede evidenciar los participantes por medio de la lista de asistencia:

Imagen N°1: Registro de Programa de Formación

	Código No.:	ASIS-01
	Versión No.:	2
	Autorizado:	Febrero-2008
	Página	1 de 2

LISTA DE ASISTENCIA

Lugar de reunión: Oficinas Alkemy El Salvador	Día: 30/11/2018	Hora: 8:00am – 5 PM
RSE - Programa de formación en el manejo seguro de alimentos a microempresarios asociados a ACPAMOL		

No.	NOMBRE DE LOS ASISTENTES	AREA	FIRMAS DE ASISTENTES (En el cuadro numerado)	
01	Fidel Antonio Lazmiran	POPESE	1	2
02	Luis Rafael Pineda.			
03	Carmen Rosibel Tachez Esperanza.		3	4
04	Claudia Esperanza Torres.			
05	Marta Lilian Lopez		5	6
06	Dionisio Antonio Vazquez			
07	Carlos Alberto Navarro Vasquez	P.P. Corbarrada 112	7	8
08	Maria Luisa Leiva Navarro	P.P. Mary		
09	Karina Alejandra Reyes Platero	Comedor MARINA	9	10
10	Claudia Yaneth Mená Barrera	Pop. Rosa Claudia		
11	Liliana Miranda de Pérez		11	12
12	Oscar Pablo Pérez López			
13	Jasson del Carmen Miranda		13	14
14	Rubidia Escobedo Telentino			
15	Beroneco Yaneth Telentino		15	16
16	Orlando Alberto Sánchez Mejía			
17	Brenda Guadalupe Valladares		17	18
18	Rosa María Meléndez de Santa			

Fuente: Equipo Consultor

Imagen N°2: Registro de Programa de Formación

	Código No.:	ASIS-01
	Versión No.:	2
	Autorizado:	Febrero-2008
	Página	2 de 2

No.	NOMBRE DE LOS ASISTENTES	AREA	FIRMAS DE ASISTENTES (En el cuadro numerado)	
19	María Isabel Miranda	carmenita	19	20
		pupusera		
20	Carmen Esperanza Torrez	tipicos		
		carmenita		
21	Laura Patricia Hercules	pupusera	21	22
		"Ofelia"		
22				
23			23	24
24				
25			25	26
26				

Fuente: Equipo Consultor

Se realizó la gestión para que el seminario fuera impartido por personal experto en el área, los expositores fueron:

Ing. Edith Quintanilla

Ing. Claudia Avelar

Ing. Nelson Romero

Ing. Carolina Rivera

El contenido impartido durante la jornada se dividió en los siguientes tópicos:

Sección 1: Proporcionar alimentos seguros.

- 2.1 Obstáculos para la seguridad de los alimentos.
- 2.2 El costo de las enfermedades transmitidas por los alimentos.
- 2.3 Cómo se producen las enfermedades transmitidas por los alimentos.
- 2.4 Cómo pueden llegar a ser peligrosos los alimentos.
- 2.5 Alimentos más propensos a convertirse en peligrosos.
- 2.6 Poblaciones con alto riesgo de contraer enfermedades.
- 2.7 Cómo mantener seguro los alimentos

Sección 2: Formas de contaminación

- 2.1 ¿Cómo ocurre la contaminación?
- 2.2 Síntomas de una enfermedad transmitida por los alimentos.
- 2.3 Condiciones necesarias para el crecimiento de bacterias.
- 2.4 Bacterias principales que causan enfermedades transmitidas por alimentos.
- 2.5 Virus principales que causan enfermedades transmitidas por alimentos.
- 2.6 Tipos de contaminantes.
- 2.7 Cómo responder al brote de una enfermedad transmitida por alimentos.
- 2.8 Sustancias alergénicas.
- 2.9 Prevención de reacciones alérgicas.

Sección 3: Manipulación segura de alimentos

- 3.1 Situaciones que pueden causar la contaminación de los alimentos.
- 3.2 Manejar un programa de higiene personal.
- 3.3 Vestimenta de trabajo.
- 3.4 Normas para reportar problemas de salud

Sección 4: El Trayecto de los alimentos

- 4.1 Peligro en el trayecto de los alimentos.
- 4.2 Pautas para prevenir la contaminación cruzada.
- 4.3 Control de tiempo y temperatura.
- 4.4 Monitoreo de tiempo y temperatura

Sección 5: El trayecto de los alimentos, compra recepción y almacenamiento

- 5.1 Consideraciones para las compras
- 5.2 Recepción e inspección
- 5.3 Almacenamiento

Sección 6: El trayecto de los alimentos: Preparación

- 6.1 Prácticas generales de preparación
- 6.2 Descongelación
- 6.3 Preparación de alimentos específicos
- 6.4 Prácticas de preparación que tienen requerimientos especiales
- 6.5 Requerimientos de cocción para tipos específicos de alimentos
- 6.6 Cocción parcial durante la preparación
- 6.7 Advertencias para los consumidores
- 6.8 Cómo enfriar alimentos

Sección 7: El trayecto de los alimentos: Servicio

- 7.1 Pautas para el mantenimiento de alimentos.
- 7.2 Mantenimiento de alimentos sin control de temperatura.
- 7.3 Pautas para los empleados de la cocina.
- 7.4 Pautas para los meseros.
- 7.5 Áreas de autoservicio.
- 7.6 Servicio fuera del establecimiento.

Sección 8: Sistema de administración de los alimentos.

- 8.1 Sistemas de administración de seguridad de los alimentos.
- 8.2 Programas de seguridad de los alimentos.
- 8.3 Control activo de los gerentes.
- 8.4 Cómo implementar el control activo de los gerentes.

Sección 9: Instalaciones Seguras y Manejo de Plagas

- 9.1 Pisos, paredes y techos
- 9.2 Selección del equipo
- 9.3 Estaciones para lavarse las manos.
- 9.4 Agua y plomería.
- 9.5 Iluminación.
- 9.6 Basura
- 9.7 Mantenimiento de las instalaciones.
- 9.8 Emergencias que afectan las instalaciones.

Sección 10: Limpieza y Sanitización

10.1 Limpiadores.

10.2 Pautas para el uso eficaz de sanitizantes.

10.3 Cómo y cuándo limpiar y sanitizar.

10.4 Limpieza y sanitización del equipo fijo.

10.5 Almacenamiento de platos, cubiertos y equipo.

10.6 Trapos de limpieza.

10.7 Limpieza y sanitización en el establecimiento.

10.8 Uso de productos químicos para el servicio de alimentos.

10.9 Creación de un programa de limpieza.

Fotografía N°1: Inicio de Seminario de Capacitación Serv Safe



Fuente: Equipo Consultor

Fotografía N°2: Video explicativo de la importancia de Serv Safe



Fuente: Equipo Consultor

Fotografía N°3: Taller de Lavado correcto de manos



Fuente: Equipo Consultor

Fotografía N°4: Almuerzo



Fuente: Equipo Consultor

Fotografía N°5: Impartiendo tema importancia de alérgenos



Fuente: Equipo Consultor

Fotografía N°6: Manejo Seguro de Alimentos



Fuente: Equipo Consultor

Fotografía N°7: Evaluación de Conocimientos



Fuente: Equipo Consultor

Fotografía N°8: Entrega de Diplomas



Fuente: Equipo Consultor

Fotografía N°19: Entrega de Diplomas de Participación



Fuente: Equipo Consultor

A continuación, se da a conocer el formato de evaluación utilizado para verificar la asimilación del contenido impartido durante el seminario:

Imagen N°3: Formato de evaluación de conocimientos



Examen Serv Safe

Nombre: _____ Fecha: _____

1. ¿Qué debe hacer antes de manipular alimentos un manipulador de alimentos que estuvo limpiando mesa?
 - a) Cambiarse el delantal
 - b) Lavarse las manos
 - c) Volver a ponerse los guantes desechables
 - d) Limpiarse las manos con una toalla de tela

2. Al lavarse las manos, los manipuladores de alimentos deben frotarse las manos y los antebrazos al menos durante
 - a) 3 segundos.
 - b) 5 segundos.
 - c) 10 segundos.
 - d) 20 segundos.

3. ¿Cuál es uno de los factores que afecta el crecimiento de las bacterias en los alimentos?
 - a) La falta de grasa
 - b) La densidad
 - c) La madurez
 - d) La acidez

4. ¿Cuál es la definición de "sanitización"?
 - a) Lavar una superficie hasta que esté limpia
 - b) Pasar un trapo sobre una superficie hasta que esté limpia
 - c) Eliminar la suciedad de una superficie a niveles seguros
 - d) Reducir a niveles seguros la cantidad de patógenos de una superficie

5. Un empleado sacó una bandeja de lasaña del recipiente de mantenimiento en caliente para servirla en la sala de conferencias de un hotel a las 11:00 a.m. ¿A qué hora debe desecharse?
 - a) 12:00 p.m.
 - b) 2:00 p.m.
 - c) 3:00 p.m.
 - d) 4:00 p.m.

Fuente: Equipo Consultor

En la siguiente imagen se da a conocer un ejemplo de los diplomas otorgados a los asociados que participaron en el seminario:

Imagen N°4: Formato de evaluación de conocimientos



Fuente: Equipo Consultor

Después de haber realizado la evaluación de conocimientos se procedió a evaluar el seminario por medio de una boleta de información:

Imagen N°5: Formato de Evaluación de programa de formación



BOLETA DE EVALUACIÓN

PROGRAMA DE FORMACIÓN EN EL MANEJO SEGURO DE ALIMENTOS A MICROEMPRESARIOS
ASOCIADOS A ACPAMOL

EXPOSITORES: EDITH QUINTANILLA, CLAUDIA AVELAR, NELSON ROMERO Y

CAROLINA RIVERA,

NOVIEMBRE 2018

INSTRUCCIONES:

De acuerdo a su experiencia en el curso, marque con una **X** la opción que mejor describa su opinión en cuanto a cada uno de los aspectos citados. Esta información nos permitirá encontrar formas de mejorar la calidad de las próximas capacitaciones.

GRACIAS

	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
A. DE LAS EXPOSICIONES MAGISTRALES					
1. Duración	X				
2. Claridad	X				
3. Amenidad	X				
4. Utilidad	X				
5. Tono de la voz	X				
6. Dominio del tema	X				
7. Uso de ejemplos	X				
8. Recursos audiovisuales	X				

Fuente: Equipo Consultor

Imagen N°6: Formato de evaluación de programa de formación

	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
B. DE LOS EJERCICIOS PRÁCTICOS					
9. Tiempo disponible	X				
10. Utilidad	X				
11. Orden	X				
12. Apoyo del instructor	X				

COMENTARIOS GENERALES

EL CURSO DE PRIMEROS AUXILIOS ME PERMITIÓ:

	81-100%	61-80%	41-60%	21-40%	0-20%
1. Cubrir mis expectativas de formación en el tema	X				

COMENTARIOS ADICIONALES:

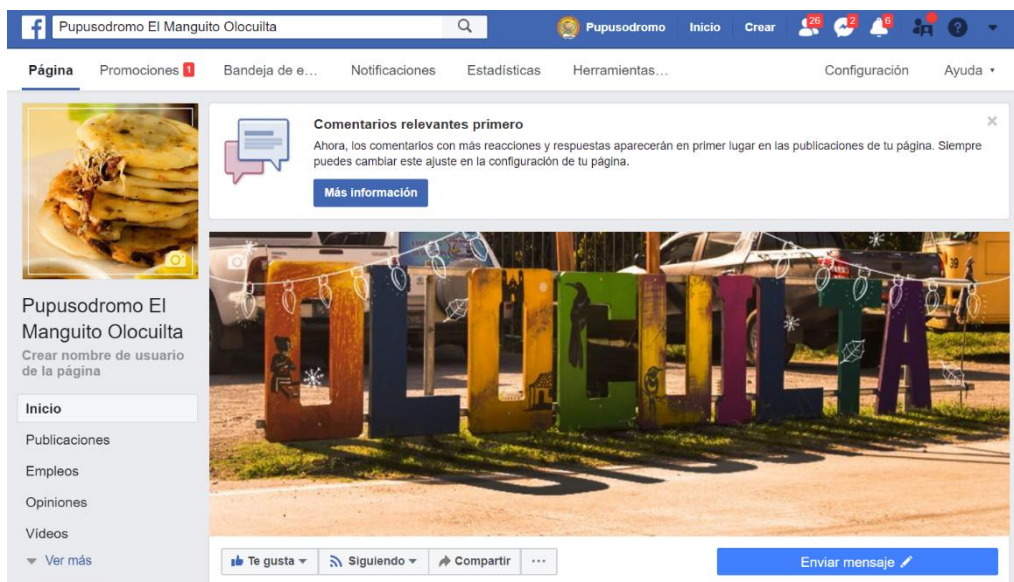
*Felicitarlos y agradecerles por
 la capacitación muy excelente pues
 nos ayudó a aprender y a conocer
 lo q' no sabíamos.*

Fuente: Equipo Consultor

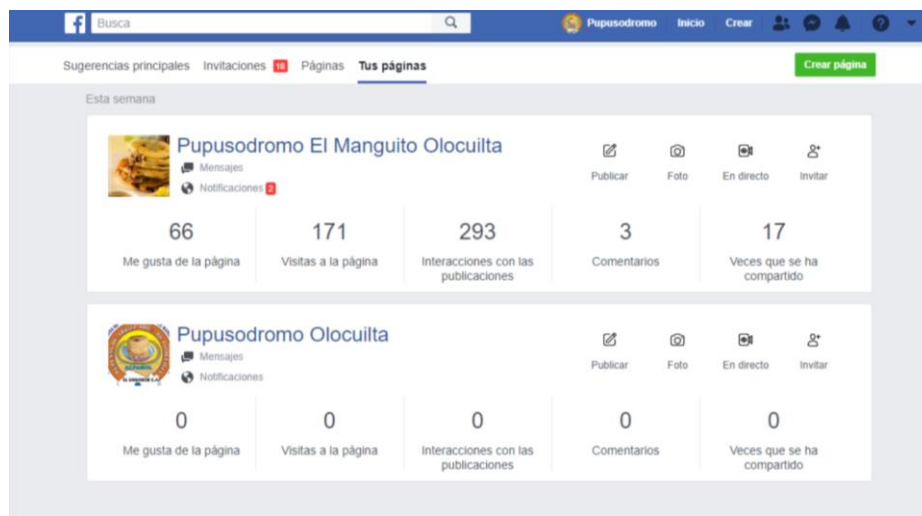
Anexo No. 5 Redes Sociales

Creación de Fan Page Pupusodromo El Manguito

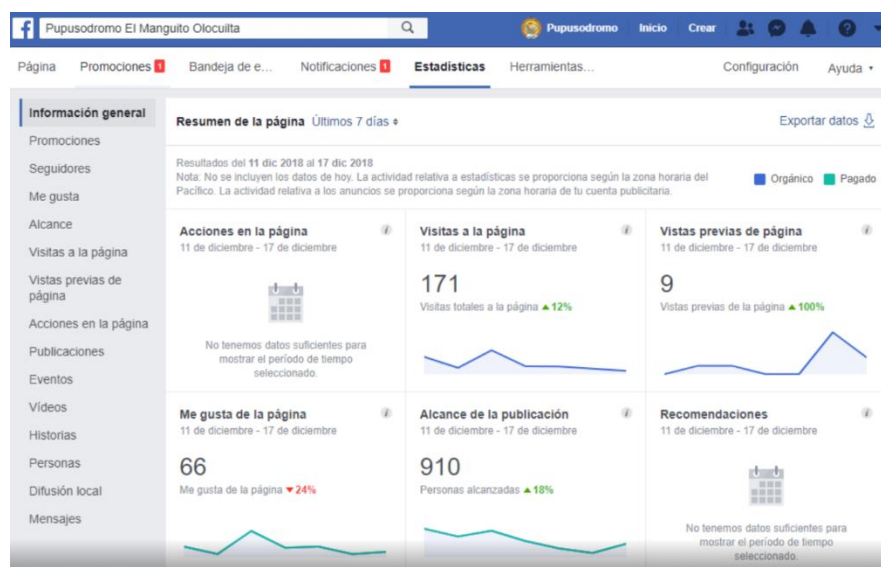
El equipo consultor creo una Fan Page en Facebook, a continuación, se da a conocer la foto de portada y perfil.



Visitas a la Fan Page Orgánicas: Visitas realizadas a la fan page creada durante los primeros 15 días.



Visitas a la Fan Page y alcance de las publicaciones orgánicas



Estadísticas de Alcance de Publicaciones

Información general	Fecha de publicación	Publicación	Tipo	Segmentación	Alcance	Interacción	Promoción
Promociones	18/12/2018 18:11	En Pupuso			46	4	Promocionar publicación
Seguidores	17/12/2018 17:41	Quizás no			198	13	Promocionar publicación
Me gusta	15/12/2018 9:08	¡100 SEGUI			56	5	Promocionar publicación
Alcance	14/12/2018 18:39	¿Cuáles son			85	12	Promocionar publicación
Visitas a la página	13/12/2018 18:12	Así se celebra			217	39	Promocionar publicación
Vistas previas de página							
Acciones en la página							
Publicaciones							
Eventos							

Total de Me gusta de la Página Orgánico



Ejemplos de Publicaciones realizadas



Alcance de Publicaciones Pagadas: se realizó un pago de \$2 por publicidad a en la Fan Page durante 3 días.



Página de Instagram



Anexo No. 6: Programación Diaria de Publicaciones

Programación Diaria de Publicaciones			
08-12-2018	Publicación de portada de Facebook e imagen de perfil	Foto de perfil: Siempre hay espacio para unas ricas pupusas de arroz y que mejor que unas de El Pupusodromo El Manguito, acompáñanos y disfrutaras nuestra variedad de pupusas de arroz 100% de Olocuilta. Foto de portada: Olocuilta es un municipio del departamento de La Paz en la zona paracentral de El Salvador, mejor conocido como el lugar de las pupusas de arroz, ven y disfruta de nuestra variedad de sabores, con tu familia y amigos.	Hora: 10:00 am
10-12-2018	Publicación de foto de pupusas	¡Buenos días! feliz inicio de semana ¿quién se apunta para disfrutar de unas ricas pupusas de arroz, búscanos en pupusodromo El Manguito	Hora: 10:00 am
11-12	Publicación historia del pupusodromo el Manguito	SOLICITAR INFORMACIÓN OFICIAL	Hora propuesta: 6:00 pm
12-12-2018	Fotografía del comal más grande de Olocuilta	Sabías que Olocuilta tiene el récord Guinness con el mérito "La pupusa más grande del mundo" mide 4.5 metros de diámetro elaborada por 80 personas que aportaron a lograr este mérito	Hora propuesta: 6:00 pm
13-12-2018	Fotografía de pupusas (Interacción con público, le da me encanta si son de Frijol con Queso, me asombra si son de queso y like si son las revueltas)	¿Cuáles son tus favoritas? déjanos tu comentario para saber cuál es tu pupusa favorita	Hora propuesta: 6:00 pm
14-12-2018	Publicación de turismo cerca de Olocuilta (Playas cercanas)	¿Cuántas pupusas quieres para llevar? ¿3 de frijol con queso 5 revueltas? Sabías que cerca de Olocuilta quedan muchos lugares donde puedes descansar y disfrutar a lo grande, por ejemplo, la playa costa del sol, que mejor manera que disfrutar la playa y unas ricas pupusas del Pupusodromo El Manguito.	Hora propuesta: 6:00 pm
15-12-2018	Publicación de foto de pupusas	La cena perfecta de cada Salvadoreño, ¡Sábado de Pupusas! las pupusas más deliciosas solo aquí en pupusodromo El Manguito pupusas de arroz 100% de Olocuilta	Hora propuesta: 6:00 pm
17-12-2018	Publicación de fotos de pupusas	Ya no te preocupes de cocinar en cada celebración porque en El Pupusodromo El Manguito, siempre tenemos variedad de pupusas y platillos típicos para que	Hora propuesta: 6:00 pm

		degustes con tu familia y amigos deliciosas pupusas de arroz 100% de Olocuilta.	
18-12-2018	Tips para hacer la mejor pupusa gif de preparación e ingredientes	Pupusodromo El Manguito, quiere darte algunos tips para que tus pupusas sean riquísimas, presta atención a nuestros ingredientes ¿Te animas a hacer pupusas?	Hora propuesta: 6:00 pm
19-12-2018	Formas exóticas de como los salvadoreños comen las pupusas	¿Cuál ha sido la combinación más rara de pupusas que has comido? en Pupusodromo El Manguito encontrarás una variedad de pupusas exóticas, desde atún, de pollo, hasta tipo ranchera y de salami ¿Te atreves a probarla?	Hora propuesta: 6:00 pm
20-12-2018	Publicidad de eventos	¿Reuniones familiares o de trabajo? ¿cumpleaños? qué mejor lugar para celebrarlo que en el pupusodromo El Manguito, donde hay variedad de pupuserías y amplio parqueo con seguridad para que disfrutes de todas tus celebraciones, de una manera espectacular, comiendo deliciosas pupusas de arroz 100% de Olocuilta	Hora propuesta: 6:00 pm
21-12-2018	Publicación fotografía de Olocuilta	Pásala en familia esta navidad, ven al Pupusodromo El Manguito y celebra al estilo 100% salvadoreño.	Hora propuesta: 6:00 pm
22-12-2018	Publicación fotografía de pupusas	La fórmula para la felicidad es 50% curtido 50% salsa y 100% salvadoreños, porque nos gustan las pupusas!!!	Hora propuesta: 6:00 pm
24-12-2018	Publicación de feliz navidad	La Navidad es el momento de tocar cada corazón con amor y cuidado. La Navidad es el momento de recibir y enviar bendiciones. Es el momento de respirar la magia en el aire. Te deseamos una muy feliz Navidad.	Hora propuesta: 4:00 pm
25-12-2018	Publicación de feliz navidad	Que tus segundos se llenen de magia, tus minutos de risa, tus horas de amor, y en tu corazón crezca la alegría, la paz y la esperanza. ¡Feliz Navidad te desea Pupusodromo El Manguito Olocuilta!	Hora propuesta: 6:00 pm
26-12-2018	Publicación pupusas ¿Dónde es el mejor lugar para comer?	¿No sabes dónde ir a comer en familia? Pupusodromo el manguito te ofrece variedad de lugares donde puedes deleitar de deliciosa comida Salvadoreña, contamos con parqueo, seguridad y lugares donde tus hijos pueden jugar tranquilos.	Hora propuesta: 6:00 pm
27-12-2018	Elaboración de curtidos (solicitar foto que tienen	¿Qué curtido prefieres tú? dale me encanta si te gusta más el curtido en vinagre blanco o like si el curtido en	Hora propuesta: 6:00 pm

	de los dos tipos de curtidos)	vinagre rosa CONFIRMAR ESTA INFORMACIÓN	
28-12-2018	Fotografía de pupusa de queso	Sabías cuántos sabores deliciosos se pueden hacer con queso, pupusas de queso con loroco, de ayote, frijol con queso, de pollo, de atún de camarón, de jamón, solo de pensarlas se nos hizo agua la boca, que esperas para visitarnos en Pupusodromo El Manguito, el cual cuenta con amplio parqueo y seguridad.	Hora propuesta: 6:00 pm
29-12-2018	Historia de frijol	Hay miles de preparaciones para hacer unos ricos frijoles, La palabra “frijol” es una deformación del español antiguo “frisol”. Este viene del catalán “fesol” tiene una impresionante historia y sobretodo un exquisito sabor, encuentra nuestra variedad de pupusas en el Pupusodromo El Manguito, pupusas de arroz 100% de Olocuilta	Hora propuesta: 6:00 pm
31-12-2018	Publicación de fin de año	Hoy el destino ha vuelto a regalarnos 365 días de alegrías, bendiciones, y sorpresas muy felices, 365 días llenos de felicidad, ilusión, y buenas ilusiones y sensaciones. ¡Este año será el mejor de nuestras vidas, disfrútalo! Feliz 2019 te deseamos Pupusodromo El Manguito Olocuilta. #FelicesFiestas #Feliz2019 #Pupusas100arroz #Olocuilta #	Hora propuesta 4:00
01-01-2019	Publicación inicio de año nuevo	¡Es momento de comenzar un nuevo año lleno de éxito y logros, que mejor forma de comenzar que con unas sabrosas pupusas!!! Feliz año nuevo te deseamos Pupusodromo El Manguito Olocuilta. #FelizAñoNuevo #Feliz2019 #Olocuilta	Hora propuesta: 6:00 pm
02-01-2019	Fotografía de señorita haciendo pupusas	La masa no se crea, ni se destruye, únicamente se transforma en ¡Pupusas! disfrútalas en Pupusodromo El Manguito Olocuilta.	Hora propuesta: 6:00 pm
03-01-2019	Fotografía de torre de pupusas (incitando a comer pupusas)	¿Ya te aburriste del recalentado? pues ven al Pupusodromo El Manguito en Olocuilta y disfruta de nuestra amplia variedad de pupusas 100% de arroz y ¡olvídate del recalentado!	Hora propuesta: 6:00 pm
04-01-2019	Mosaico de cuatro imágenes elementos como vegetales chiles etc.	Todas llevarán el mensaje: Las mejores pupusas solo en Pupusodromo El Manguito pupusas de arroz 100% de Olocuilta.	Hora propuesta: 6:00 pm

05-01-2019	Publicación de pupusas	Sábado por la noche ¿y no sabes qué comer? ¡No lo pienses más! las pupusas y comida Salvadoreña más deliciosa está aquí en Pupusodromo El Manguito	Hora propuesta: 6:00 pm
07-01-2019	Publicación de plano de pupusas	¡Ser salvadoreño, es regresar a tu tierra y comer pupusas!	Hora propuesta: 6:00 pm
08-01-2019	Fotografía de pupusas	Terminando el día como se debe, con este delicioso platillo ¡DELICIOSAS PUPUSAS!	Hora propuesta: 6:00 pm
Fuente: Equipo Consultor			

Anexo No. 7: Resultados y evaluaciones del programa de Mystery Chopper.

Evaluación 1:

Táctica 5. Diseñar el programa cliente misterioso.

Actividad 5.1: Establecer la metodología para la ejecución del programa cliente misterioso.

En la actualidad, en un mercado tan competitivo la calidad de los productos y servicios representa un papel importante. Trasládase al lugar de los consumidores del producto o servicio es trascendental para comprender como perciben estos y poder conocer su grado de satisfacción.

Numerosos estudios demuestran que un alto porcentaje de clientes no vuelven a un establecimiento por la escasa calidad del servicio recibido que por motivos inherentes al producto o al precio; las estadísticas demuestran que más del 90% de los clientes insatisfechos no reclaman ni se queja sino simplemente optan por no regresar.

El cliente misterioso o mystery shopper es una herramienta que sirve para mejorar la calidad de servicio de organizaciones o empresas; es una metodología para evaluar el nivel de satisfacción del cliente, identificando y resolviendo los puntos débiles evidenciados. También se le conoce a la herramienta como cliente oculto, basada en una técnica de observación y se evalúa con elementos previamente definidos por medio de visitas no anunciadas.

Actividad 5.2: Metodología del Cliente Misterioso

Un Cliente misterioso o también llamado comprador, cliente o visitador misterioso, es un profesional especializado en actuar como un consumidor habitual de cualquier tipo de establecimiento, solicitando información o incluso comprando un producto o servicio mientras realiza un análisis minucioso (Calidad, 2008).

Se debe de tener en cuenta que en ningún momento su presencia debe de levantar sospecha entre los empleados dado que su comportamiento debe de ser natural.

Durante el tiempo que dura la visita en la pupusería, el cliente misterioso será capaz de recopilar información básica del aspecto interior y exterior del establecimiento, así como también otros aspectos que se ha determinado que deben de ser examinados.

A continuación, se da a conocer aspectos importantes a considerar en la herramienta:

- Orden y limpieza de la pupusería.
- Imagen del Personal.
- Empatía o atención del vendedor.
- Habilidades de venta.
- Disposición de carteles promocionales de la pupusería.

Finalmente se realiza un informe por parte del mystery shopper que se ajustara a los requisitos previamente establecidos en el formulario.

Con el informe obtenido se realiza un análisis de las diferentes variables para luego efectuar propuestas o acciones correctivas de mejora.

Se recomienda que se realice una medición constante que contribuya a la mejora continua de las Pupusería del Pupusodromo el Manguito.

Para que los miembros de la asociación consigan resultados de esta herramienta de gestión se debe llevar a cabo una medición constante y de manera regular con una política de formación, información y mejoras con un seguimiento continuo dentro de la organización.

Beneficios:

- Conocer de primera mano las impresiones del cliente.
- Evaluar la eficacia de los planes de formación de los colaboradores.
- Detectar fortalezas y debilidades de las pupuserías.
- Conocer el nivel de servicio.
- Aumentar la satisfacción del cliente.
- Disminuir quejas y reclamos.
- Fidelizar a los clientes.

Actividad 5.3 Construir el guion y el formato del cliente misterioso.

Objetivo General: Diseñar un plan de aplicación de la herramienta del Cliente Misterioso que contribuya a la mejora continua de las pupuserías del Pupusodromo El Manguito en Olocuilta en el servicio y satisfacción de los consumidores.

Objetivo Específico:

- Elaborar un plan que detalle la aplicación de la herramienta del cliente misterioso.
- Definir indicadores de gestión que contribuyan a la mejora continua del pupusodromo.

Alcance: El plan de aplicación de la técnica tiene un alcance geográfico para el Pupusodromo El Manguito ubicado en Olocuilta.

Visitas Periódicas: Una de las claves para que la aplicación de la herramienta sea efectiva es la realización por lo menos de 2 visitas del cliente misterioso al año por cada una de las pupuserías.

Definición del Perfil del Cliente Misterioso:

1. Disfrutar de la comida típica de las pupusas.
2. Debe de ser capaz de formular las observaciones hechas durante la visita a cada pupusería.
3. Recopilar y procesar la información.
4. Mayor de edad.
5. Sexo Indiferente.
6. Con o sin experiencia en aplicar la técnica.

Acuerdo de Confidencialidad

El Infrascrito establece que (Nombre del Cliente Incognito) no divulgará ninguna información confidencial que incluye no negociar los secretos, información de las pupuserías, nombres de los clientes, cualquier información escrita o verbal.

Todo diseño, materiales y datos estadísticos pertenecen a ACPAMOL, no divulgará ninguna información a ningún individuo.

Sobre la terminación de este acuerdo, se acuerda que todos los materiales solicitados sean devueltos a ACPAMOL.

Firmado el día 2/12/18



Cliente Misterioso

Presidente de la Asociación

Instrumento de Evaluación

Indicaciones: Asignar una calificación numérica a cada pregunta. La escala es del uno al cinco, en donde: 1: Pésimo 2: Mal 3: Regular 4: Bien 5: Excelente

Pupusería: Barbarita Hora: 10:00 am Fecha: 2/12/18

I. Apariencia de la Pupusería y del Personal:

Apariencia de la Pupusería y del Personal: Limpieza y apariencia de la pupusería y del personal.

	Aspecto	1 Pésimo	2 Mal	3 Regular	4 Bien	5 Excelente
a)	Apariencia de La Pupusería y del Personal				X	
1	Limpieza exterior de la Pupusería				X	
2	Limpieza Interior de la Pupusería			X		
3	Está Ordenado				X	
4	Bote de curtido y salsa limpio		X			
5	Plancha de pupusas limpia					X
6	Iluminación Adecuada				X	
7	Limpieza del Baño				X	
8	Le saludaron amablemente	X				
9	Empleados Uniformados					X
10	Personal presentable				X	
	TOTAL	1	2	3	24	10

40

II. Habilidades del Personal:

Habilidades del Personal: Observe y verifique si los empleados tienen las habilidades necesarias para brindar un buen servicio

	Aspecto	1 Pésimo	2 Mal	3 Regular	4 Bien	5 Excelente
a)	Conocimiento				X	
11	Conocimiento de los tipos de Pupusas				X	
12	Conocimiento de Inventario de Bebidas				X	
13	Conocimiento de Precios				X	
	TOTAL				16	
b)	Cortesía					

16

14	Saluda al llegar o al entablar una conversación	X				
15	La persona que le atendió saluó: "Bienvenido, pase a delante"	X				
16	Su tono de voz es amable?	X				
17	Se despidieron amablemente	X				
18	Comportamiento general de los empleados frente a los clientes		X			
19	Tono y volumen de voz de empleados mientras hablan entre si			X		
	TOTAL	4	2	3		

25

III. Actitud del Empleado

Actitud del Empleado: Observe la actitud del empleado si el cliente está inconforme, molesto o tiene una emergencia especial, si es resuelta adecuadamente.

	Aspecto	1 Pésimo	2 Mal	3 Regular	4 Bien	5 Excelente
a)	Actitud del Empleado	X				
20	Brinda el servicio con rapidez	X				
21	Si usted está inconforme o molesto con el pedido le ayuda a resolver el problema				X	
22	La solución al problema fue adecuada.				X	
23	Muestra actitud positiva al momento de interactuar				X	
	TOTAL	2			12	

14

IV. Producto

Producto: Observe si las pupusas que ordeno cumplen con los requisitos mínimos de sabor y relleno

	Aspecto	1 Pésimo	2 Mal	3 Regular	4 Bien	5 Excelente
a)	Producto					
24	Sabor				X	
25	Calidad del Relleno				X	

26	Distribución del Relleno				X	
27	Exceso de Grasa				X	
28	Cocimiento				X	
29	Calidad de la Salsa				X	
30	Calidad de Curtido				X	
31	Apariencia				X	
32	Masa				X	
	TOTAL					

36

- V. Percepción Final
31. La experiencia en la pupusería fue:

Agradable: _____ Desagradable: X

32. Regresaría a la Pupusería nuevamente

Si: _____ No: X

Comentarios: Baja actitud de servicio, Mesera que atiende orden no es amable, Servicio lento a pesar que no se encontraba con alta tráfico de clientes, Limpieza de zona de plancha donde se encuentran empleados se encontraba sucia. Botes de Salsa sucios y viejos que dan desconfianza del producto contenido.

Instructivo para el llenado: El formato debe de ser llenado inmediatamente después de realizada la visita a la pupusería, no debe de ser llenada en el establecimiento. Todos los ítems deben de ser contestados.

Indicaciones Generales:

1. Al entrar observe la limpieza en la pupusería.
2. Comportese como un cliente normal, no permita que nadie lo vea hacer anotaciones.
3. Si usted no es atendido en 5 minutos, busque a un empleado.
4. Si es posible corrobore la atención que se le brinda a otros clientes.
5. Cada pregunta debe de ser respondida para ser válida.
6. Escriba un mínimo de un párrafo explicando su experiencia.
7. Complete su evaluación inmediatamente después de abandonar la tienda.
8. No revele que usted es cliente incognito.

Evaluación 2.

Visitas Periódicas: Una de las claves para que la aplicación de la herramienta sea efectiva es la realización por lo menos de 2 visitas del cliente misterioso al año por cada una de las pupuserías.

Definición del Perfil del Cliente Misterioso:

1. Disfrutar de la comida típica de las pupusas.
2. Debe de ser capaz de formular las observaciones hechas durante la visita a cada pupusería.
3. Recopilar y procesar la información.
4. Mayor de edad.
5. Sexo Indiferente.
6. Con o sin experiencia en aplicar la técnica.

Acuerdo de Confidencialidad

El Infrascrito establece que (Nombre del Cliente Incognito) no divulgará ninguna información confidencial que incluye no negociar los secretos, información de las pupuserías, nombres de los clientes, cualquier información escrita o verbal.

Todo diseño, materiales y datos estadísticos pertenecen a ACPAMOL, no divulgará ninguna información a ningún individuo.

Sobre la terminación de este acuerdo, se acuerda que todos los materiales solicitados sean devueltos a ACPAMOL.

Firmado el día 01-12-18

Erika Avilés

Cliente Misterioso

Presidente de la Asociación

Instrumento de Evaluación

Indicaciones: Asignar una calificación numérica a cada pregunta. La escala es del uno al cinco, en donde: 1: Pésimo 2: Mal 3: Regular 4: Bien 5: Excelente

Pupusería: La Carméncha Hora: 9:30 am Fecha: 11/21/22

I. Apariencia de la Pupusería y del Personal:

Apariencia de la Pupusería y del Personal: Limpieza y apariencia de la pupusería y del personal.						
Aspecto	1 Pésimo	2 Mal	3 Regular	4 Bien	5 Excelente	
a) Apariencia de La Pupusería y del Personal					X	
1 Limpieza exterior de la Pupusería					X	
2 Limpieza Interior de la Pupusería					X	
3 Está Ordenado					X	
4 Bote de curtido y salsa limpio				X		
5 Plancha de pupusas limpia					X	
6 Iluminación Adecuada				X		
7 Limpieza del Baño				X		
8 Le saludaron amablemente		X				
9 Empleados Uniformados					X	
10 Personal presentable					X	
TOTAL		1		3	2	

II. Habilidades del Personal:

Habilidades del Personal: Observe y verifique si los empleados tienen las habilidades necesarias para brindar un buen servicio						
Aspecto	1 Pésimo	2 Mal	3 Regular	4 Bien	5 Excelente	
a) Conocimiento						
11 Conocimiento de los tipos de Pupusas				X		
12 Conocimiento de Inventario de Bebidas		X				
13 Conocimiento de Precios			X			
TOTAL		1	1	1		
b) Cortesía						

14	Saluda al llegar o al entablar una conversación		x			
15	La persona que le atendió saluda: "Bienvenido, pase a delante"		x			
16	Su tono de voz es amable?			x		
17	Se despidieron amablemente				x	
18	Comportamiento general de los empleados frente a los clientes			x		
19	Tono y volumen de voz de empleados mientras hablan entre sí			x		
	TOTAL		2	3	1	

III. Actitud del Empleado

Actitud del Empleado: Observe la actitud del empleado si el cliente está inconforme, molesto o tiene una emergencia especial, si es resuelta adecuadamente.						
	Aspecto	1 Pésimo	2 Mal	3 Regular	4 Bien	5 Excelente
a)	Actitud del Empleado					
20	Brinda el servicio con rapidez				x	
21	Si usted está inconforme o molesto con el pedido le ayuda a resolver el problema				x	
22	La solución al problema fue adecuada.				x	
23	Muestra actitud positiva al momento de interactuar				x	
	TOTAL				4	

IV. Producto

Producto: Observe si las pupusas que ordeno cumplen con los requisitos mínimos de sabor y relleno						
	Aspecto	1 Pésimo	2 Mal	3 Regular	4 Bien	5 Excelente
a)	Producto					
24	Sabor				x	
25	Calidad del Relleno					x

26	Distribución del Relleno				X	
27	Exceso de Grasa			X		
28	Cocimiento				X	
29	Calidad de la Salsa					X
30	Calidad de Curtido					X
31	Apariencia					X
32	Masa	X				
	TOTAL	1		1	3	4

V. Percepción Final

31. La experiencia en la pupusería fue:

Agradable: X Desagradable: _____

32. Regresaría a la Pupusería nuevamente

Si: X No: _____

Comentarios:

La atención al cliente me disgustó al igual que la calidad de la masa de las pupusas.

La pupusería (instalaciones físicas) estaban muy limpias. Me gustó la variedad en la variedad de las pupusas.

Instructivo para el llenado: El formato debe de ser llenado inmediatamente después de realizada la visita a la pupusería, no debe de ser llenada en el establecimiento.

Todos los ítems deben de ser contestados.

Indicaciones Generales:

1. Al entrar observe la limpieza en la pupusería.
2. Comportese como un cliente normal, no permita que nadie lo vea hacer anotaciones.
3. Si usted **no** es atendido en 5 minutos, busque a un empleado.
4. Si es posible corrobore la atención que se le brinda a otros clientes.
5. Cada pregunta debe de ser respondida para ser válida.
6. Escriba un mínimo de un párrafo explicando su experiencia.
7. Complete su evaluación inmediatamente después de abandonar la tienda.
8. No revele que usted es cliente incognito.

Evaluación 3

Visitas Periódicas: Una de las claves para que la aplicación de la herramienta sea efectiva es la realización por lo menos de 2 visitas del cliente misterioso al año por cada una de las pupuserías.

Definición del Perfil del Cliente Misterioso:

1. Disfrutar de la comida típica de las pupusas.
2. Debe de ser capaz de formular las observaciones hechas durante la visita a cada pupusería.
3. Recopilar y procesar la información.
4. Mayor de edad.
5. Sexo Indiferente.
6. Con o sin experiencia en aplicar la técnica.

Acuerdo de Confidencialidad

El Infrascrito establece que (Nombre del Cliente Incognito) no divulgará ninguna información confidencial que incluye no negociar los secretos, información de las pupuserías, nombres de los clientes, cualquier información escrita o verbal.

Todo diseño, materiales y datos estadísticos pertenecen a ACPAMOL, no divulgará ninguna información a ningún individuo.

Sobre la terminación de este acuerdo, se acuerda que todos los materiales solicitados sean devueltos a ACPAMOL.

Firmado el día 01/12/18



Cliente Misterioso

Presidente de la Asociación

Instrumento de Evaluación

Indicaciones: Asignar una calificación numérica a cada pregunta. La escala es del uno al cinco, en donde: 1: Pésimo 2: Mal 3: Regular 4: Bien 5: Excelente

Pupusería: Pupusería Glorita Hora: 10:00 Am Fecha: 8/12/18

I. Apariencia de la Pupusería y del Personal:

Apariencia de la Pupusería y del Personal: Limpieza y apariencia de la pupusería y del personal.						
	Aspecto	1 Pésimo	2 Mal	3 Regular	4 Bien	5 Excelente
a)	Apariencia de La Pupusería y del Personal					
1	Limpieza exterior de la Pupusería			X		
2	Limpieza Interior de la Pupusería			X		
3	Está Ordenado			X		
4	Bote de curtido y salsa limpio		X			
5	Plancha de pupusas limpia			X		
6	Iluminación Adecuada				X	
7	Limpieza del Baño		X			
8	Le saludaron amablemente			X		
9	Empleados Uniformados			X	X	
10	Personal presentable			X		
	TOTAL					

II. Habilidades del Personal:

Habilidades del Personal: Observe y verifique si los empleados tienen las habilidades necesarias para brindar un buen servicio						
	Aspecto	1 Pésimo	2 Mal	3 Regular	4 Bien	5 Excelente
a)	Conocimiento					
11	Conocimiento de los tipos de Pupusas				X	
12	Conocimiento de Inventario de Bebidas	X				
13	Conocimiento de Precios			X		
	TOTAL					
b)	Cortesía					

14	Saluda al llegar o al entablar una conversación	X				
15	La persona que le atendió saluda: "Bienvenido, pase a delante"	X				
16	Su tono de voz es amable?			X		
17	Se despidieron amablemente	X				
18	Comportamiento general de los empleados frente a los clientes	X				
19	Tono y volumen de voz de empleados mientras hablan entre si		X			
	TOTAL					

III. Actitud del Empleado

Actitud del Empleado: Observe la actitud del empleado si el cliente está inconforme, molesto o tiene una emergencia especial, si es resuelta adecuadamente.

	Aspecto	1 Pésimo	2 Mal	3 Regular	4 Bien	5 Excelente
a)	Actitud del Empleado					
20	Brinda el servicio con rapidez		X			
21	Si usted está inconforme o molesto con el pedido le ayuda a resolver el problema			X		
22	La solución al problema fue adecuada.			X		
23	Muestra actitud positiva al momento de interactuar		X			
	TOTAL					

IV. Producto

Producto: Observe si las pupusas que ordeno cumplen con los requisitos mínimos de sabor y relleno

	Aspecto	1 Pésimo	2 Mal	3 Regular	4 Bien	5 Excelente
a)	Producto					
24	Sabor		X			
25	Calidad del Relleno	X				

26	Distribución del Relleno		X			
27	Exceso de Grasa	X		X		
28	Cocimiento					
29	Calidad de la Salsa		X			
30	Calidad de Curtido		X			
31	Apariencia		X			
32	Masa		X			
	TOTAL					

V. Percepción Final

31. La experiencia en la pupusería fue:

Agradable: _____ Desagradable: X

32. Regresaría a la Pupusería nuevamente

Si: _____ No: X

Comentarios:

- mala actitud, demasiado pasiva
 - producto frío
 - No se resguarda calidad en todo momento.

Instructivo para el llenado: El formato debe de ser llenado inmediatamente después de realizada la visita a la pupusería, no debe de ser llenada en el establecimiento. Todos los ítems deben de ser contestados.

Indicaciones Generales:

1. Al entrar observe la limpieza en la pupusería.
2. Comportese como un cliente normal, no permita que nadie lo vea hacer anotaciones.
3. Si usted no es atendido en 5 minutos, busque a un empleado.
4. Si es posible corrobore la atención que se le brinda a otros clientes.
5. Cada pregunta debe de ser respondida para ser válida.
6. Escriba un mínimo de un párrafo explicando su experiencia.
7. Complete su evaluación inmediatamente después de abandonar la tienda.
8. No revele que usted es cliente incognito.

Evaluación 4

Visitas Periódicas: Una de las claves para que la aplicación de la herramienta sea efectiva es la realización por lo menos de 2 visitas del cliente misterioso al año por cada una de las pupuserías.

Definición del Perfil del Cliente Misterioso:

1. Disfrutar de la comida típica de las pupusas.
2. Debe de ser capaz de formular las observaciones hechas durante la visita a cada pupusería.
3. Recopilar y procesar la información.
4. Mayor de edad.
5. Sexo Indiferente.
6. Con o sin experiencia en aplicar la técnica.

Acuerdo de Confidencialidad

El Infrascrito establece que (Nombre del Cliente Incognito) no divulgará ninguna información confidencial que incluye no negociar los secretos, información de las pupuserías, nombres de los clientes, cualquier información escrita o verbal.

Todo diseño, materiales y datos estadísticos pertenecen a ACPAMOL, no divulgará ninguna información a ningún individuo.

Sobre la terminación de este acuerdo, se acuerda que todos los materiales solicitados sean devueltos a ACPAMOL.

Firmado el día 1/12/18



Cliente Misterioso

Presidente de la Asociación

Instrumento de Evaluación

Indicaciones: Asignar una calificación numérica a cada pregunta. La escala es del uno al cinco, en donde: 1: Pésimo 2: Mal 3: Regular 4: Bien 5: Excelente

Pupusería: Abrego 2 Hora: 11:35 Fecha: Dec-01-2018

I. Apariencia de la Pupusería y del Personal:

Apariencia de la Pupusería y del Personal: Limpieza y apariencia de la pupusería y del personal.						
Aspecto	1 Pésimo	2 Mal	3 Regular	4 Bien	5 Excelente	
a) Apariencia de La Pupusería y del Personal						
1 Limpieza exterior de la Pupusería				✓		
2 Limpieza Interior de la Pupusería		✓				
3 Está Ordenado				✓		
4 Bote de curtido y salsa limpio			✓			
5 Plancha de pupusas limpia				✓		
6 Iluminación Adecuada				✓		
7 Limpieza del Baño	✓					
8 Le saludaron amablemente		✓				
9 Empleados Uniformados		✓				
10 Personal presentable	✓					
TOTAL						

II. Habilidades del Personal:

Habilidades del Personal: Observe y verifique si los empleados tienen las habilidades necesarias para brindar un buen servicio						
Aspecto	1 Pésimo	2 Mal	3 Regular	4 Bien	5 Excelente	
a) Conocimiento						
11 Conocimiento de los tipos de Pupusas			✓			
12 Conocimiento de Inventario de Bebidas			✓			
13 Conocimiento de Precios				✓		
TOTAL						
b) Cortesía						

14	Saluda al llegar o al entablar una conversación		✓			
15	La persona que le atendió saluda: "Bienvenido, pase a delante"			✓		
16	Su tono de voz es amable?		✓			
17	Se despidieron amablemente			✓		
18	Comportamiento general de los empleados frente a los clientes		✓			
19	Tono y volumen de voz de empleados mientras hablan entre si			✓		
	TOTAL					

III. Actitud del Empleado

Actitud del Empleado: Observe la actitud del empleado si el cliente está inconforme, molesto o tiene una emergencia especial, si es resuelta adecuadamente.

	Aspecto	1 Pésimo	2 Mal	3 Regular	4 Bien	5 Excelente
a)	Actitud del Empleado					
20	Brinda el servicio con rapidez			✓		
21	Si usted está inconforme o molesto con el pedido le ayuda a resolver el problema			✓		
22	La solución al problema fue adecuada.			✓		
23	Muestra actitud positiva al momento de interactuar		✓			
	TOTAL					

IV. Producto

Producto: Observe si las pupusas que ordeno cumplen con los requisitos mínimos de sabor y relleno

	Aspecto	1 Pésimo	2 Mal	3 Regular	4 Bien	5 Excelente
a)	Producto					
24	Sabor			✓		
25	Calidad del Relleno				✓	

26	Distribución del Relleno				/	
27	Exceso de Grasa			/		
28	Cocimiento			/		
29	Calidad de la Salsa			/		
30	Calidad de Curtido			/		
31	Apariencia			/		
32	Masa	/				
	TOTAL					

V. Percepción Final

31. La experiencia en la pupusería fue:

Agradable: _____ Desagradable: /

32. Regresaría a la Pupusería nuevamente

Si: _____ No: /

Comentarios:

A la hora de entrar solo salieron y pedían la orden con una actitud no muy amable, en ningún momento de la entrevista se preocuparon a preguntar si todo estaba bien o si necesitábamos algo más, aunque fuera el primer día del lugar, se utilizan vajillas para el cobalto por lo cual ensucio de los platos durante un día y es algo desagradable ver que la misma persona que cocina y prepara el alimento ofrece todo el día, el día no me lo ha presentado y no había agua para limpiarlo.

Instructivo para el llenado: El formato debe de ser llenado inmediatamente después de realizada la visita a la pupusería, no debe de ser llenada en el establecimiento. Todos los ítems deben de ser contestados.

Indicaciones Generales:

1. Al entrar observe la limpieza en la pupusería.
2. Comportese como un cliente normal, no permita que nadie lo vea hacer anotaciones.
3. Si usted no es atendido en 5 minutos, busque a un empleado.
4. Si es posible corrobore la atención que se le brinda a otros clientes.
5. Cada pregunta debe de ser respondida para ser válida.
6. Escriba un mínimo de un párrafo explicando su experiencia.
7. Complete su evaluación inmediatamente después de abandonar la tienda.
8. No revele que usted es cliente incognito.

Evaluación 5

Visitas Periódicas: Una de las claves para que la aplicación de la herramienta sea efectiva es la realización por lo menos de 2 visitas del cliente misterioso al año por cada una de las pupuserías.

Definición del Perfil del Cliente Misterioso:

1. Disfrutar de la comida típica de las pupusas.
2. Debe de ser capaz de formular las observaciones hechas durante la visita a cada pupusería.
3. Recopilar y procesar la información.
4. Mayor de edad.
5. Sexo Indiferente.
6. Con o sin experiencia en aplicar la técnica.

Acuerdo de Confidencialidad

El Infrascrito establece que (Nombre del Cliente Incognito) no divulgará ninguna información confidencial que incluye no negociar los secretos, información de las pupuserías, nombres de los clientes, cualquier información escrita o verbal.

Todo diseño, materiales y datos estadísticos pertenecen a ACPAMOL, no divulgará ninguna información a ningún individuo.

Sobre la terminación de este acuerdo, se acuerda que todos los materiales solicitados sean devueltos a ACPAMOL.

Firmado el día 1- Dic- 2018



Cliente Misterioso

Presidente de la Asociación

Instrumento de Evaluación

Indicaciones: Asignar una calificación numérica a cada pregunta. La escala es del uno al cinco, en donde: 1: Pésimo 2: Mal 3: Regular 4: Bien 5: Excelente

Pupusería: La Autopista Hora: 10:00 a.m. Fecha: 1-DIC-2018

I. Apariencia de la Pupusería y del Personal:

Apariencia de la Pupusería y del Personal: Limpieza y apariencia de la pupusería y del personal.						
	Aspecto	1 Pésimo	2 Mal	3 Regular	4 Bien	5 Excelente
a)	Apariencia de La Pupusería y del Personal					
1	Limpieza exterior de la Pupusería				✓	
2	Limpieza Interior de la Pupusería			✓		
3	Está Ordenado			✓		
4	Bote de curtido y salsa limpio			✓		
5	Plancha de pupusas limpia				✓	
6	Iluminación Adecuada				✓	
7	Limpieza del Baño				✓	
8	Le saludaron amablemente		✓			
9	Empleados Uniformados					✓
10	Personal presentable				✓	
	TOTAL					

II. Habilidades del Personal:

Habilidades del Personal: Observe y verifique si los empleados tienen las habilidades necesarias para brindar un buen servicio						
	Aspecto	1 Pésimo	2 Mal	3 Regular	4 Bien	5 Excelente
a)	Conocimiento					
11	Conocimiento de los tipos de Pupusas					✓
12	Conocimiento de Inventario de Bebidas					✓
13	Conocimiento de Precios					✓
	TOTAL					
b)	Cortesía					

14	Saluda al llegar o al entablar una conversación		✓			
15	La persona que le atendió saluda: "Bienvenido, pase a delante"		✓			
16	Su tono de voz es amable?		✓			
17	Se despidieron amablemente		✓			
18	Comportamiento general de los empleados frente a los clientes			✓		
19	Tono y volumen de voz de empleados mientras hablan entre si			✓		
	TOTAL					

III. Actitud del Empleado

Actitud del Empleado: Observe la actitud del empleado si el cliente está inconforme, molesto o tiene una emergencia especial, si es resuelta adecuadamente.

	Aspecto	1 Pésimo	2 Mal	3 Regular	4 Bien	5 Excelente
a)	Actitud del Empleado					
20	Brinda el servicio con rapidez				✓	
21	Si usted está inconforme o molesto con el pedido le ayuda a resolver el problema				✓	
22	La solución al problema fue adecuada.					✓
23	Muestra actitud positiva al momento de interactuar					✓
	TOTAL					

IV. Producto

Producto: Observe si las pupusas que ordeno cumplen con los requisitos mínimos de sabor y relleno

	Aspecto	1 Pésimo	2 Mal	3 Regular	4 Bien	5 Excelente
a)	Producto					
24	Sabor					✓
25	Calidad del Relleno					✓

26	Distribución del Relleno					✓
27	Exceso de Grasa				✓	
28	Cocimiento					✓
29	Calidad de la Salsa				✓	
30	Calidad de Curtido			✓		
31	Apariencia					✓
32	Masa					✓
	TOTAL					

V. Percepción Final

31. La experiencia en la pupusería fue:

Agradable: ✓ Desagradable: _____

32. Regresaría a la Pupusería nuevamente

Si: ✓ No: _____

Comentarios:

Instructivo para el llenado: El formato debe de ser llenado inmediatamente después de realizada la visita a la pupusería, no debe de ser llenada en el establecimiento. Todos los ítems deben de ser contestados.

Indicaciones Generales:

1. Al entrar observe la limpieza en la pupusería.
2. Comportese como un cliente normal, no permita que nadie lo vea hacer anotaciones.
3. Si usted no es atendido en 5 minutos, busque a un empleado.
4. Si es posible corrobore la atención que se le brinda a otros clientes.
5. Cada pregunta debe de ser respondida para ser válida.
6. Escriba un mínimo de un párrafo explicando su experiencia.
7. Complete su evaluación inmediatamente después de abandonar la tienda.
8. No revele que usted es cliente incognito.

Evaluación 6

Visitas Periódicas: Una de las claves para que la aplicación de la herramienta sea efectiva es la realización por lo menos de 2 visitas del cliente misterioso al año por cada una de las pupuserías.

Definición del Perfil del Cliente Misterioso:

1. Disfrutar de la comida típica de las pupusas.
2. Debe de ser capaz de formular las observaciones hechas durante la visita a cada pupusería.
3. Recopilar y procesar la información.
4. Mayor de edad.
5. Sexo Indiferente.
6. Con o sin experiencia en aplicar la técnica.

Acuerdo de Confidencialidad

El Infrascrito establece que (Nombre del Cliente Incognito) no divulgará ninguna información confidencial que incluye no negociar los secretos, información de las pupuserías, nombres de los clientes, cualquier información escrita o verbal.

Todo diseño, materiales y datos estadísticos pertenecen a ACPAMOL, no divulgará ninguna información a ningún individuo.

Sobre la terminación de este acuerdo, se acuerda que todos los materiales solicitados sean devueltos a ACPAMOL.

Firmado el día 01-12-18



Cliente Misterioso

Presidente de la Asociación

Instrumento de Evaluación

Indicaciones: Asignar una calificación numérica a cada pregunta. La escala es del uno al cinco, en donde: 1: Pésimo 2: Mal 3: Regular 4: Bien 5: Excelente

Pupusería: Qamundita Hora: 9:30 Am. Fecha: 01/12/18

I. Apariencia de la Pupusería y del Personal:

Apariencia de la Pupusería y del Personal: Limpieza y apariencia de la pupusería y del personal.						
	Aspecto	1 Pésimo	2 Mal	3 Regular	4 Bien	5 Excelente
a)	Apariencia de La Pupusería y del Personal				X	
1	Limpieza exterior de la Pupusería				X	
2	Limpieza Interior de la Pupusería			X		
3	Está Ordenado				X	
4	Bote de curtido y salsa limpio				X	
5	Plancha de pupusas limpia				X	
6	Iluminación Adecuada					X
7	Limpieza del Baño				X	
8	Le saludaron amablemente					X
9	Empleados Uniformados					X
10	Personal presentable					X
	TOTAL					

II. Habilidades del Personal:

Habilidades del Personal: Observe y verifique si los empleados tienen las habilidades necesarias para brindar un buen servicio						
	Aspecto	1 Pésimo	2 Mal	3 Regular	4 Bien	5 Excelente
a)	Conocimiento					
11	Conocimiento de los tipos de Pupusas					X
12	Conocimiento de Inventario de Bebidas				X	
13	Conocimiento de Precios					X
	TOTAL					
b)	Cortesía					X

14	Saluda al llegar o al entablar una conversación					X
15	La persona que le atendió saluda: "Bienvenido, pase a delante"					X
16	Su tono de voz es amable?					X
17	Se despidieron amablemente					X
18	Comportamiento general de los empleados frente a los clientes					X
19	Tono y volumen de voz de empleados mientras hablan entre si					X
	TOTAL					

III. Actitud del Empleado

Actitud del Empleado: Observe la actitud del empleado si el cliente está inconforme, molesto o tiene una emergencia especial, si es resuelta adecuadamente.

	Aspecto	1 Pésimo	2 Mal	3 Regular	4 Bien	5 Excelente
a)	Actitud del Empleado					
20	Brinda el servicio con rapidez					X
21	Si usted está inconforme o molesto con el pedido le ayuda a resolver el problema					X
22	La solución al problema fue adecuada.					
23	Muestra actitud positiva al momento de interactuar					X
	TOTAL					

IV. Producto

Producto: Observe si las pupusas que ordeno cumplen con los requisitos mínimos de sabor y relleno

	Aspecto	1 Pésimo	2 Mal	3 Regular	4 Bien	5 Excelente
a)	Producto				X	
24	Sabor				X	
25	Calidad del Relleno				X	

26	Distribución del Relleno				X	
27	Exceso de Grasa					X
28	Cocimiento					X
29	Calidad de la Salsa				X	
30	Calidad de Curtido					
31	Apariencia					X
32	Masa					
	TOTAL					

V. Percepción Final

31. La experiencia en la pupusería fue:

Agradable: X Desagradable: _____

32. Regresaría a la Pupusería nuevamente

Si: X No: _____

Comentarios:

*El olor de preparación de materia prima
la falta limpieza y organización
dentro de cocina por parte de limpieza*

Instructivo para el llenado: El formato debe de ser llenado inmediatamente después de realizada la visita a la pupusería, no debe de ser llenada en el establecimiento. Todos los ítems deben de ser contestados.

Indicaciones Generales:

1. Al entrar observe la limpieza en la pupusería.
2. Comportese como un cliente normal, no permita que nadie lo vea hacer anotaciones.
3. Si usted no es atendido en 5 minutos, busque a un empleado.
4. Si es posible corrobore la atención que se le brinda a otros clientes.
5. Cada pregunta debe de ser respondida para ser válida.
6. Escriba un mínimo de un párrafo explicando su experiencia.
7. Complete su evaluación inmediatamente después de abandonar la tienda.
8. No revele que usted es cliente incognito.

Anexo 8: Presentación Serv Safe



ServSafe para gerentes

7ª Edición

Bienvenido



1

Proporcionar alimentos seguros

DVD

Veamos un DVD...

**Otras cosas que debe
saber...**

Obstáculos para la seguridad de los alimentos

Una enfermedad transmitida por alimentos es una enfermedad que llega a las personas a través de los alimentos

Una enfermedad transmitida por alimentos se considera un brote cuando:

- ★ Dos o más personas tienen los mismos síntomas después de comer el mismo alimento
- ★ Se realiza una investigación por parte de las autoridades reguladoras
- ★ El brote es confirmado por un análisis de laboratorio

Obstáculos para la seguridad de los alimentos

Los obstáculos incluyen:

- ★ Tiempo y dinero
- ★ Idioma y cultura
- ★ Alfabetización y educación
- ★ Patógenos
- ★ Proveedores no aprobados
- ★ Clientes de alto riesgo
- ★ Pérdida de empleados



El costo de las enfermedades transmitidas por alimentos

El costo humano de las enfermedades transmitidas por alimentos:

- ★ Pérdida del empleo
- ★ Gastos médicos
- ★ Discapacidad a largo plazo
- ★ Muerte

Cómo se producen las enfermedades transmitidas por alimentos

Usualmente, los alimentos inseguros son resultado de la contaminación:

- ★ La presencia de sustancias dañinas en los alimentos

La contaminación puede provenir de:

- ★ Peligros biológicos, químicos y físicos
- ★ Prácticas peligrosas

Cómo pueden llegar a ser peligrosos los alimentos



Comprar a fuentes no
aprobadas Abuso



de tiempo y temperatura Contaminación cruzada



Malos hábitos de
higiene personal



Limpieza y sanitización
deficientes

Cómo pueden llegar a ser peligrosos los alimentos

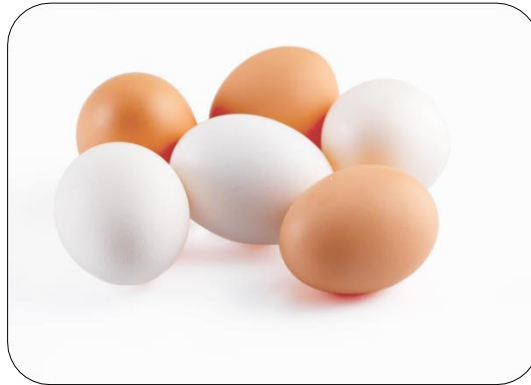
Limpieza y sanitización deficientes:

- ★ El equipo y los utensilios no se lavan, enjuagan y sanitizan entre un uso y otro
- ★ Las superficies que tienen contacto con alimentos se limpian en lugar de lavarlas, enjuagarlas y sanitizarlas
- ★ Los trapos de limpieza no se guardan en solución sanitizante entre usos las soluciones sanitizantes no tienen los niveles de concentración requeridos



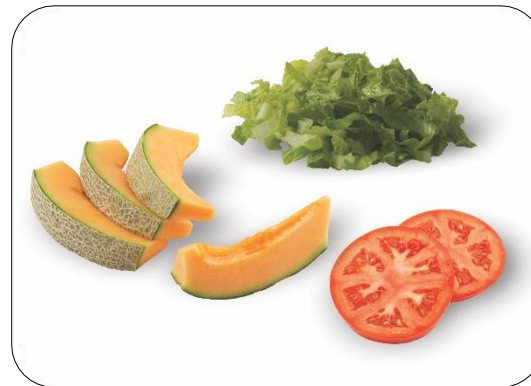
Alimentos más propensos a convertirse en peligrosos

Alimentos TCS (alimentos que necesitan control de tiempo y temperatura para su seguridad):



Alimentos más propensos a convertirse en peligrosos

Alimentos TCS



Poblaciones con alto riesgo de contraer enfermedades transmitidas por alimentos

Estas personas corren un riesgo más alto de contraer una enfermedad transmitida por alimentos:

- ★ Ancianos
- ★ Niños en edad preescolar
- ★ Personas con sistemas inmunológicos débiles

Las mujeres embarazadas no están clasificadas por la FDA como una población de alto riesgo



Cómo mantener seguros los alimentos

Enfóquese en estas medidas:

- ★ Control de tiempo y temperatura
- ★ Prevenir la contaminación cruzada
- ★ Buenos hábitos de higiene personal
- ★ Comprar a proveedores aprobados y de buena reputación
- ★ Limpieza y sanitización



Cómo mantener seguros los alimentos

Entrenamiento y monitoreo:

- ★ Entrenar a los empleados para que sigan los procedimientos de seguridad de los alimentos
- ★ Dar entrenamiento inicial y continuo
- ★ Dar a todos los empleados los conocimientos generales sobre seguridad de los alimentos
- ★ Dar entrenamiento específico sobre seguridad de los alimentos
- ★ Volver a entrenar a los empleados ~~a~~ frecuencia



Agencias responsables de prevenir enfermedades transmitidas por alimentos

Entrenamiento y monitoreo:

- ★ Documentar el entrenamiento
- ★ Monitorear a los empleados para asegurarse de que siguen los procedimientos
- ★ Volver a entrenar a los empleados a frecuencia



Agencias responsables de prevenir enfermedades transmitidas por alimentos

Administración de Alimentos y Drogas (FDA):

- ★ Inspecciona todos los alimentos excepto la carne, las aves y los huevos
- ★ Regula los alimentos que se transportan a través de las fronteras de los estados
- ★ Ofrece entrenamiento y apoyo técnico
- ★ Publica el *Código alimentario*

Código alimentario de la FDA:

Da recomendaciones sobre los reglamentos de seguridad de los alimentos

- ★ Fue creado para agencias de ciudades, condados, estados y tribus
- ★ Es una recomendación, no es una ley

Agencias responsables de prevenir enfermedades transmitidas por alimentos

Departamento de Agricultura de EE.UU. (USDA):

- ★ Regula e inspecciona la carne, las aves y los huevos
- ★ Regula los alimentos que cruzan las fronteras estatales
- ★ Regula los alimentos que involucran a más de un estado

Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC)

Servicio de Salud Pública de EE.UU. (PHS):

- ★ Ayudan a la FDA, la USDA y a los departamentos de salud locales y estatales
- ★ Hacen investigaciones científicas sobre las causas de los brotes de enfermedades transmitidas por alimentos

Agencias responsables de prevenir enfermedades transmitidas por alimentos

- ★ Ayudan en la investigación de los brotes

Agencias responsables de prevenir enfermedades transmitidas por alimentos

Autoridades reguladoras locales y del estado:

- ★ Redactan o adoptan el código que regula los establecimientos de servicio de alimentos y de venta al menudeo
- ★ Los códigos pueden ser diferentes del *Código alimentario* de la FDA

Las responsabilidades de seguridad de los alimentos incluyen:

- ★ Inspeccionar los establecimientos
- ★ Hacer cumplir los reglamentos
- ★ Investigar quejas y enfermedades
- ★ Expedir licencias y permisos

Actividad de repaso

Repasemos



2

Formas de contaminación

Veamos un DVD...

**Otras cosas que debe
saber...**

Cómo ocurre la

Los contaminantes provienen de diferentes lugares:

- ★ Los animales que utilizamos para los alimentos
- ★ El aire, el agua contaminada y la tierra
- ★ Los químicos usados en nuestro establecimiento
- ★ Se presentan de manera natural (por ej., las espinas de pescado)
- ★ La gente
 - Acciones deliberadas
 - Accidentes

Cómo ocurre la

Los contaminantes provienen de diferentes lugares:

★ Ruta fecal-oral de la contaminación

1. Los empleados no se lavan las manos después de ir al baño
2. Las heces que están en los dedos llegan a los alimentos
3. La gente se come los alimentos con heces

Cómo ocurre la

Los contaminantes provienen de diferentes lugares:

- ★ Contacto con una persona enferma
- ★ De persona a persona
- ★ Al estornudar o vomitar sobre alimentos o superficies que tienen contacto con alimentos
- ★ Al tocar superficies que tienen contacto con alimentos o equipo sucios, y después tocar los alimentos

Contaminación

Los “Seis grandes” patógenos:

- ★ *Shigella* spp.
- ★ *Salmonella* Typhi
- ★ *Salmonella* no tifoidea
- ★ *Escherichia coli* productora de toxina Shiga (STEC), conocida como *E. coli*
- ★ Hepatitis A
- ★ Norovirus

Síntomas de una enfermedad transmitida por

Síntomas de una enfermedad transmitida por alimentos:

- ★ Diarrea
- ★ Vómito
- ★ Fiebre
- ★ Náuseas
- ★ Retortijones
- ★ Ictericia (coloración amarillenta de la piel y los ojos)



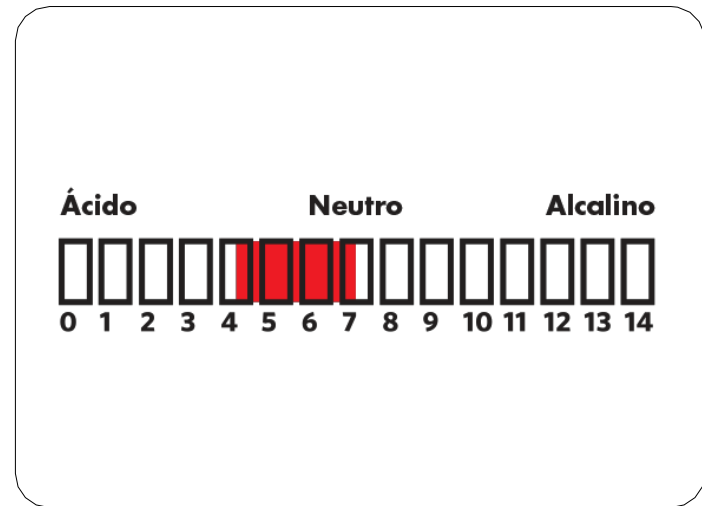
Tiempos de inicio:

- ★ Depende del tipo de enfermedad transmitida por alimentos
- ★ Pueden ir de 30 minutos hasta seis semanas

FAT TOM—Condiciones necesarias para el crecimiento de las bacterias

Acidez:

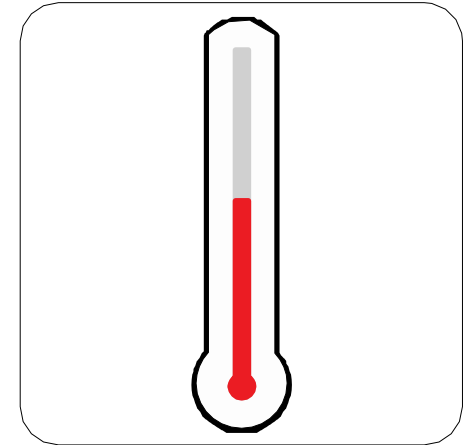
- ★ El pH es la medida de la acidez
 - La escala de pH va de 0 a 14
 - Un pH con valor de 0 es muy ácido
 - Un valor de 14 es muy alcalino
 - Un pH de 7 es neutro
- ★ Las bacterias crecen mejor en alimentos que son neutros o ligeramente ácidos



FAT TOM—Condiciones necesarias para el crecimiento de las bacterias

Temperatura:

- ★ Las bacterias crecen rápidamente a temperaturas de entre 41°F y 135°F (5°C y 57°C)
- ★ Las bacterias crecen aún más rápido entre 70°F y 125°F (21°C y 52°C)
- ★ El crecimiento de bacterias es muy limitado cuando los alimentos se mantienen arriba o abajo de la zona de temperatura de peligro



Condiciones necesarias para el crecimiento de las

Humedad:

- ★ Actividad del agua (a_w) = Cantidad de humedad disponible en un alimento para el crecimiento de las bacterias
- ★ La escala de A_w va de 0 a 1.0
- ★ Entre mayor sea el valor, más humedad habrá
- ★ El agua tiene una a_w de 1.0



Bacterias principales que causan enfermedades transmitidas por alimentos

La FDA ha identificado cuatro tipos de bacterias que causan enfermedades graves y muy contagiosas:

- ★ *Salmonella* Typhi
- ★ *Salmonella* no tifoidea
- ★ *Shigella* spp.
- ★ *Escherichia coli* productora de toxina Shiga (STEC)

Los empleados diagnosticados con enfermedades causadas por estas bacterias nunca pueden trabajar en el establecimiento mientras están enfermos

Bacterias principales que causan enfermedades transmitidas por alimentos



Bacteria: *Salmonella Typhi*

Origen: Las personas

Alimentos relacionados con la bacteria	Medidas preventivas
--	---------------------

Bacterias principales que causan enfermedades transmitidas por alimentos

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Alimentos listos para comer• Bebidas | <ul style="list-style-type: none">• Excluir del establecimiento a los manipuladores de alimentos a quienes se les haya diagnosticado una enfermedad causada por <i>Salmonella Typhi</i>• Lavarse las manos• Cocinar los alimentos a sus temperaturas internas mínimas |
|---|---|

Bacterias principales que causan enfermedades transmitidas por alimentos



Bacteria: *Salmonella* no tifoidea

Origen: Animales de granja

Alimentos relacionados con la bacteria

Medidas preventivas

Bacterias principales que causan enfermedades transmitidas por alimentos

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Aves y huevos• Carne• Leche y productos lácteos• Frutas y verduras, como tomates, pimientos, y melones | <ul style="list-style-type: none">• Cocinar las aves y los huevos a la temperatura interna mínima• Prevenir la contaminación cruzada entre aves y alimentos listos para comer• No permitir que entren al establecimiento los manipuladores de alimentos que tengan vómito o diarrea, y a quienes se les diagnosticó una enfermedad causada por la <i>Salmonella</i> no tifoidea |
|---|---|

Bacterias principales que causan enfermedades transmitidas por alimentos



Bacteria: *Shigella* spp.

Origen: Las heces de personas con la enfermedad

Alimentos relacionados con la bacteria

Medidas preventivas

Bacterias principales que causan enfermedades transmitidas por alimentos

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Los alimentos que se contaminan fácilmente con las manos, como las ensaladas que tienen alimentos TCS (papas, atún, camarones, macarrones y pollo)• Los alimentos que han tenido contacto con agua contaminada, como las frutas y verduras | <ul style="list-style-type: none">• Excluir del establecimiento a los manipuladores de alimentos que tengan diarrea y a los que se les haya diagnosticado una enfermedad causada por <i>Shigella</i> spp.• Lavarse las manos• Controlar las moscas dentro y fuera del establecimiento |
|---|---|

Bacterias principales que causan enfermedades transmitidas por alimentos



Bacteria: *Escherichia coli* productora de toxina Shiga

Origen: Intestinos de reses; personas infectadas

**Alimentos relacionados
con la bacteria**

Medidas preventivas

Bacterias principales que causan enfermedades transmitidas por alimentos

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Carne de res molida (cruda o poco cocinada)• Frutas y verduras contaminadas | <ul style="list-style-type: none">• Excluir a los manipuladores de alimentos que tengan diarrea y a quienes se les diagnosticó una enfermedad causada por la bacteria• Cocinar los alimentos, especialmente la carne de res molida, a las temperaturas internas mínimas• Comprar las frutas y verduras a proveedores aprobados y con buena reputación• Prevenir la contaminación cruzada entre la carne cruda y los alimentos listos para comer |
|--|--|

Virus principales que causan enfermedades transmitidas por alimentos

La FDA ha identificado dos virus en particular que son altamente contagiosos y pueden causar enfermedades graves:

★ Hepatitis A

★ Norovirus

Los manipuladores de alimentos a quienes se les diagnosticó hepatitis A o Norovirus no deben trabajar en el establecimiento de servicio de alimentos mientras estén enfermos

Virus principales que causan enfermedades transmitidas por alimentos



Virus: Hepatitis A

Origen: Las heces de personas con la enfermedad

**Alimentos relacionados
con el virus**

Medidas preventivas

Virus principales que causan enfermedades transmitidas por alimentos

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Alimentos listos para comer• Mariscos de agua contaminada | <ul style="list-style-type: none">• Excluir del establecimiento a los empleados a quienes se les diagnosticó hepatitis A• Excluir del establecimiento a los empleados que hayan tenido ictericia por siete días o menos• Lavarse las manos• Evitar el contacto de las manos descubiertas y los alimentos listos para comer• Comprar los mariscos a proveedores aprobados y de buena reputación |
|--|--|

Virus principales que causan enfermedades transmitidas por alimentos



Virus: Norovirus

Origen: Las heces de personas con la enfermedad

Alimentos relacionados con el virus

Medidas preventivas

Virus principales que causan enfermedades transmitidas por alimentos

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Alimentos listos para comer• Mariscos de agua contaminada | <ul style="list-style-type: none">• Excluir del establecimiento a los manipuladores de alimentos que tengan vómito o diarrea y hayan tenido un diagnóstico de Norovirus• Lavarse las manos• Evitar el contacto de las manos descubiertas y los alimentos listos para comer• Comprar los mariscos a proveedores aprobados y de buena reputación |
|--|---|

Toxinas biológicas

Origen:

- ★ Ocurren de manera natural en ciertas plantas, champiñones y mariscos

Toxinas de mariscos:

- ★ Las producen patógenos que se hallan en ciertos peces
 - Atún, bonito, mahi-mahi
 - La histamina se produce cuando los pescados sufren abuso de tiempo y temperatura
- ★ Ocurren en ciertos peces que comen peces más pequeños que, a su vez, han comido la toxina
 - Barracuda, pargo (huachinango), mero y amberjack
 - Un ejemplo es la toxina de la ciguatera



Toxinas biológicas

Enfermedad:

- ★ Los síntomas y tiempos de inicio varían según enfermedad
- ★ La gente empieza a sufrir la enfermedad en minutos

Síntomas generales:

- ★ Diarrea o vómito
- ★ Síntomas neurológicos
 - Sensación de hormigueo en las extremidades
 - Inversión de las sensaciones de frío y calor
- ★ Enrojecimiento de la cara, urticaria, ardor en la boca
- ★ Dificultad para respirar
- ★ Palpitaciones cardíacas



Contaminantes químicos

Para prevenir que los químicos contaminen los alimentos:

- ★ Asegúrese de que las etiquetas del fabricante que están en los envases originales de los químicos se puedan leer
- ★ Al tirar los productos químicos, siga las instrucciones del fabricante y los requerimientos de los reglamentos locales
- ★ Utilice los productos químicos para su uso designado
- ★ Los productos químicos deben estar separados de los alimentos y las superficies que tienen contacto con



Contaminantes químicos

alimentos mediante un espacio o un divisor

Contaminantes

Síntomas:

- ★ Cortadas
- ★ Daños a los dientes
- ★ Asfixia
- ★ Sangrado y dolor



Para prevenir la contaminación:

- ★ Comprar los alimentos a proveedores
aprobados y con buena reputación
- ★ Inspeccionar los alimentos cuando se reciben
- ★ Practicar buenos hábitos de higiene personal

Contaminación deliberada de

Grupos que podrían tratar de contaminar los alimentos:

- ★ Terroristas y activistas
- ★ Empleados o exempleados inconformes
- ★ Proveedores
- ★ Competidores

Defensa de los alimentos de la FDA:

- ★ A.L.E.R.T.

Contaminación deliberada de

Assure

Asegúrese de que los productos que recibe provengan de

(asegurarse) fuentes seguras

Look

Supervise la seguridad de los productos en las instalaciones

(observar)

Employees

Debe conocer a las personas que entran a sus instalaciones

(empleados)

Reports

Mantenga a mano la información relacionada con la defensa de

(reportes) los alimentos

Contaminación deliberada de

Threats

Desarrolle un plan para responder a las actividades

(amenazas)

sospechosas o amenazas en su establecimiento

Cómo responder al brote de una enfermedad transmitida por alimentos

★ Reunir información

- Pídale a la persona su información general
- Pídale que identifique el alimento que comió
- Pida una descripción de los síntomas
- Pregunte desde cuándo se enfermó la persona

★ Notificar a las autoridades

- Contacte a la autoridad reguladora local si sospecha que se trata de un brote



Cómo responder al brote de una enfermedad transmitida por alimentos

★ Apartar el producto

- Si queda algo del producto sospechoso, sepárelo
- Póngale una etiqueta que indique que no se debe usar y que no se debe tirar



★ Documentar la información

- Registre la información acerca del producto sospechoso
- Incluya la descripción del producto, la fecha de producción, el número del lote, la fecha de venta y el tamaño del paquete

Cómo responder al brote de una enfermedad transmitida por alimentos

- ★ Identificar a los empleados
 - Mantenga una lista de los manipuladores de alimentos que estaban trabajando en el momento del incidente
 - Entreviste a los empleados inmediatamente
- ★ Cooperar con las autoridades
 - Presente la documentación apropiada
- ★ Revisar los procedimientos
 - Determine si los estándares no se están cumpliendo
 - Identifique si los estándares no funcionan



Sustancias alergénicas

Una sustancia alergénica es la proteína de un alimento o de un ingrediente a la que algunas personas son sensibles.

- ★ Estas proteínas se presentan de manera natural
- ★ Cuando una persona consume una cantidad suficiente de sustancias alergénicas, ocurre una reacción alérgica
 - El sistema inmunológico erróneamente considera dañina a la proteína del alimento
 - El sistema inmunológico ataca a la proteína



Sustancias alergénicas

Reacción alérgica

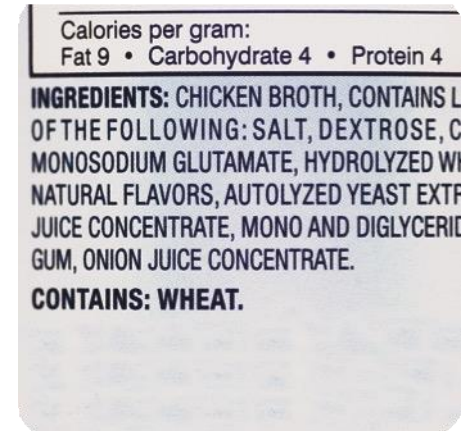
- ★ Los síntomas iniciales podrían ser leves
- ★ Los casos graves podrían causar la muerte
 - Se podría presentar una anafilaxia (una reacción alérgica grave)
 - La anafilaxia podría causar la muerte
 - Si esto ocurre, llame al número de emergencias



Prevención de reacciones alérgicas

Etiquetas de los alimentos

- ★ En las etiquetas de los alimentos manufacturados se deben identificar claramente “Los ocho alérgenos principales” con uno de estos métodos:
 - Incluyéndolo con el nombre común del alimento
 - Mostrándolo entre paréntesis después del ingrediente
 - Incluyéndolo en una declaración de contenido



Prevención de reacciones alérgicas

Para ayudar a prevenir las reacciones alérgicas, los empleados deben:

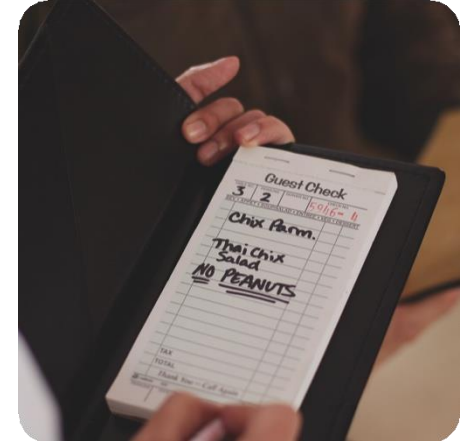
- ★ Describir los platillos
 - Diga a los clientes cómo se prepara el platillo
- ★ Identificar los ingredientes
 - Diga a los clientes si los platillos contienen el alimento al que son alérgicos
 - Identifique los ingredientes “secretos”
- ★ Sugerir otras opciones
 - Sugiera platillos que no contengan la sustancia alérgica



Sustancias alergénicas

Para ayudar a prevenir las reacciones alérgicas, los empleados deben:

- ★ Identificar el pedido para el cliente alérgico
 - Marque claramente el pedido
 - Esto se hace para comunicar la alergia al personal de la cocina
- ★ Servir los alimentos
 - Confirme el pedido con el personal de la cocina
 - Asegúrese de que no toque el plato ninguna sustancia alergénica
 - Entregue estos alimentos separados de los otros



Sustancias alergénicas

Los empleados de la cocina pueden evitar el contacto cruzado al:

- ★ Revisar las recetas y etiquetas de ingredientes para confirmar que no tengan sustancias alergénicas
- ★ Asegurarse de que la sustancia alergénica no toque nada de estos clientes alérgicos
 - Incluso alimentos, bebidas, utensilios y equipo
- ★ Usar diferentes freidoras y aceites al freír alimentos para clientes alérgicos
- ★ Poner etiquetas a los alimentos empacados en el establecimiento para venta al menudeo
 - Incluir todas las sustancias alergénicas importantes en la etiqueta y seguir los requisitos adicionales de etiquetado



Actividad de repaso

Repasemos



3

Manipulación segura de los alimentos

Veamos un DVD...

**Otras cosas que debe
saber...**

Situaciones que pueden causar la contaminación de los alimentos

Los manipuladores de alimentos pueden contaminarlos cuando:

- ★ Tienen una enfermedad transmitida por alimentos
- ★ Tienen heridas y forúnculos (abscesos) que contienen un patógeno
- ★ Estornudan o tosen
- ★ Tienen contacto con una persona que está enferma
- ★ No se lavan las manos después de ir al baño (ruta fecal-oral de contaminación)
- ★ Cuando tienen síntomas como diarrea, vómito o ictericia, que es un color amarillo en piel y ojos

Manejar un programa de higiene

Los gerentes se deben concentrar en:

- ★ Crear normas de higiene personal
- ★ Entrenar a los manipuladores de alimentos sobre las normas de higiene personal y reentrenarlos con regularidad
- ★ Ser siempre un ejemplo del comportamiento correcto
- ★ Supervisar las prácticas de seguridad de los alimentos
- ★ Revisar las normas de higiene personal cuando cambian las leyes o la ciencia



Dónde lavarse las manos

Lavado de las manos:

- ★ Las manos deben lavarse en un lavabo designado para este propósito
- ★ Monitoree a los empleados para asegurarse de que cumplen las normas

NUNCA deben lavarse las manos en fregaderos designados para:

- ★ Preparar alimentos
- ★ Lavar utensilios
- ★ Desechar agua sucia

Cómo lavarse las manos (debe durar por lo menos 20 segundos):



1. Mojarse las manos y los antebrazos. Bajo un chorro de agua tibia.



2. Aplicar jabón. Aplique suficiente jabón para hacer bastante espuma. Siga las recomendaciones del fabricante.



3. Frotarse bien las manos y los antebrazos de 10 a 15 segundos. Límpiase la punta de los dedos, debajo de las uñas y entre los dedos.



Lavado de las manos

Enjuagarse bien las manos y los antebrazos.

Bajo un chorro de agua tibia.

Secarse las manos y antebrazos.

Use una toalla de papel de un solo uso o un secador de manos.

Cuándo lavarse las manos

También debe lavarse las manos después de:

- ★ Tocar animales de servicio o animales acuáticos
- ★ Cambiar de tareas (antes de empezar una nueva tarea)
- ★ Salir de la cocina/área de preparación y regresar a ella
- ★ Usar aparatos electrónicos



Acción correctiva

Si los manipuladores de alimentos han tocado con sus manos sucias alimentos o superficies que tienen contacto con alimentos:

- ★ Deseche los alimentos contaminados
- ★ Limpie los utensilios y el equipo que pudieran estar contaminados
- ★ Vuelva a entrenar o asesore a los manipuladores de alimentos que no están siguiendo los procedimientos apropiados para lavarse las manos

Pautas para el cuidado de las manos

Más medidas para prevenir

la contaminación:

★ Límbese las uñas irregulares

- Es difícil mantener limpias las uñas irregulares
- Pueden tener patógenos
- Pueden romperse y caer en los alimentos

★ **NO** use esmalte de uñas

- Se puede usar si el manipulador de alimentos usa guantes de un solo uso

★ **NO** use uñas postizas

- Se puede usar uñas postizas si el manipulador de alimentos usa guantes de un solo uso

Heridas o forúnculos (abscesos)

La manera de cubrir la herida depende de dónde esté:

- ★ Cubra las heridas en la mano o la muñeca con una protección impermeable (por ej., una curita o un dedil) y después póngase un guantes de un solo uso
- ★ Cubra las heridas en el antebrazo con una protección impermeable, como una curita
- ★ Cubra las heridas en otras partes del cuerpo con una curita seca y ajustada



Guantes de un solo

Guantes de un solo uso:

- ★ Siempre se deben usar al manejar alimentos listos para comer
- ★ No se requiere usarlos:
 - Cuando se lavan frutas y verduras
 - Al manejar ingredientes listos para comer para un platillo que se va a cocinar

Cómo usar los

Cómo usar los guantes:

- ★ Lávese y séquese las manos antes de ponerse guantes
- ★ Seleccione guantes del tamaño correcto
- ★ Al ponerse los guantes, tómelos por la orilla
- ★ Después de ponerse los guantes, vea si tienen agujeros o rasgaduras
- ★ **NUNCA** sople dentro de los guantes
- ★ **NUNCA** enrolle los guantes para que sean más fáciles de poner



Contacto de las manos descubiertas con alimentos listos para comer

Cómo los alimentos se pueden contaminar cuando los tocan con las manos:

- ★ **NO** debe tocar alimentos listos para comer con las manos descubiertas
- ★ **NUNCA** toque con las manos descubiertas los alimentos listos para comer si sirve principalmente a poblaciones de alto riesgo



Contacto de las manos descubiertas con alimentos listos para comer

Puede tocar los alimentos con las manos descubiertas si:

- ★ El alimento es

- Un ingrediente de un platillo que **NO** contiene carne, aves o mariscos crudos
- El platillo se cocinará al menos a 145°F (63°C)

- ★ El alimento es

- Un ingrediente de un platillo que contiene carne, aves o mariscos crudos
- El platillo se cocinará a la temperatura interna mínima de los artículos crudos



Pautas para la vestimenta de

Pautas adicionales:

- ★ **NO** use accesorios para el cabello que puedan convertirse en contaminantes físicos
- ★ **NO** use pestañas postizas. Pueden convertirse en contaminantes físicos
- ★ Los manipuladores de alimentos con barba o bigote también deben usar un protector para el vello facial

Vestimenta de

Para prevenir la contaminación:

- ★ Si es posible, póngase la ropa de trabajo en el establecimiento
- ★ Guarde la ropa de calle y las pertenencias personales en las áreas designadas
- ★ Guarde la ropa sucia lejos de los alimentos y de las áreas de preparación
 - En contenedores no absorbentes
 - En bolsas para ropa sucia que sean lavables

Normas para reportar problemas de

Presentar pruebas de que a los empleados se les informó que deben reportar sus enfermedades:

- ★ Declaraciones firmadas en las que los empleados están de acuerdo en reportar enfermedades
- ★ Documentación de que completaron su entrenamiento, que incluye la necesidad de reportar las enfermedades
- ★ Poner recordatorios de que deben notificar a los gerentes cuando estén enfermos



Los empleados también deben informarle cuando hayan sido diagnosticados con una enfermedad producida por uno de estos patógenos:

- ★ Norovirus
- ★ Hepatitis A
- ★ *Shigella* spp.
- ★ *E. coli* productora de toxina Shiga (STEC)
- ★ *Salmonella* Typhi
- ★ *Salmonella* no tifoidea

Observar las enfermedades de los

Señales de enfermedades que debe observar:

- ★ Vómito
- ★ Visitas frecuentes al baño
- ★ Color amarillento de la piel, los ojos y las uña
- ★ Escalofríos o sudor excesivo (indicación de fiebre)
- ★ Descarga nasal persistente o estornudos



Restringir o excluir al personal debido a condiciones médicas

Si	Entonces
El manipulador de alimentos tiene una herida o un forúnculo infectado que no está cubierto apropiadamente	Restrinja al manipulador de alimentos para que no trabaje con alimentos, utensilios y equipo expuestos

Restringir o excluir al personal debido a condiciones médicas

El manipulador de alimentos tiene dolor de garganta con fiebre

★ **Restrinja** al manipulador de alimentos para que no trabaje con alimentos, utensilios y equipo expuestos

★ **Excluya** del establecimiento al manipulador de alimentos si sirve principalmente a una población de alto riesgo

★ El manipulador de alimentos podrá volver al trabajo, cuando tenga un permiso médico que lo autorice

Restringir o excluir al personal debido a condiciones médicas

Si	Entonces
El manipulador de alimentos: ★ Tiene tos, estornudos o secreción nasal persistente ★ Con descarga de los ojos, la nariz o la boca	Restrinja al manipulador de alimentos para que no trabaje con alimentos, utensilios y equipo expuestos

Restringir o excluir al personal debido a condiciones médicas

Si	Entonces
El manipulador de alimentos tiene por lo menos uno de estos síntomas de una enfermedad infecciosa: ★ Vómito ★ Diarrea ★ Ictericia (ojos y piel amarillentos)	Excluya al manipulador de alimentos del establecimiento Vómito y diarrea Los manipuladores de alimentos deben cumplir uno de estos requisitos antes de volver al trabajo: ★ No tener síntomas por lo menos durante 24 horas ○ ★ Tener un permiso médico que lo autorice Ictericia Reporte los empleados a la autoridad reguladora. Excluya del establecimiento a quienes tengan ictericia por 7 días o menos. Antes de regresar al trabajo, los empleados deben tener:

Restringir o excluir al personal debido a condiciones médicas

- ★ Un permiso médico afirmando que ya no están enfermos
Y
- ★ La aprobación de la autoridad reguladora

Restringir o excluir al personal debido a condiciones médicas

Si	Entonces
El manipulador de alimentos tiene vómito o diarrea, o le han diagnosticado una enfermedad causada por uno de estos patógenos: ★ Norovirus ★ <i>Shigella</i> spp. ★ <i>Salmonella</i> no tifoidea ★ <i>E. coli</i> productora de toxina Shiga (STEC) Al manipulador de alimentos le diagnosticaron una enfermedad causada por uno de estos patógenos: ★ Hepatitis A	★ Excluya el manipulador de alimentos del establecimiento ★ Reporte la situación a la autoridad regula ★ Colabore con el médico y la autoridad reguladora local

Restringir o excluir al personal debido a condiciones médicas

★ *Salmonella Typhi*

Actividad de repaso

Repasemos



4

El trayecto de los alimentos: Introducción

Peligros en el trayecto de los

El trayecto de los alimentos:

- ★ Es la ruta que siguen los alimentos por el establecimiento

Para mantener seguros los alimentos

durante el trayecto de los alimentos:

- ★ Prevenga la contaminación cruzada
- ★ Prevenga el abuso de tiempo y temperatura



Pautas para prevenir la contaminación

Equipo separado:

- ★ Use equipo separado para alimentos crudos y para alimentos listos para comer



Limpiar y sanitizar:

- ★ Limpie y sanitice todas las superficies de trabajo, el equipo y los utensilios después de cada tarea



Pautas para prevenir la contaminación

Preparar alimentos crudos y listos para comer a horas diferentes:

- ★ Si usa la misma mesa de preparación, prepare la carne, el pescado y las aves crudos a una hora y los alimentos listos para comer, a otra
- ★ Si es posible, prepare los alimentos listos para comer antes de preparar los alimentos crudos



Comprar alimentos preparados:

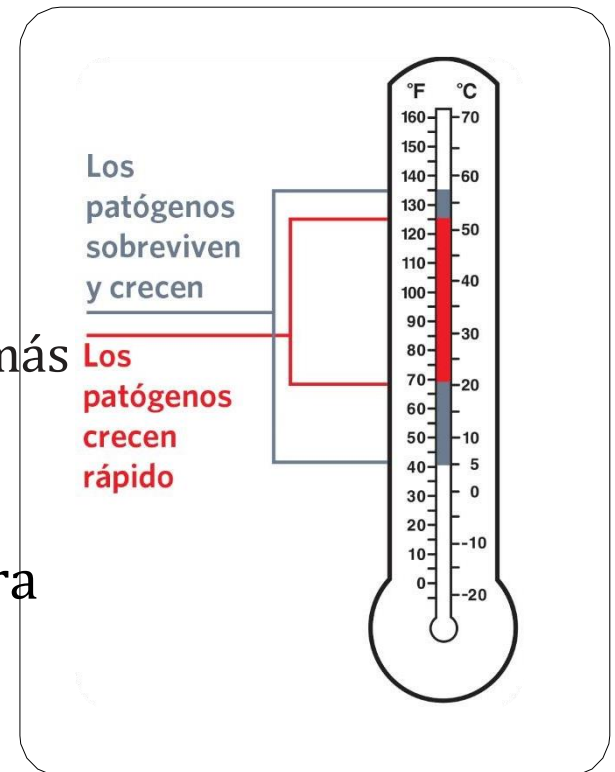
- ★ Compre alimentos que no requieran mucha preparación o manipulación



Control de tiempo y

Control de tiempo y temperatura:

- ★ Los alimentos que estuvieron en el intervalo de 41°F a 135°F (5°C a 57°C) sufrieron abuso de tiempo y temperatura
 - La mayoría de los patógenos crecen mucho más rápido entre 70°F y 125°F (21°C y 52°C)
- ★ Los alimentos sufren abuso de temperatura cuando se manejan de estas maneras:
 - Se cocinan a la temperatura interna incorrecta
 - Se mantienen a la temperatura incorrecta
 - Se enfrían o recalientan incorrectamente



Evitar el abuso de tiempo y

Evite el abuso de tiempo y temperatura:

- ★ Monitoree tiempo y temperatura
- ★ Asegúrese de que estén disponibles los tipos correctos de termómetros
- ★ Registre las temperaturas con frecuencia y qué hora se tomaron
- ★ Reduzca el tiempo que los alimentos pasan en la zona de temperatura de peligro
- ★ Tome medidas correctivas si no se cumplen los estándares de tiempo y temperatura



Monitoreo de tiempo y

Termómetro bimetálico de varilla:

- ★ Mide la temperatura mediante su varilla de metal
- ★ Tienen un área sensible que va de la punta de la varilla hasta la hendidura
 - Toda el área sensible se debe insertar en el alimento
- ★ Tiene una tuerca de calibración para ajustar el termómetro para que sea exacto



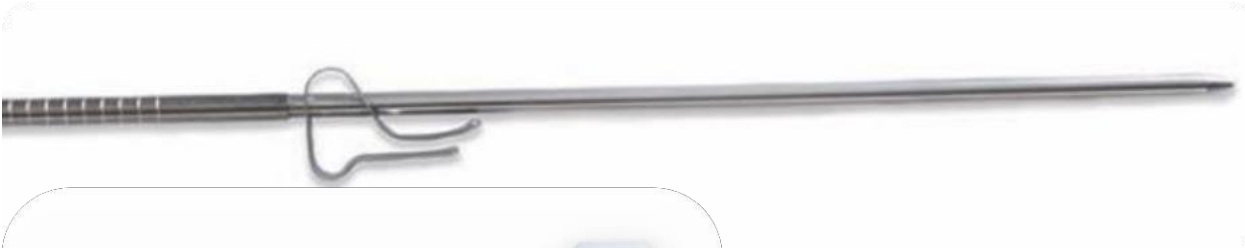
Monitoreo de tiempo y

Termopares y termistores:

- ★ Miden la temperatura mediante una sonda de metal
- ★ Las temperaturas aparecen en una pantalla digital
- ★ Tienen un área sensible en la punta de la sonda
- ★ Vienen con sondas intercambiables
 - Sonda de inmersión
 - Sonda de superficie
 - Sonda de penetración



Sondas de termopares y



Sonda de inmersión



Sonda de



Sonda de



Sonda de aire

Monitoreo de tiempo y

Termómetros infrarrojos (láser):

- ★ Se usan para medir la temperatura de la superficie de alimentos y el equipo
- ★ Sujételos lo más cerca posible del alimento o del equipo
- ★ Elimine todos los obstáculos entre el termómetro y los alimentos, el empaque de los alimentos y el equipo
- ★ Siga las pautas del fabricante



Monitoreo de tiempo y

Termómetro de registro máximo:

- ★ Indica la temperatura más alta alcanzada durante su uso
- ★ Se utiliza cuando no se pueden observar continuamente las lecturas de temperatura

Indicadores de tiempo y temperatura (TTI):

- ★ Monitorean el tiempo y la temperatura
- ★ El proveedor los pega a los paquetes
- ★ El color del indicador cambia para indicar que ocurrió un abuso de tiempo y temperatura



Pautas generales para los

Al usar termómetros:

- ★ Lave, enjuague, sanitice y seque al aire los termómetros antes y después de usarlos
- ★ Calíbrelos:
 - Después de que se golpean o se caen
 - Después de que sufren cambios bruscos de temperatura
 - Antes de que llegue una entrega de producto
 - Antes de cada turno



Pautas generales para los

Al usar termómetros:

- ★ Asegúrese de que sean exactos
 - Si los usa para medir la temperatura de los alimentos, los termómetros deben tener una precisión
de $\pm 2^{\circ}\text{F}$ o $\pm 1^{\circ}\text{C}$
 - Si los usa para medir la temperatura del aire, los termómetros deben tener una precisión
de $\pm 3^{\circ}\text{F}$ o $\pm 1.5^{\circ}\text{C}$
- ★ Los termómetros de vidrio sólo se deben usar cuando están dentro de una cubierta protectora



Pautas generales para los

- ★ Inserte la sonda o la varilla en la parte más gruesa del alimento
- ★ Debe tomar otra lectura en un lugar diferente
- ★ Espere a que la lectura del termómetro se estabilice

Calibración de los

Calibración:

- ★ Ajustar un termómetro para lograr una lectura correcta

Dos métodos:

- ★ Método del punto de congelación
- ★ Método del punto de ebullición

Calibración de los

Método del punto de ebullición:



1. Ponga a hervir agua de la llave en un recipiente hondo.



2. Meta la varilla o sonda del termómetro en el agua.



3. Ajuste el termómetro para que muestre 212°F (100°C) o el punto de ebullición para su elevación.

Calibración de los

Método del punto de congelación:



1. Llene un recipiente grande con hielo y agua.



2. Meta el área sensible y espere 30 segundos.



3. Ajuste el termómetro para que muestre 32°F (0°C).

Actividad de

Repasemos



5

El trayecto de los alimentos: Compra, recepción y almacenamiento

**Comp
ra y
recepción**

Veamos un DVD...

**Otras cosas que debe
saber...**

Consideraciones para las

★ Revise los informes de inspección recientes de los proveedores

★ **Los reportes deben cubrir estas áreas:**

- Recepción y almacenamiento
- Procesamiento
- Transportación
- Limpieza y sanitización
- Higiene personal
- Entrenamiento de los empleados
- Programa de retiro de productos
- Programa HACCP u otro sistema de seguridad de los alimentos



Recepción e

Pautas para la recepción:

- Pida que las entregas se hagan cuando los empleados tengan tiempo para las inspecciones
- ★ Asigne a empleados específicos para las entregas
 - Entrénelos para que sigan los procedimientos de seguridad de los alimentos
 - Deles la autorización para aceptar, rechazar y firmar la aceptación de las entregas
 - Entregue a los empleados las herramientas que necesiten
- Planee por adelantado las entregas
- ★ Inspeccione inmediatamente después de la entrega



Recepción e

Proceso de inspección:

1. Inspeccione el vehículo de la entrega para ver:
 - Señales de contaminación
 - La condición general del vehículo
 - Señales de plagas
2. Inspeccione visualmente los artículos
3. Almacene los artículos lo más rápido posible



Entregas cuando el establecimiento está cerrado (key drop deliveries):

- ★ Al proveedor se le da una manera para entrar al establecimiento después de cerrar para que haga la entrega
- Los empleados la deben inspeccionar cuando lleguen al establecimiento
- Las entregas deben cumplir los siguientes criterios:
 - Deben provenir de una fuente aprobada
 - Se deben colocar en el lugar de almacenamiento correcto para mantener la temperatura requerida
 - Deben estar protegidas contra la contaminación durante el almacenamiento
 - **NO** deben estar contaminadas
 - Se presentan con honestidad

Reacondicionamiento de alimentos:

- ★ Podría reacondicionar y usar alimentos que podrían haber sido rechazados
 - Un envío de latas que tienen superficies contaminadas
 - Las latas se pueden limpiar y sanitizar, y después se podrían usar

Recepción e

Retiro de productos:

- Identifique los alimentos retirados del mercado
- ★ Saque el artículo del inventario
- ★ Almacene el artículo por separado
- ★ Etiquete el artículo de manera que se prevenga que lo regresen al inventario
- Informe a los empleados que no deben usar el producto
- ★ Consulte la notificación del proveedor o el aviso de retiro para saber qué hacer con el artículo



Recepción e

Cómo medir la temperatura de la carne, las aves y el pescado:

- ★ Meta la varilla o sonda del termómetro en la parte más gruesa del alimento (usualmente el centro)



Recepción e

Cómo medir la temperatura de alimentos empacados con reducción de oxígeno (ROP) [MAP, al vacío y *sous vide*]:

- ★ Meta la varilla o sonda del termómetro entre dos paquetes
- ★ Como alternativa, doble el empaque alrededor de la varilla o sonda del termómetro



Recepción e

Cómo medir la temperatura de otros alimentos empacados:

- ★ Abra el paquete y meta la varilla o sonda del termómetro en el alimento



Temperaturas para las entregas de alimentos:

- Mariscos vivos (ostiones u ostras, mejillones, almejas y vieiras):
 - Recíbalos a una temperatura del aire de 45°F (7°C) y a una temperatura interna menor de 50°F (10°C)
 - Después se deben enfriar a 41°F (5°C) menos, en cuatro horas
- Mariscos desbullados:
 - Recíbalos a 45°F (7°C) o menos
 - Después se deben enfriar a 41°F (5°C), o menos, en cuatro horas

Temperaturas para las entregas de alimentos:

● Leche:

- Se debe recibir a 45°F (7°C), o menos
- Enfríe la leche a 41°F (5°C), o menos, en cuatro horas

★ Huevos en cascarón:

- Se deben recibir a una temperatura del aire de 45°F (7°C), o menos

Recepción e

Rechace las latas que tengan:

- Abolladuras severas en los extremos o golpes profundos en el cuerpo
- Les falten las etiquetas
- Extremos inflados
- ★ Agujeros, goteo visible o herrumbre (oxidación)



Rechace otros alimentos empacados que tengan:

- Empaque inflado o que gotea (por ej., alimentos ROP)
- Sellos o cartones rotos
- Empaque sucio o decolorado
- ★ Cajas o paquetes con señales de haber sido adulterados

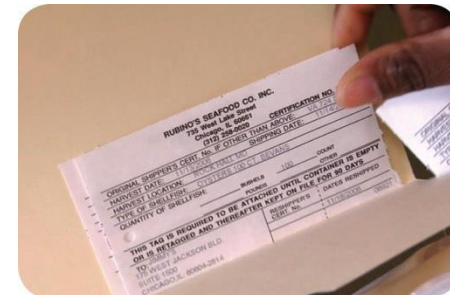
El significado de las fechas de empaque::

- Fecha de uso o fecha de caducidad
 - La última fecha recomendada en la cual el producto tiene una calidad óptima
 - Rechace los artículos que hayan sobrepasado su fecha de uso o de caducidad
- Fecha de venta
 - La fecha de venta le dice al establecimiento por cuánto tiempo puede exhibir el producto para la venta
- Fecha de consumo preferente (Best-by date)
 - La fecha de consumo preferente (Best-by date) es la fecha en que se debe consumir el producto para aprovechar el máximo sabor y calidad

Recepción e

Documentos requeridos:

- ★ Los mariscos deben traer sus etiquetas de identificación
 - Las etiquetas de identificación indican cuándo y dónde se pescó el marisco
- Guarde los mariscos en sus recipientes originales
 - NO les quite las etiquetas de identificación hasta que se haya usado el último marisco de ese recipiente
 - Anote en la etiqueta de identificación la fecha en que se usó el último marisco de ese recipiente
 - Guarde la etiqueta en el archivo durante 90



Recepción e

días a partir de la fecha en que se usó el
último marisco de ese recipiente

Documentos requeridos:

- ★ Pescado que se comerá crudo o parcialmente cocinado
 - Los documentos deben indicar que el pescado se congeló correctamente antes de recibirlo
 - Mantenga estos documentos 90 días desde la fecha de la venta del pescado

- Pescado de criadero
 - Los documentos deben indicar que el pescado cumple los estándares de la FDA
 - Mantenga estos documentos 90 días desde la fecha de la venta del pescado

Actividad de

Repasemos

Almacenamiento

Veamos un DVD...

**Otras cosas que debe
saber...**

Almacenami

Cómo etiquetar los alimentos para usarlos en el establecimiento:

- ★ Se deben etiquetar todos los artículos que estén en sus recipientes originales
- ★ Las etiquetas de los alimentos deben incluir el nombre común del alimento o una declaración que lo identifique con claridad y exactitud
- ★ No es necesario etiquetar los alimentos si es obvio que no se confundirán con otros



Almacenami

Cómo etiquetar los alimentos que se empaican en el establecimiento para venderse al menudeo:

- ★ El nombre común del alimento o una declaración que lo identifique con claridad
- ★ La cantidad del alimento
- ★ Si el artículo contiene dos ingredientes o más, la lista de ingredientes y subingredientes por peso, en orden descendente
- ★ La lista de saborizantes y colorantes artificiales que tiene el alimento,
incluyendo los conservantes químicos
- ★ El nombre y el lugar del negocio del fabricante, empacador o distribuidor
- ★ La fuente de cada sustancia alergénica importante que contiene el alimento

Almacenami

Marcado de la fecha:

- ★ Los alimentos TCS listos para comer se deben marcar si se van a mantener más de 24 horas
 - La marca debe indicar cuándo vender, comer o tirar el alimento
- ★ Los alimentos TCS listos para comer se pueden almacenar sólo por siete días si se mantienen a 41°F (5°C), o menos
 - El conteo comienza el día que se preparan los alimentos o que se abre el recipiente comercial
 - Por ejemplo, la ensalada de papas se



Almacenami

preparó y almacenó el 1 de octubre, y debería tener en la etiqueta el 7 de octubre como la fecha para tirarla

Almacenami

Marcado de la fecha:

- ★ Los establecimientos tienen diferentes sistemas para marcar la fecha
 - Algunos escriben en la etiqueta el día o la fecha en que se prepararon los alimentos
 - Otros escriben la fecha o el día de uso



Almacenami

Marcado de la fecha: Si:

- ★ Los alimentos procesados comercialmente tendrán una fecha de uso que es menor a siete días desde que se abrió el recipiente

Entonces:

- ★ El recipiente se debe marcar con esta fecha de uso, si la fecha se basa en la seguridad de los alimentos

Almacenami

Marcado de la fecha:

- ★ Al combinar en un platillo alimentos con diferentes fechas de uso, la fecha para tirar el platillo se debe basar en el alimento que se preparó primero
- ★ Vea este ejemplo, el 4 de diciembre se preparó un platillo jambalaya con camarones y salchicha
 - La fecha de uso de los camarones es el 8 de diciembre
 - La fecha de uso de la salchicha es el 10 de diciembre
 - La fecha de uso del jambalaya es el

December						
Sunday	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday
				1	2	3
4 Jambalaya Prep Date	5	6	7	8 Shrimp Use-By Jambalaya Use-By	9	10 Sausage Use-By
11	12	13	14	15	16	17

Almacenami

8 de diciembre

Almacenami

Temperaturas:

- ★ Asegúrese de que las unidades de almacenamiento tengan por lo menos un dispositivo para medir la temperatura del aire.
 - Debe tener una exactitud de $\pm 3^{\circ}\text{F}$ o $\pm 1.5^{\circ}\text{C}$
 - Ponga el dispositivo en la parte más caliente de las unidades refrigeradas, y en la parte más fría de las unidades de mantenimiento caliente
- ★ Use estantes abiertos
 - **NO** los forre con papel aluminio, bandejas de metal ni papel
 - Esto bloquea la circulación del aire



Almacenami

Rote los alimentos para usar primero los productos más viejos:

- ★ Una manera de rotar los productos es seguir el método Primeras entradas, primeras salidas (PEPS)
 1. Identifique la fecha de uso o de caducidad del alimento
 2. Ponga los productos con fecha de caducidad o expiración más cercana enfrente de los que tienen fechas posteriores
 3. Después de almacenar los artículos, use primero los del frente
 4. Tire los alimentos que hayan rebasado la fecha de uso o de caducidad establecida por el fabricante



Almacenami

Prevención de la contaminación cruzada:

- ★ Almacene los artículos de un solo uso (por ej., vasos de un solo uso, guantes de un solo uso) en su empaque original
- ★ Limpie los carritos, diablitos, transportadores y las bandejas con frecuencia
- ★ Almacene la ropa sucia lejos de los alimentos
 - Póngala en recipientes limpios no absorbentes, O
 - Póngala en bolsas lavables para ropa sucia

Almacenami

Prevención de la contaminación cruzada en refrigeradores y congeladores:

- ★ Almacene la carne, las aves y los mariscos crudos separados de los alimentos listos para comer
- ★ La carne molida y el pescado molido se pueden almacenar arriba de los
cortes enteros de res y cerdo (en el mismo refrigerador), si el empaque:
 - Impide la entrada de patógenos y productos químicos
 - No gotea
- ★ La carne, las aves y los mariscos crudos con los alimentos listos para comer o arriba de ellos en un congelador si:
 - Todos los productos fueron procesados y empacados comercialmente

Almacenami

Los alimentos se deben almacenar en un lugar limpio y seco, lejos del polvo y otros contaminantes

Para prevenir la contaminación, **NUNCA** debe almacenar alimentos en estas áreas:

- ★ Armarios o vestidores
- ★ Baños o áreas para basura
- ★ Cuartos de máquinas
- ★ Debajo de cañerías expuestas o de tuberías que goteen
- ★ Debajo de escaleras

Almacenami

Manejo de alimentos dañados, echados a perder o almacenados incorrectamente:

- ★ Deseche los alimentos que ya no son seguros
 - Alimentos expirados, dañados, echados a perder o almacenados incorrectamente
 - Alimentos a los que les falta la fecha
 - Alimentos TCS listos para comer que han caducado
 - Alimentos que han excedido los requerimientos de tiempo y temperatura
- ★ Si va a regresar un producto al proveedor
 - Almacene el alimento lejos de otros alimentos y del equipo



Almacenami

- Etiquete el alimento para que no lo usen

Actividad de

Repasemos



6

El trayecto de los alimentos: Preparación

Veamos un DVD...

**Otras cosas que debe
saber...**

Prácticas generales de

Al preparar alimentos:

- ★ Asegúrese de que los puestos de trabajo, las tablas de cortar y los utensilios estén limpios y sanitizados
- ★ Saque del refrigerador sólo la cantidad de alimentos que pueda preparar en un período corto
 - Así previene el abuso de tiempo y temperatura
- ★ Vuelva a poner en el refrigerador los alimentos preparados, o cocínelos, lo más pronto posible



Prácticas generales de

Aditivos para alimentos o aditivos de color:

- ★ Use sólo los aditivos aprobados por la autoridad reguladora local
- ★ **NUNCA** use más aditivos que los permitidos por la ley
- ★ **NUNCA** use aditivos para alterar la apariencia de los alimentos
- ★ **NO** venda frutas y verduras que hayan recibido tratamiento con sulfitos antes de llegar al establecimiento
- ★ **NUNCA** agregue sulfitos a las frutas y verduras que se comerán crudas

Prácticas generales de

Presente los alimentos con honestidad:

- ★ NO use nada de lo siguiente para dar una apariencia falsa de los alimentos:
 - Aditivos para alimentos o aditivos de color
 - Envolturas de color
 - Luces
- ★ Los alimentos deben presentarse tal como se describen
 - Por ejemplo, si su menú ofrece “Bacalao frito”, no puede substituirlo por otro pescado
- ★ Los alimentos que no se presenten honestamente, se deben tirar

Prácticas generales de

Medidas correctivas:

- ★ Los alimentos se deben tirar en las siguientes situaciones:
 - Cuando los manejan empleados que han sido restringidos o excluidos del establecimiento debido a una enfermedad
 - Cuando los contaminaron con las manos o los fluidos corporales, por ejemplo
al estornudar
 - Cuando ya no cumplen los requerimientos de tiempo y temperatura diseñados
para mantener seguros los alimentos
- ★ Algunas veces los alimentos se pueden restaurar a una condición segura.
A esto se le llama reacondicionamiento.

Descongela

Al descongelar alimentos bajo un chorro de agua:

- ★ Sumerja los alimentos bajo un chorro de agua potable a 70°F (21°C), o menos
 - Use un fregadero de preparación limpio y sanitizado
 - El flujo del agua debe ser suficientemente fuerte para llevar al desagüe las partículas de alimentos sueltas
- ★ NUNCA deje que la temperatura de los alimentos suba a más de 41°F (5°C) por más de cuatro horas



Descongela

Pescado empacado con reducción de oxígeno:

- ★ El pescado congelado que se recibe en un empaque con reducción de oxígeno se debe descongelar con mucho cuidado
- ★ Si la etiqueta indica que el producto debe permanecer congelado hasta su uso, debe quitar el pescado del paquete:
 - Antes de descongelarlo en el refrigerador
 - Antes o inmediatamente después de descongelarlo bajo un chorro de agua



Preparación de alimentos

Frutas y verduras:

- ★ Al remojar o almacenar frutas y verduras en agua estancada o en agua con hielo, **NO** mezcle
 - Diferentes productos
 - Varias tandas del mismo producto
- ★ Refrigere y mantenga a 41°F (5°C), o menos, los melones rebanados, los tomates cortados y las verduras de hoja cortadas
- ★ **NO** sirva brotes vegetales crudos si su establecimiento sirve principalmente a una población de alto riesgo



Preparación de alimentos

Frutas y verduras:

- ★ Para controlar los patógenos, las frutas y verduras se pueden lavar con:
 - Ciertos productos químicos
 - Agua que contiene ozono

Preparación de alimentos

Huevos y mezclas de huevos:

- ★ Manipule con cuidado los huevos combinados (si se permite usarlos)
 - Cocínelos inmediatamente después de combinarlos o almacénelos 41°F (5°C), o menos
 - Antes de hacer una nueva tanda, limpie y sanitice los recipientes que se usaron para guardar los huevos



Preparación de alimentos

Hielo:

- ★ Haga el hielo con agua potable
- ★ **NUNCA** use como ingrediente el hielo que se haya usado para enfriar alimentos
- ★ Use cucharones y recipientes limpios y sanitizados
 - Guarde los cucharones para hielo fuera de la máquina de hielo, en un lugar limpio y protegido, como se muestra en la foto de la derecha
 - **NUNCA** guarde ni transporte hielo en recipientes que hayan contenido carne, aves o mariscos crudos, o productos químicos
 - **NUNCA** toque el hielo con las manos ni use vasos de vidrio para sacar hielo



Prácticas de preparación que tienen requerimientos especiales

Se necesita un permiso para preparar alimentos en estas maneras:

- ★ Empacar jugo fresco en el establecimiento para venderlo después, a menos que el jugo tenga una etiqueta de advertencia
- ★ Ahumar los alimentos para preservarlos, pero no para mejorar el sabor
- ★ Usar aditivos para alimentos o componentes para preservar o alterar los alimentos para que no necesiten control de tiempo y temperatura para su seguridad
- ★ Curar alimentos



Prácticas de preparación que tienen requerimientos especiales

Se necesita un permiso para:

- ★ Procesar animales con métodos privados para uso personal (por ej., aderezar la carne de venado)
- ★ Empacar alimentos usando un método de empaque con reducción de oxígeno (ROP)
- ★ Germinar semillas o brotes vegetales
- ★ Ofrecer mariscos vivos tomados de un tanque de exhibición



Requerimientos de cocción para tipos específicos de alimentos

Temperatura interna mínima de cocción requerida:

165°F (74°C) por 15 segundos

- ★ Relleno hecho con pescado, carne o aves
- ★ Platos que incluyen alimentos o ingredientes TCS previamente cocinados

155°F (68°C) por 15 segundos

- ★ Carne ablandada mecánicamente
- ★ Aves ráticas (incluyendo avestruz y emú)
- ★ Mariscos molidos, incluyendo los mariscos trozados o desmenuzados

Requerimientos de cocción para tipos específicos de alimentos

Temperatura interna mínima de cocción requerida:

145°F (63°C) por 15 segundos

- ★ Mariscos y crustáceos
- ★ Animales de caza criados comercialmente



Requerimientos de cocción para tipos específicos de alimentos

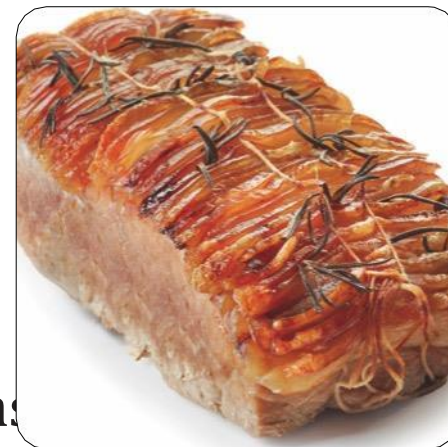
Temperatura interna mínima de cocción requerida:

145°F (63°C) por 4 minutos

- ★ Asados de cerdo, res, ternera y cordero
- ★ Tiempos/temperaturas de cocción alternativas

- 130°F (54°C) 112 minutos

- 131°F (55°C) 89 minutos
- 133°F (56°C) 56 minutos
- 135°F (57°C) 36 minutos
- 136°F (58°C) 28 minutos
- 138°F (59°C) 18 minutos
- 140°F (60°C) 12 minutos
- 142°F (61°C) 8 minutos



Requerimientos de cocción para tipos específicos de alimentos

- 144°F (62°C) 5 minutos

Requerimientos de cocción para tipos específicos de alimentos

Temperatura interna mínima de cocción requerida:

135°F (57°C) para estos alimentos si se mantendrán calientes para servirlos

- ★ Frutas
- ★ Vegetales
- ★ Granos (por ej., arroz, pasta)
- ★ Leguminosas (por ej. frijoles, frijoles refritos)



Cocción parcial durante la

Si va a cocinar parcialmente carne, mariscos, aves o huevos, o platillos que contengan estos productos:

- ★ **NUNCA** cocine los alimentos más de 60 minutos durante la cocción inicial
- ★ Enfríe los alimentos inmediatamente después de la cocción inicial
- ★ Congele o refrigere los alimentos después de empaquetarlos
 - Si los refrigera, manténgalos a 41°F (5°C), o menos y manténgalos alejados de los alimentos listos para comer
- ★ Caliente los alimentos a la temperatura interna mínima requerida antes de venderlos o servirlos
- ★ Enfríe los alimentos si no se van a servir inmediatamente o si se van a mantener para servirlos



Cocción parcial durante la

Los procedimientos de cocción parcial deben describir:

- ★ Cómo se monitorearán y documentarán los requerimientos
- ★ Qué medidas correctivas se tomarán si no se cumplen los requerimientos
- ★ Cómo se marcarán los alimentos parcialmente cocinados después de la cocción inicial
- ★ Cómo se almacenarán los alimentos parcialmente cocinados separados de los alimentos listos para comer, después de la cocción parcial



Advertencias para los

Aclaración:

- ★ Indique en el menú los alimentos TCS crudos o poco cocidos
- ★ Indicarlo en el menú, junto a estos artículos
 - Ponerle un asterisco junto al artículo
 - Poner un pie de página en el menú que indique que el artículo está crudo o poco cocinado o que contiene ingredientes crudos o poco cocinados



Advertencias para los

Recordatorio:

- ★ Informe a los clientes que ordenan alimentos TCS crudos o poco cocinados que hay un mayor peligro de enfermedades transmitidas por alimentos
 - Ponga un aviso en el menú
 - Dé esta información en folletos, carteles en las mesas o letreros



Menús para

La FDA aconseja que no se ofrezcan estos artículos en el menú de niños si están crudos o poco cocinados:

- ★ Carne
- ★ Aves
- ★ Mariscos
- ★ Huevos



Establecimientos que sirven principalmente a poblaciones de alto riesgo

NUNCA sirva:

- ★ Brotes vegetales crudos
- ★ Carne, mariscos o huevos crudos o poco cocinados
 - Huevos poco cocinados
 - Ostiones en su concha crudos
 - Hamburguesas poco cocinadas
- ★ Jugo o leche sin pasteurizar



Cómo enfriar

Factores que afectan el enfriamiento:

- ★ El grosor o la densidad del alimento
 - Mientras más denso sea un alimento, más lentamente se enfriará
- ★ El tamaño del alimento
 - Los alimentos grandes se enfrían más lentamente que los más pequeños
- ★ El recipiente en que se almacenan
 - El acero inoxidable transfiere el calor de los alimentos más rápido que el plástico
 - Los recipientes poco profundos



Cómo enfriar

permiten que el calor del alimento se disperse más rápido que los recipientes hondos

Cómo enfriar

Métodos para enfriar alimentos:

- ★ Agítelos con una pala de hielo
 - Los alimentos se enfrían más rápido si se ponen en un baño de agua con hielo y se agitan con una pala de hielo
- ★ Use hielo o agua fría como ingrediente
 - La receta se prepara con menos agua de la requerida
 - Se añade agua fría o hielo para completar la receta

Cómo enfriar

Al almacenar los alimentos para enfriarlos más:

- ★ Ponga una tapa suelta a los recipientes con alimentos antes de almacenarlos
- ★ Los alimentos se pueden dejar descubiertos si se protegen contra la contaminación
 - Almacenar recipientes descubiertos sobre otros alimentos, sobre todo mariscos, carne y aves crudos, ayudará a prevenir la contaminación cruzada

Cómo recalentar

Alimentos recalentados para servir de inmediato:

- ★ Se pueden recalentar a cualquier temperatura si se cocinaron y enfriaron correctamente

Alimentos recalentados que se mantendrán

calientes:

- ★ Se deben recalentar en menos de dos horas a una temperatura interna de 165°F (74°C) por 15 segundos
- ★ Recaliente a una temperatura interna de, por lo menos, 135°F (57°C) los alimentos listos para comer empacados y procesados comercialmente



Actividad de

Repasemos



7

El trayecto de los alimentos: Servicio

Veamos un DVD...

**Otras cosas que debe
saber...**

Pautas para el mantenimiento de

Normas:

- ★ Establezca normas sobre el tiempo que mantendrá los alimentos y cuando deberá desecharlos
- ★ Use un termómetro para revisar la temperatura interna de los alimentos
 - **NUNCA** use el medidor de temperatura de una unidad de mantenimiento para medir la temperatura de los alimentos
- ★ **NUNCA** use equipo de mantenimiento caliente para recalentar alimentos, a menos que lo hayan diseñado para esto
 - La mayoría no hace que los alimentos pasen por la zona de temperatura de peligro rápido



Pautas para el mantenimiento de

- Recaliente los alimentos correctamente y después páselos a la unidad de mantenimiento

caliente

Mantenimiento de alimentos sin control de

Los alimentos fríos se pueden mantener sin control de temperatura hasta por seis horas si:

- ★ Se mantienen a 41°F (5°C), o menos, antes de sacarlos del refrigerador
- ★ Tienen una etiqueta que especifique:
 - La hora en que se sacaron del refrigerador
 - La hora en que se deben tirar
- ★ No superan los 70°F (21°C) durante el servicio
 - Tire los alimentos que sobrepasen esta temperatura
- ★ Se venden, sirven o tiran en menos de 6 horas



Mantenimiento de alimentos sin control de

Los alimentos calientes se pueden mantener sin control de temperatura hasta por 4 horas si:

- ★ Se mantuvieron a 135°F (57°C) o más antes de sacarlos del control de temperatura
- ★ Tienen una etiqueta que especifica cuándo se deben tirar
- ★ Se venden, sirven o tiran en menos de 4 horas



Pautas para los empleados de la

Cómo prevenir la contaminación al servir alimentos:

- ★ Evite el contacto de las manos descubiertas con alimentos listos para comer
 - Use guantes de un solo uso
 - Use espátulas, tenacillas, papel para delicatessen u otros utensilios
- ★ Use utensilios limpios y sanitizados para servir
 - Use diferentes utensilios para cada alimento
 - Límpielos y sanitícelos después de cada tarea
 - Si usa los utensilios continuamente, límpielos y sanitícelos por lo menos cada cuatro

horas



Pautas para los empleados de la

Cómo prevenir la contaminación al servir alimentos:

- ★ Almacene correctamente los utensilios de servicio entre un uso y el siguiente
 - Póngalos en el alimento, con el mango extendido encima del borde del recipiente
 - Póngalos sobre una superficie limpia y sanitizada
 - Opcional: Ponga las cucharas y cucharones bajo un chorro de agua o en un recipiente con agua a una temperatura de, al menos, 135°F (57°C)



Pautas para los empleados de la

Cómo prevenir la contaminación al servir alimentos:

- ★ Los recipientes de comida para llevar se pueden volver a utilizar si cumplen con estas condiciones:
 - Están diseñados para ser reutilizados
 - Fueron entregados al cliente por el establecimiento
 - Se limpiaron y sanitizaron correctamente

Pautas para los empleados de la

Cómo prevenir la contaminación al servir alimentos:

- ★ Los recipientes de bebidas para llevar también se pueden rellenar si:
 - La bebida no es un alimento TCS
 - El cliente es quien rellena el recipiente
 - El recipiente puede limpiarse eficazmente en el hogar y en el establecimiento
 - Antes de rellenarlo, el recipiente se enjuaga con agua potable caliente bajo presión
 - El cliente o el personal del establecimiento rellena el recipiente usando un proceso que previene la contaminación

Pautas para los

Cómo manejar vasos y platos:

Correcto



Incorrecto



Pautas para los

Si pone los cubiertos en las mesas por anticipado:

- ★ Envuelva o cubra los objetos prevenir contaminación

Los cubiertos que están en las mesas no necesitan envolverse o cubrirse si los cubiertos extra:

- ★ Se retiran cuando los clientes se sientan a la mesa
- ★ Se limpian y sanitizan cuando los clientes se van



Volver a servir

Condimentos:

- ★ Sírvalos en sus envases originales o en recipientes diseñados para prevenir la contaminación
 - Ofrezca condimentos en porciones o paquetes individuales



NUNCA:

- ★ Vuelva a servir los condimentos abiertos o destapados
- ★ Combine los condimentos sobrantes con condimentos nuevos

Volver a servir

- Tire las porciones abiertas o los platos de condimentos después de servirlos a los clientes

Volver a servir

NUNCA vuelva a servir:

- ★ A un cliente los alimentos que regresó otro cliente
- ★ Pan que no se comieron
 - Cambie las servilletas de las cestas de pan después

de cada cliente

- ★ Guarniciones en platos

En general, sólo se pueden servir otra vez los alimentos preempacados en buenas condiciones que no se hayan abierto:

- ★ Paquetes de condimentos
- ★ Galletas saladas o palitos de pan empacados



Áreas de

Prevenga el abuso de tiempo y temperatura y contaminación:

- ★ Use protectores contra estornudos, vitrinas o empaques
- ★ Ponga etiquetas para identificar los alimentos
- ★ Mantenga los alimentos a la temperatura correcta
 - Alimentos calientes: 135°F (57°C), o más
 - Alimentos fríos: 41°F (5°C), o menos



Áreas de

Prevenga el abuso de tiempo y temperatura y la contaminación:

- ★ Mantenga la carne, las aves y los mariscos crudos separados de los alimentos listos para comer
 - Alimentos listos para comer en buffets barras de ensaladas que sirvan sushi mariscos crudos
 - Las porciones se cocinarán y comerán inmediatamente (por ej. barbacoa estilo mongol)
 - Langosta en su caparazón o camarones con cáscara, congelados y crudos



Áreas de

Prevenga el abuso de tiempo y temperatura y la contaminación:

- ★ **NO** deje que los clientes se sirvan de nuevo en platos sucios, ni que usen utensilios sucios en las áreas de autoservicio
- ★ Coloque en las unidades de exhibición los utensilios correctos para servirse
los alimentos (por ej., tenacillas, cucharones y papel para delicatessen)
- ★ **NUNCA** use como ingrediente el hielo que se haya usado para enfriar alimentos o bebidas

Áreas de

Al poner etiquetas a los alimentos a granel en las áreas de autoservicio:

- ★ Asegúrese de que la etiqueta esté a la vista del cliente
- ★ Incluya la etiqueta que el fabricante o la planta procesadora proveyó con los alimentos
 - Como alternativa, ponga esta información en una tarjeta, un anuncio u otro elemento

Áreas de

No se necesitan etiquetas en los alimentos a granel sin empaque, como los productos de panadería, si:

- ★ El producto no hace ninguna afirmación en relación con el contenido de nutrientes ni con la salud
- ★ No hay leyes que requieran etiquetas
- ★ Los alimentos se fabrican o se preparan en el establecimiento
- ★ Los alimentos se fabrican o se preparan en otra planta procesadora
O
establecimiento de alimentos regulados propiedad de la misma persona
 - El establecimiento debe cumplir los reglamentos

Servicio fuera del

Cuando entregue alimentos fuera del establecimiento:

- ★ Ponga etiquetas a los alimentos con la hora y la fecha de uso y las instrucciones para recalentarlos y servirlos
- ★ Limpie regularmente el interior de los vehículos de entrega
- ★ Revise las temperaturas internas de los alimentos



Servicio fuera del

Cuando entregue alimentos fuera del establecimiento:

- ★ Asegúrese de que el lugar donde se vayan a servir los alimentos tenga los servicios públicos correctos
 - Agua segura para cocinar y lavar platos y lavarse las manos
 - Botes de basura lejos de las áreas de preparación, almacenamiento y servicio de alimentos
- ★ Almacene la carne, las aves y los mariscos crudos separados de los alimentos listos para comer



Máquinas

Para mantener la seguridad de los alimentos en máquinas expendedoras:

- ★ Revise la fecha de caducidad de los productos:
 - Tire los alimentos que hayan rebasado su fecha de venta o de expiración
 - Tire los alimentos refrigerados preparados en el establecimiento que no se hayan vendido en siete días
- ★ Mantenga a la temperatura correcta los alimentos TCS
- ★ Sirva en sus recipientes originales los alimentos TCS
- ★ Antes de ponerlas en las máquinas, lave y envuelva las frutas frescas con cáscaras que se pueden comer



Actividad de

Repasemos



8

Sistema de administración de seguridad de los alimentos

Sistemas de administración de seguridad de los

Sistema de administración de seguridad de los alimentos:

- ★ Un grupo de procedimientos y prácticas que tienen el propósito de prevenir enfermedades transmitidas por alimentos
- ★ Controla activamente los riesgos y los peligros que hay en el camino de los alimentos

Programas de seguridad de los alimentos

Estos puntos son la base de un sistema de administración de seguridad de los alimentos:



Programa de higiene personal Programa de entrenamiento sobre

seguridad de los alimentos



Programa de especificaciones y



selección de proveedores

Programas
de certeza de
calidad y de
control de
calidad

Programas de seguridad de los alimentos

Estos puntos son la base de un sistema de administración de seguridad de los alimentos:



sanitización



(SOPs)



Programa de diseño del
establecimiento y
mantenimiento del equipo



Programa de control
de plagas

Control activo de los

Se enfoca en controlar los cinco factores de riesgo más comunes que podrían causar enfermedades transmitidas por alimentos:

1. Comprar alimentos a proveedores con seguridad deficiente
2. No cocinar correctamente los alimentos
3. Mantener los alimentos a temperaturas incorrectas
4. Usar equipo contaminado
5. Practicar malos hábitos de higiene personal

Control activo de los

Hay muchas maneras de lograr el control activo de los gerentes en el establecimiento:

- ★ Programas de entrenamiento
- ★ Supervisión de los gerentes
- ★ Incorporación de procedimientos estándar de operación (SOPs)
- ★ HACCP

Control activo de los

Para mantener seguros los alimentos:

- ★ Practique el control activo a través de todo el trayecto de los alimentos
- ★ Anticipe los posibles factores de riesgo de enfermedades transmitidas por alimentos, y luego contrólelos o elimínelos
- ★ Aplique lo que ha aprendido en ServSafe
- ★ Monitoree el trayecto de los alimentos
- ★ Dé a sus empleados las herramientas apropiadas para mantener seguros los alimentos (por ej., procedimientos y entrenamiento)

Cómo implementar el control activo de los

Para implementar el control activo de los gerentes:

1. Identificación de riesgos
2. Monitoreo
3. Acción correctiva
4. Supervisión de los gerentes
5. Entrenamiento
6. Reevaluación

Control activo de los

1. Identificación de riesgos:

- ★ Encontrar y documentar riesgos potenciales de enfermedades transmitidas por alimentos en el establecimiento
- ★ Identificar los riesgos que pueden controlarse o eliminarse

2. Monitoreo:

- ★ Los alimentos serán seguros si los gerentes monitorean las actividades críticas
- ★ Identifique cuándo los empleados deben monitorear los requerimientos de seguridad de los alimentos
 - Cuándo tomar las temperaturas
 - Con qué frecuencia se debe probar la concentración de los sanitizantes

Control activo de los

3. Acción correctiva:

- ★ Siga los pasos adecuados para corregir los procedimientos α comportamientos inapropiados
 - Si el nivel del sanitizante es muy bajo, aumente el nivel de concentración

4. Supervisión de los gerentes:

- ★ Verifique que se sigan todas las normas, procedimientos y acciones correctivas

Control activo de los

5. Entrenamiento:

- ★ Asegúrese de que todos sus empleados sean entrenados para seguir los procedimientos y que se les vuelva a entrenar si es necesario

6. Reevaluación:

- ★ De manera periódica, evalúe el sistema para verificar que funcione de manera correcta y efectiva

Las intervenciones sobre salud pública de la

La FDA da recomendaciones para controlar los factores de riesgo comunes que podrían causar enfermedades transmitidas por alimentos:

- ★ Demostración de conocimientos
- ★ Controles de la salud de los empleados
- ★ Control de las manos como vehículo de contaminación
- ★ Parámetros de tiempo y temperatura para controlar patógenos
- ★ Advertencias para los consumidores



El método HACCP:

- ★ HACCP se basa en la identificación de peligros biológicos, químicos y físicos importantes en puntos específicos del trayecto de un producto
- ★ Después de identificar los peligros, éstos se pueden prevenir, eliminar o reducir a niveles seguros

Para ser efectivo, un sistema HACCP debe estar basado en un plan escrito:

- ★ Debe ser específico para cada establecimiento, para su menú, clientes, equipo, procesos y operaciones
- ★ Un plan que funciona para un establecimiento quizá no funcione para otro

Actividad de

Repasemos



9

Instalaciones seguras y manejo de plagas

Veamos un DVD...

**Otras cosas que debe
saber...**

Pisos, paredes y

Pisos, paredes y techos:

- ★ Hechos de material liso y durable para que sea más fácil limpiarlos
- ★ Déles mantenimiento frecuente
 - Reemplace los paneles y mosaicos que falten o estén rotos
 - Repare los agujeros de las paredes
- Instale molduras entre el piso y la pared
 - Deben estar pegadas firmemente a la pared para proteger las paredes contra
la humedad y prevenir plagas
- Si los pisos tienen agua estancada cuando se lavan con manguera o rociadores, elimine el agua lo antes posible

Selección del

Estándares del equipo:

- ★ El equipo para servicio de alimentos debe cumplir ciertos estándares si va a tener contacto con los alimentos
- Busque en el equipo el logo de NSF International
 - NSF International crea los estándares nacionales para el equipo para servicio de alimentos
 - NSF International está acreditada por el Instituto Americano de Estándares Nacionales (ANSI por sus siglas en inglés)



Instalación y mantenimiento del

Al instalar el equipo:

- Siga las recomendaciones del fabricante
- Pregunte a su autoridad reguladora los requerimientos

Después de instalar el equipo:

- ★ Haga una programación de mantenimiento con el proveedor o el fabricante
- Revise el equipo con frecuencia para asegurarse de que funcione correctamente

Máquinas

Instalación y uso de máquinas lavaplatos:

- ★ Instálelas de manera que:
 - Sean fáciles de alcanzar y que estén en un lugar conveniente
 - Se evite contaminar los utensilios, el equipo y las superficies que tienen contacto con alimentos
- Use detergentes y sanitizantes aprobados por la autoridad reguladora local
- Siguiendo las instrucciones del fabricante



Máquinas

Al seleccionar máquinas lavaplatos:

- ★ Asegúrese de que puedan medir
 - La presión del agua
 - La temperatura del agua concentración de los químicos usados para limpiar y sanitizar
- ★ En la máquina se pongan la información sobre las regulaciones correctas



Máquinas

Limpieza de las máquinas lavaplatos:

- ★ Limpie las máquinas lavaplatos con la frecuencia necesaria
- Siga las instrucciones del fabricante
- Siga los requerimientos de los reglamentos locales

Estaciones para lavarse las

Las estaciones para lavarse las manos deben estar:

- En lugares convenientes
- Ubicadas en:
 - En los baños o directamente junto a ellos
 - En las áreas de preparación de alimentos,
En las áreas de servicio
 - En las áreas de lavado de platos



Estaciones para lavarse las

Las estaciones para lavarse las manos deben:

- ★ Usarse sólo para lavarse las manos
- Tener barreras adecuadas o un espacio adecuado entre ellas y los alimentos y las superficies que tienen contacto con estos
- Funcionar correctamente
- Estar abastecidas y recibir mantenimiento
- Estar disponibles siempre
 - No las bloquee
 - No ponga artículos de cocina sucios



Estaciones para lavarse las

Las estaciones para lavarse las manos deben tener:

- ★ Agua corriente caliente y fría
 - El agua debe ser potable
 - El agua debe cumplir los requerimientos de temperatura y presión
- ★ Jabón
 - Líquido
 - En barra
 - En polvo



Estaciones para lavarse las

Las estaciones para lavarse las manos deben tener:

- Formas de secarse las manos
 - Toallas de papel desechables o un sistema de toalla continua
 - Un secador de manos de aire caliente o a temperatura ambiente expulsado a alta velocidad
- Bote de basura
- Letreros
 - Claramente visibles
 - Para recordarles a los empleados que deben lavarse las manos antes de regresar a trabajar



Servicios públicos y sistemas del

Servicios públicos:

- Agua
- Electricidad
- Gas
- Drenaje
- Desecho de basura

Requerimientos para los servicios públicos:

- Deben poder satisfacer las necesidades del establecimiento
- ★ Los servicios públicos y los sistemas deben funcionar correctamente para reducir el peligro de contaminación

Agua y

Agua potable:

- Agua que se puede beber
- ★ Para la preparación de alimentos y para las superficies sólo se puede usar agua potable



Fuentes aceptables de agua potable:

- ★ Tuberías de agua del servicio público
aprobadas
- Fuentes de agua privadas que se mantienen y analizan con frecuencia
- ★ Recipientes portátiles de agua cerrados
- ★ Vehículos de transporte de agua

Agua y

Instalación y mantenimiento:

- ★ Si su establecimiento tiene un sistema séptico, asegúrese de que se hacen las pruebas y el mantenimiento necesarios
- ★ Sólo plomeros certificados deben trabajar en la plomería

Conexión cruzada:

- ★ Una conexión cruzada es un enlace físico entre agua segura y agua sucia, que puede provenir
 - Desagües
 - Alcantarillas
 - Otras fuentes de aguas residuales

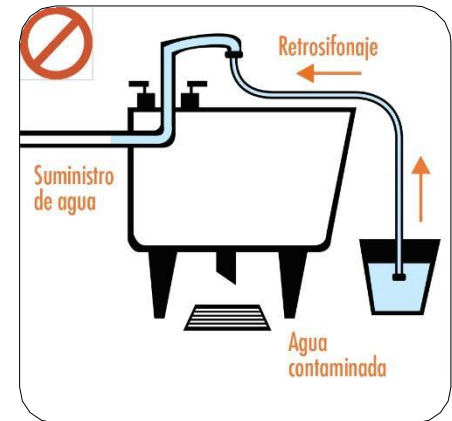
Agua y

Reflujo:

- ★ El flujo inverso de contaminantes, mediante una conexión cruzada, en un sistema de agua potable

El reflujo puede ser el resultado de:

- ★ La presión que empuja los contaminantes hacia el suministro de agua
- ★ El alto consumo de agua en un área del establecimiento crea un vacío en el sistema de plomería que aspira contaminantes hacia el suministro de agua (retrosifonaje)



Prevención del

Dispositivos mecánicos que previenen el reflujo:

- ★ Válvula rompevacío
- ★ Válvula de retención doble
- ★ Preventor de reflujo para zonas de presión reducida (RPZ)

Los dispositivos de prevención de reflujo se deben revisar con frecuencia para ver si funcionan correctamente:

- ★ Lo debe hacer un técnico entrenado y certificado
 - El trabajo se debe documentar
- Se deben seguir los requerimientos locales y las recomendaciones del fabricante

Agua y

Condensación de grasa en las tuberías:

- ★ Se pueden instalar trampas de grasa para prevenir que esta condensación tape el drenaje
- Las trampas de grasa deben:
 - Ser instaladas por un plomero con licencia
 - Estar en un lugar de fácil acceso
 - Limpiadas regularmente



Ilumina

Considere los siguientes puntos al instalar y mantener la iluminación de las instalaciones:

- ★ Cada área tiene requerimientos de intensidad de iluminación diferentes
- ★ Usualmente las jurisdicciones locales requieren que las áreas de preparación estén más iluminadas
- ★ Las unidades de iluminación deben tener bombillos resistentes a roturas o cubiertas protectoras
- ★ Reemplace las lámparas que se quemen con lámparas del tamaño correcto



Bas

Para prevenir la contaminación los empleados deben:

- Tener cuidado al sacar la basura
- Limpiar con frecuencia los basureros y los botes de basura por dentro y por fuera
- ★ Tapar los botes de basura cuando no se estén usando
 - Los baños de mujeres deben tener un receptáculo cubierto para toallas sanitarias



Bas

Para prevenir la contaminación los empleados deben:

- Almacenar el desperdicio y el material reciclable por separados
 - El almacenamiento de estos materiales no debe crear una molestia ni un peligro para la salud del público
- Ponga los botes de basura en una superficie lisa, duradera y no absorbente



Mantenimiento de las

Para prevenir problemas de seguridad de los alimentos:

- Limpie el establecimiento con frecuencia
- ★ Asegúrese de que todos los sistemas del edificio funcionen y se revisen con frecuencia
- ★ Asegúrese de que el edificio esté en buenas condiciones
 - Sin goteras, agujeros ni grietas
- Controle las plagas
- ★ Dé mantenimiento al exterior del edificio



Emergencias que afectan las

Peligro inminente para la salud:

- Un peligro o una amenaza seria a la salud
- ★ Requiere una corrección inmediata o el cierre para prevenir lesiones

Posibles peligros inminentes para la salud:

- ★ Apagones y averías del sistema de refrigeración
- Incendios e inundaciones
- Reflujos de aguas negras
- ★ Personas que entran sin autorización al establecimiento
- ★ Amenazas al suministro de agua potable (por ej., tuberías rotas y contaminación causada por terroristas)

Emergencias que afectan las

Cómo responder a una crisis que afecta las instalaciones:

- Determine si hay un peligro grave para la seguridad de los alimentos
- Si el peligro es grave
 - Suspenda el servicio
 - Avise a la autoridad reguladora local
- ★ Tire los alimentos contaminados o deteriorados, y los alimentos cuyo empaque no esté intacto

Emergencias que afectan las

Para corregir los problemas se podrían incluir estas medidas:

- Establecer el control de tiempo y temperatura de los alimentos TCS
- ★ Limpieza y sanitización de las superficies del establecimiento
- ★ Restablecer la seguridad física del establecimiento
- Verificar que el agua del suministro sea potable
- ★ Obtener la aprobación de la autoridad reguladora local

Actividad de

Repasemos



10

Limpieza y sanitización

Veamos un DVD...

**Otras cosas que debe
saber...**

Limpiad

Los limpiadores deben ser:

- ★ Estables
- ★ No corrosivos
- ★ Seguros para usar



Limpiad

Para usar los limpiadores correctamente:

- ★ Siga las instrucciones del fabricante
- ★ Use los limpiadores sólo para lo que han sido diseñados
 - **NO** use un tipo de limpiador en lugar de otro, a menos que tengan el mismo uso



Pautas para el uso eficaz de

Cloro

Temperatura del agua	$\geq 100^{\circ}\text{F}$ (38°C)	$\geq 75^{\circ}\text{F}$ (24°C)
pH del agua	≤ 10	≤ 8
Dureza del agua	Según las recomendaciones del fabricante	
Concentración del sanitizante	50–99 ppm	50–99 ppm
Tiempo de contacto con el sanitizante	≥ 7 segundos	≥ 7 segundos

Pautas para el uso eficaz de

	Yodo	Quats
Temperatura del agua	68°F (20°C)	75°F (24°C)
pH del agua	≤5 o según las recomendaciones del fabricante	Según las recomendaciones del fabricante
Dureza del agua	según las recomendaciones del fabricante	≤500 ppm o según las recomendaciones del fabricante
Concentración del sanitizante	12.5–25 ppm	Según las recomendaciones del fabricante
Tiempo de contacto con el sanitizante	≥30 segundos	≥30 segundos

Cómo y cuándo limpiar y

Cómo limpiar y sanitizar:



1. Raspe o elimine los
residuos
de alimentos de la
superficie



2. Lave la
superficie



3. Enjuague la superficie

Cómo y cuándo limpiar y



4. Sanitice la superficie



5. Deje que la superficie se seque al aire

Cuándo limpiar y

Las superficies que tienen contacto con alimentos se deben limpiar y sanitizar:

- ★ Después de usarlas
- ★ Antes de trabajar con otro tipo de alimento
- ★ Después de manejar diferentes frutas y vegetales TCS crudos
- ★ Cuando haya una interrupción en las tareas y los artículos pudieron haberse contaminado
- ★ Después de cuatro horas de uso continuo



Limpieza y sanitización del

Siga las instrucciones del fabricante

Pasos generales:

- ★ Desconecte el equipo
- ★ Quite las partes removibles del equipo
 - Lávelas, enjuáguelas y sanitícelas manualmente, o lávelas en una máquina lavaplatos, si está permitido
- ★ Raspe o elimine los residuos de alimentos de las superficies del equipo



Limpieza y sanitización del

Pasos generales (continuación):

- ★ Lave las superficies del equipo
- ★ Enjuague las superficies del equipo con agua limpia
- ★ Sanitice las superficies del equipo
 - Asegúrese de que el sanitizante tenga contacto con cada superficie
- ★ Deje que las superficies se sequen al aire
- ★ Arme la unidad



Equipo que se limpia en su

Equipo para mantener y servir alimentos TCS:

- ★ Se debe limpiar y sanitizar a diario, a menos que el fabricante indique otra cosa

Operación de la máquina

Pautas:

- ★ Mantenga la máquina en buenas condiciones
- ★ Llene los tanques con agua limpia
- ★ Raspe los artículos antes de lavarlos
 - Si es necesario, enjuáguelos o remójelos
- ★ Asegúrese de que estén completamente secos antes de guardarlos o apilarlos



Operación de la máquina

Pautas:

- ★ Revise la presión y la temperatura del agua, y los niveles de sanitizante
 - Tome medidas correctivas si es necesario
- ★ Dé herramientas para revisar la temperatura de los artículos que se están sanitizando en las máquinas lavaplatos de alta temperatura
 - Termómetros de registro máximo
 - Cinta sensible al calor



Preparación de un fregadero de tres

Cómo preparar un fregadero de tres compartimentos:

- ★ Limpie y sanitice cada compartimento y escurridor
- ★ Llene los compartimentos
 - Primer compartimento: detergente y agua a, por lo menos, 110°F (43°C)
 - Segundo compartimento: agua limpia
 - Tercer compartimento: agua y sanitizante



Provea un reloj con segundero

Pasos para limpiar y sanitizar



1. Raspe los artículos



2. Lave los artículos en el primer compartimento



3. Enjuague los artículos en el segundo compartimento

Cómo limpiar y sanitizar en un fregadero de tres compartimentos



4. Sanitice los artículos en el tercer compartimento



5. Deje que los artículos se sequen al aire sobre una superficie limpia y sanitizada

Almacenamiento de platos, cubiertos y

Al almacenar platos, cubiertos y equipo limpios y sanitizados:

- ★ Guarde los vasos y las tazas boca abajo sobre una rejilla o un estante limpios y sanitizado
- ★ Guarde los cubiertos y utensilios con los mangos hacia arriba
- ★ Mantenga cubiertas las superficies del equipo fijo que estarán en contacto con alimentos hasta que vaya a usarlo



Trapos de

Trapos de limpieza húmedos:

- ★ Para limpiar las superficies del equipo
- ★ Guarde en una solución sanitizante entre usos
 - Cambie la solución cuando sea necesario
- ★ Mantenga separados los trapos que tienen contacto con carne, pescado o aves crudas



Trapos de

Trapos de limpieza secos:

- ★ Úselos para limpiar los derrames de comida que caen de los platos
- ★ Deben mantenerse secos mientras se están usando
- ★ **NO** deben
 - Deben contener rastros de comida
 - Estar visiblemente sucios



Limpieza y sanitización en el

Limpieza después de que se enferman las personas:

- ★ Los derrames de vómito o diarrea en el establecimiento se deben limpiar correctamente
 - Pueden tener Norovirus, que es altamente contagioso
- ★ Una limpieza correcta puede prevenir
 - Que los alimentos se contaminen
 - Que se enfermen otras personas
- ★ Los establecimientos deben tener procedimientos para limpiar el vómito y la diarrea
 - Los procedimientos deben ser específicos
 - Los empleados deben estar entrenados en dichos procedimientos

Uso de productos químicos para el servicio de

Uso de productos químicos:

- ★ Nunca use productos químicos que no se requieran para operar o mantener el establecimiento
- ★ Antes de usar un producto químico, cubra o retire los artículos que podrían contaminarse
- ★ Después de usar productos químicos, asegúrese de limpiar y sanitizar el equipo y los utensilios
- ★ Al usar productos químicos, siga siempre las instrucciones del fabricante y la ley

Uso de productos químicos para el servicio de

Almacenamiento de productos químicos:

- ★ Manténgalos separados de los alimentos, el equipo, los utensilios, los uniformes y la mantelería
 - Deje un espacio entre los productos químicos y otros artículos
 - Coloque separadores que los dividan de otros artículos en la misma área
- ★ Los productos químicos siempre se deben almacenar debajo de los alimentos, el equipo, los utensilios, los uniformes y la mantelería

Uso de productos químicos para el servicio de

Cómo almacenar productos químicos:

- ★ Los productos químicos que se guardan en recipientes originales deben tener la etiqueta del fabricante
 - Debe incluir las instrucciones de uso
 - Debe ser perfectamente legible
- ★ Si se cambia a otro recipiente, la etiqueta debe tener el nombre común del producto químico



Creación de un programa de

Al crear un calendario maestro de limpieza:

- ★ Haga una lista de todos los trabajos de limpieza de un área, o de las tareas en el orden en que deben realizarse
 - Incluya las superficies que tienen contacto con alimentos y las que no lo tienen

- ★ Haga una lista con el nombre de los implementos y los productos químicos de limpieza
 - Ponga las instrucciones de limpieza cerca del artículo
 - Siga las instrucciones del fabricante para limpiar el equipo



Creación de un calendario maestro de

Al monitorear un programa de limpieza:

- ★ Supervise diariamente las rutinas de limpieza
- ★ Compare diariamente las tareas de limpieza con el calendario maestro
- ★ Cambie el calendario maestro cuando haya cambios en el menú, los procedimientos o el equipo
- ★ Durante las reuniones, pida la opinión de los empleados sobre el programa



Anexo No. 9:

Plan Estratégico

2019

PLAN ESTRATEGICO



Índice.

Introducción	2
CAPITULO I. Los pasos hacia el futuro	3
Sección I.1. “El punto de partida”	3
1.1 Antecedentes de la Asociación	3
1.2 El Accionar actual de la Asociación	4
1.3 Justificación del Plan Estratégico	7
Sección I.2 “Hacia el nuevo camino”	8
2.1 Declaración de la Misión de ACPAMOL	8
2.2 Declaración de la Visión de ACPAMOL	8
2.3 Valores de ACPAMOL	9
2.4 Estructura Organizacional.	10
Sección I.3 “Trazando el camino”	10
3.1 Objetivos Estratégicos.	10
3.2 Plan táctico a realizar.	11
Capitulo II	12
Sección II.1. Acciones para realizar en el primer año de implementación del Plan Estratégico.	12
Sección II.2. Acciones para realizar en el segundo y tercer año de implementación del Plan Estratégico.	13
Sección II.3. Plan de socialización del marco filosófico.	14
Sección II.4. Nueva estructura.	17
Capitulo III. “PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACION DE PLAN ESTRATEGICO”.	18

Introducción

Un Plan Estratégico es el documento que sintetiza a niveles económico-financieros, niveles estratégicos y niveles organizativos, el posicionamiento actual y futuro de la organización. Debe, además someterlos a los tres niveles a examen y determinar la estrategia a seguir en lo que concierne a las variables que como organización puede controlar, así como predecir la evolución de las variables externas que afectan inevitablemente a la evolución de la organización. Pudiendo variar en función de diversos aspectos; del tipo de institución, de la situación económico-financiera de la misma, de la madurez del negocio, etc. En cualquier caso, lo que no varía son los beneficios al realizar un plan estratégico, pues permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto.

El plan estratégico alinear a todos los miembros de la asociación a pensar de forma sistemática, identificando oportunamente los cambios y desarrollos que se pueden esperar, mejorando la predisposición y preparación de la asociación a los cambios que se deberán realizar. En el presente documento se presenta los antecedentes y el accionar actual de la asociación ACPAMOL, como punto de partida para la creación de un marco filosófico que les represente, y la conformación de nueva estructura organizacional que impulsará la estrategia a seguir; fijando además unos objetivos estratégicos de conformidad con el marco filosófico y que guiaran a la organización hacia la visión deseada.

Se incluye, además, un plan táctico con actividades estratégicas a realizar para la implementación del plan estratégico. Un plan de implementación del plan estratégico, plan de socialización del marco filosófico y un presupuesto estimado de costos a incurrir.

Capítulo I. “Los pasos hacia el futuro” Sección I.1. “El punto de partida”

1.1 Antecedentes de la Asociación.

La Asociación de Comerciantes de Pupusas de Arroz el Manguito de Olocuilta reconocida por sus siglas ACPAMOL fue fundada hace 22 años por comerciantes que instalaron sus pequeños negocios informales de ventas de pupusas al lado de la autopista que conduce al Aeropuerto Internacional San Oscar Arnulfo Romero, en la zona conocida como el manguito; estas personas al compartir intereses comunes, colectivo, de seguridad etc. decidieron asociarse principalmente para garantizar su permanencia en el lugar y velar por todos sus miembros ante amenazas de desalojo por las autoridades gubernamentales de turno en aquel momento. Con el pasar del tiempo el número de negocios llegó a ser de cuarenta y tres creciendo a esa misma cantidad los miembros que integran la asociación

Al haber sido fundada por la necesidad de no ser desalojados del sector que ocupaban por las instituciones de gobierno y de garantizar su propia subsistencia, decidieron luchar de manera conjunta por las necesidades de manutención de las familias de cada uno de los socios, necesidades comunes para todos los comerciantes instalados en el sector.

Para ello ACPAMOL necesitó pasar por varias etapas en su desarrollo como asociación, siendo las principales: Organización, legalización y desarrollo, siendo esta última etapa en la cual continua ya que el desarrollo es constante y permanente.

Como toda organización ACPAMOL no ha sido ajena a que se presenten algunos problemas a lo largo de su propia historia, de los cuales se destacan los siguientes: en un principio el peligro de desalojo por parte del Gobierno Central, luego la falta de servicios básicos como agua, servicio eléctrico, áreas de baños, problemas con la seguridad de la zona, inconvenientes con la seguridad vial por

señalización y por derechos de circulación, problemas con la alcaldía al resistirse a la manipulación política, problemas de competencia desleal, la falta de sistemas de aguas negras y manejo de aguas residuales, sustracción de identidad cultural propia del municipio como origen de las pupusas de arroz entre otros que la asociación ha tenido el reto de superar constantemente.

La fase en la que se encuentra actualmente la asociación no se puede describir con exactitud ya que no están definidas por la misma. Sin embargo, se considera que se encuentran muy avanzados a nivel de organización al haber logrado superar muchos obstáculos y encontrarse en las condiciones actuales.

La principal influencia que ha tenido la organización han sido las familias de los socios, lo que se ha vuelto la piedra angular en la que se ha fundamentado el desarrollo de la asociación, el cual ha sido reflejada desde el inicio de su fundación por medio del pensamiento, el apoyo y la necesidad de suplir las necesidades de estas familias a través de las generaciones.

La influencia que tiene el Estado y el Ministerio de Obras Públicas sobre la asociación, no es ajena, ya que gracias a la capacidad de negociación de ambas partes y la generación de convenios recientemente se ha considerado la construcción del corredor ecoturístico para lo cual se han proporcionado algunos terrenos destinados para tal fin, además de otros convenido con empresas público privadas, tales como coca cola, Alcaldía Municipal de Olocuilta y otros, para realizar actividades que contribuyan al bienestar del pupusodromo El Manguito.

1.2 El Accionar actual de la asociación.

La Asociación de Comerciantes de Pupusas de Arroz El Manguito de Olocuilta (ACPAMOL, por sus siglas en español), tiene como principal finalidad o contribución con sus asociados y colaboradores, promover el progreso local, el desarrollo socio-comercial, la formación técnica, fomentar la promoción del turismo y brindar seguridad al asociado, conjuntamente con instituciones públicas

y organismos privados, nacionales e internacionales que participen en los distintos programas enfocados al desarrollo turístico y comercial de la zona. Otras actividades no menos importantes de la asociación son: coordinar y cooperar con otras entidades u organizaciones de comerciantes ya constituidas para alcanzar mayor integración de sus miembros para alcanzar sus propios objetivos; impulsar la participación de sus asociados en programas de capacitación, promovidas por los dirigentes y demás miembros de la asociación con el fin de contribuir al mejoramiento de la organización de la comunidad, la administración de proyectos sociales y económicos, elevando así las competencias de todos sus colaboradores; desarrollar enérgicamente las actividades comerciales, con la finalidad de obtener recursos propios que sirvan para impulsar el mejoramiento de los comerciantes; participar en los planes de desarrollo locales, regionales, nacionales y especialmente en la formulación de proyectos contemplados en el plan de desarrollo socio-comercial, sus actividades y los recursos que deben obtenerse para ser realizados.

Aunque la ACPAMOL fomenta el desarrollo local, promueve el turismo y el comercio en la zona del pupusódromo EL Manguito la cobertura geográfica o alcance de la asociación es únicamente en el municipio de Olocuilta, sin embargo, brinda desde este lugar cobertura a toda la zona paracentral con los productos y servicios que sus asociados ofrecen.

La asociación considera como parte fundamental para impulsar el crecimiento económico de todos sus miembros, predicar valores en los cuales se fundamenta el quehacer diario de cada uno de sus integrantes, siendo los más importantes: el trabajo, la lealtad, la solidaridad y la confianza; a pesar que estos no están definidos o establecidos por escrito, ya que ACPAMOL no cuenta con un marco filosófico que describa la visión, misión, objetivos y valores estratégicos descritos de forma oficial, se puede decir que no se desconoce un rumbo a seguir.

A pesar de que no está descrito su marco filosófico, los líderes miembros de la directiva tienen claro y transmiten aspectos e ideas importantes de lo que la asociación quiere lograr en el corto mediano y largo plazo junto con los demás miembros.

Para alcanzar sus objetivos y contribuir con el cumplimiento de su misión ACPAMOL busca constantemente apoyo para realizar sus planes, proyectos, programas etc. por medio de un equipo consultor que contribuye y orienta en la manera más adecuada para desarrollarlos, así también busca y obtiene apoyo a través de instituciones privadas, alcaldías e instituciones gubernamentales USAID, FADEMYPE, CONAMYPE, Embajadas, ONG, Ministerio de Económica y turismo etc.

La asociación al estar legalmente constituida cuenta con un nivel de organización más alto que otras instituciones, contando con personería jurídica, la cual está regida por sus propios estatutos y lineamientos de trabajo, esto marca la diferencia al momento de gestionar proyectos y solicitar apoyo de otras organizaciones. Por lo que le apuesta a ser identificada en el mediano plazo como la asociación más reconocida por generar la confianza y seguridad tanto a los socios como a los clientes, así también por vender un producto certificado de alta calidad a los clientes nacionales e internacionales.

Siendo un sueño para la asociación ser formalmente reconocida a nivel local e internacional como la sede de las pupusas de arroz en Olocuilta en el pupusódromo El MANGUITO, convirtiendo a este en parte de un corredor ecoturístico para los visitantes con el fin de lograr mayor permanencia de los clientes en la zona, contando con mayor capacidad de parqueos para los clientes. Impulsando siempre algunos aspectos tradicionales que debieran permanecer como el día nacional de la pupusa, mantener la identidad cultural de la asociación y conservar la unidad que ha caracterizado a la asociación a pesar de los problemas y roces que naturalmente se dan siempre entre los miembros de una gran familia.

1.3 Justificación del plan Estratégico.

La planeación estratégica ayuda a los asociados de una organización a mitigar riesgos estratégicos. Y lo hace al clarificar y reducir la incertidumbre que ellos pudieran tener en torno a los negocios futuros en los que se va a mover la asociación. Para poder mitigar los riesgos y dar seguridad y tranquilidad a sus miembros asociados, es requisito que la organización pueda disponer de un sistema de inteligencia que le proporcione al menos una vez al mes la información de riesgo anticipado sobre sus clientes, competidores y proveedores.

El Plan Estratégico no solo se ocupa de aspectos formales tales como definir la Visión, la Misión, los Valores y los Objetivos. Otro de sus propósitos esenciales es lograr el crecimiento de la organización.

Para eso, en el Plan Estratégico, se deberá definir con claridad cuáles son las ventajas competitivas que le permitirán a la empresa incrementar sus resultados en todos los niveles de su gestión, tanto cuantitativa como cualitativamente.

La planificación estratégica sienta las bases para alinear los procesos con la estrategia y los esfuerzos de todos los miembros de la organización para lograr hacer realidad las metas que se asignan a cada uno de los objetivos estratégicos.

Este propósito de la planeación se alcanzará cuando todas las personas de todos los niveles trabajen, piensen y actúen sintiendo que ejecutar el Plan Estratégico es tarea de todos, todos los días.

Si la alta dirección asume el liderazgo y logra que el Plan Estratégico se elabore a través de la inteligencia colectiva y el compromiso de todas las personas que trabajan en la organización, en este caso tanto la planeación estratégica como su posterior plan de acción (que ejecutará en forma integrada el Plan Estratégico) actuarán como garantes de una coordinación efectiva que asegurará el logro de las metas del Plan Estratégico.

Sección I.2 “Hacia el nuevo camino”

2.1 Declaración de la Misión de ACPAMOL.

MISIÓN

Somos una asociación en búsqueda del desarrollo socioeconómico de los comerciantes del pupusódromo El Manguito a través de la comercialización de pupusas de arroz 100 % de Olocuilta, trabajamos por gestionar proyectos de desarrollo comercial, técnico y cultural en armonía con el medio ambiente; generando mayores recursos económicos y beneficios sociales a todos los asociados, sus familias, proveedores y comunidades aledañas.

2.2 Declaración de la Visión de ACPAMOL

VISIÓN

Convertirnos en la asociación de comerciantes de pupusas de arroz 100% de Olocuilta más reconocida a nivel nacional e internacional, de mayor calidad, prestigio, solidez y credibilidad; siendo exportadores de pupusas en todos los mercados potenciales, generando riqueza a todos los miembros de ACPAMOL.

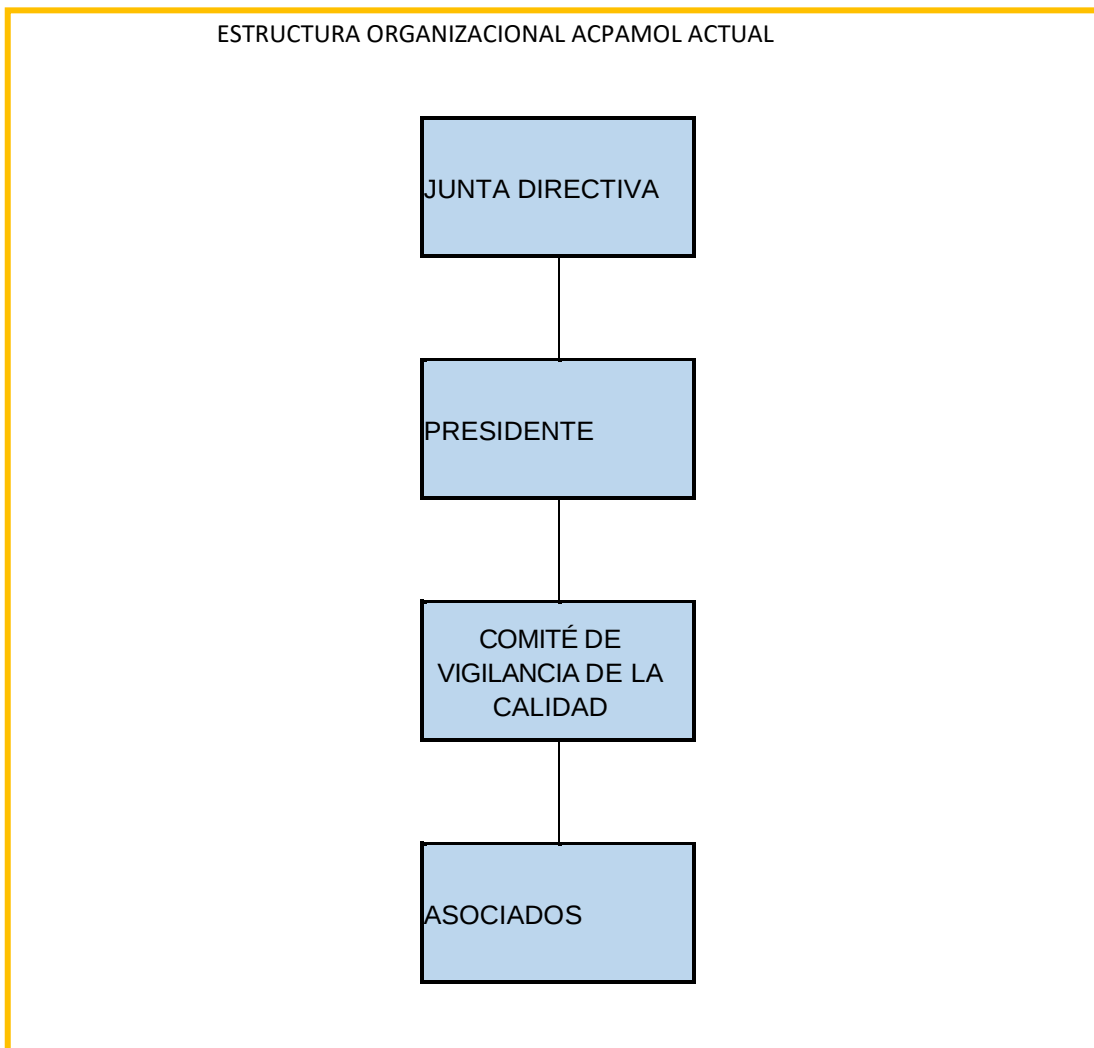
2.3 Valores de ACPAMOL.

VALORES

- **Calidad:** el proceso capaz de dar como resultado un producto y servicio que cumple con las necesidades, requerimientos y expectativas de los asociados y de los consumidores.
- **Responsabilidad:** cumplimiento de las obligaciones con los asociados y con las entidades gubernamentales.
- **Lealtad:** permanencia y apoyo constante a todos los miembros de la asociación.

- Confianza: actuar de manera adecuada en toda situación ante los socios.
- Honestidad: estrecha relación con los principios de verdad, integridad y justicia en la asociación.
- Respeto: significa valorar a todos los socios, acatar su autoridad y considerar su dignidad.
- Compromiso: la capacidad que tienen los miembros de la asociación para tomar conciencia de la importancia que tiene cumplir con el desarrollo del trabajo dentro del tiempo estipulado para ello.

2.4 Estructura Organizacional.



2.4 La Estrategias

ESTRATEGIA

“Posicionar el pupusódromo el manguito en la mente de todos los salvadoreños, atrayendo más clientes al verdadero lugar de origen de las pupusas de arroz 100% de Olocuilta, descubriendo el auténtico sabor del plato típico de los salvadoreños, en un ambiente cálido y seguro”.

Sección I.3 “Trazando el camino”

3.1 Objetivos Estratégicos.

- Promover el desarrollo socioeconómico de los miembros de ACPAMOL en el sector del pupusódromo El Manguito trabajando en coordinación con instituciones públicas y privadas locales e internacionales.
- Lograr reconocimiento a nivel nacional e internacional como asociación, a través de la promoción del certificado de indicación geográfica “Pupusas de arroz 100% de Olocuilta” como el principal platillo típico de El Salvador.
- Gestionar las condiciones necesarias para la producción y exportación de pupusas a los salvadoreños en el exterior.
- Fomentar en todos los asociados el compromiso de asumir prácticas en pro del cuidado y protección del medio ambiente en cada una de sus actividades productivas.
- Promover la integración de todos los asociados en la gestión de proyectos de desarrollo comercial, técnico y cultural mejorando con ellos sus procesos de trabajo.
- Impulsar en todos los establecimientos de los asociados buenas prácticas en los procesos de producción que garanticen la calidad del producto elaborado.

3.2 Plan táctico a realizar.

No.	TÁCTICA	RESPONSABLE	FECHA DE ARRANQUE
1	Diseñar la campaña publicitaria del pupusódromo.	Jefe de Marketing.	Noviembre 2018
2	Implementar la campaña haciendo uso de herramientas digitales.	Jefe de Marketing.	Diciembre 2018
3	Desarrollar un programa de actividades de esparcimiento y recreación	Comités de apoyo.	Enero 2019
4	Desarrollar un plan de formación de los colaboradores.	Presidencia.	Abril 2019
5	Diseñar e implementar el programa cliente misterioso.	Comité de apoyo	Enero 2019
6	Evaluar los resultados de la estrategia.	Junta directiva y Presidencia.	Diciembre 2020
7	Mejorar las instalaciones físicas.	Junta directiva y cada asociado.	Octubre 2019

Capítulo II.

Sección II.1. Acciones para realizar en el primer año de implementación del Plan Estratégico.

		PRIMER TRIMESTRE. 2019	SEGUNDO TRIMESTRE. 2019	TERCER TRIMESTRE. 2019	CUARTO TRIMESTRE. 2019
No	ACTIVIDAD				
1	Socialización del marco filosófico y objetivos				
2	Decodificación de misión, visión y estrategias.				
3	Taller de socialización de Valores (Primera etapa)				
4	Taller de socialización de Valores (Segunda etapa)				
5	Taller de socialización de Valores (Tercera etapa)				
6	Ejecución de táctica Plan de contenido de redes sociales.				
7	Ejecución plan de capacitación.				
8	Presentación modelo de negocios diseñado para las pupuserías.				
9	Desarrollo Programa de actividades culturales y esparcimiento.				
10	Mejorar las instalaciones físicas del pupusódromo.				
11	Desarrollo de programa Mystery Shopper.				
12	Implementación de listas de verificación de Orden y limpieza.				

Sección II.2. Acciones para realizar en el segundo y tercer año de implementación del Plan Estratégico.

		SEMESTRE I 2020	SEMESTRE II 2020	SEMESTRE I 2021	SEMESTRE II 2021
No	ACTIVIDAD				
1	Evaluación de resultados de implementación de plan estratégico.				
2	Revisión de marco filosóficos y objetivos estratégicos.				
3	Medición de los objetivos estratégicos.				
4	Elaboración de planes de acción por indicador deficiente.				
5	Desarrollo Programa de actividades culturales y esparcimiento.				
5	Desarrollo de programa Mistery Shopper.				
6	Ejecución de táctica Plan de contenido de redes sociales.				

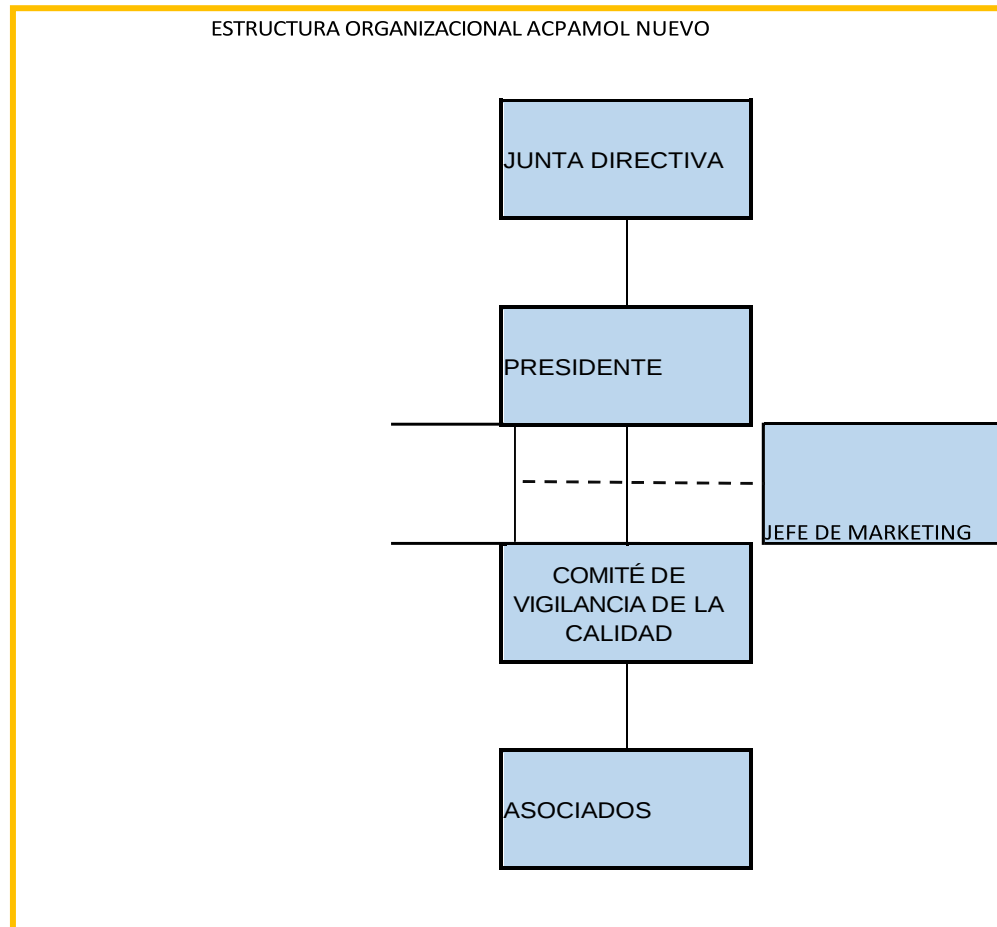
Sección II.3. Plan de socialización del marco filosófico.

No.	Actividades	Descripción	Recursos	Fechas ejecución	Tiempo estimado.	Responsable	Costo estimado
1	Evento de presentación del marco filosófico a todos los asociados.	Evento en el cual se presentaría todo el marco filosófico.	- Presentación - Material audiovisual. - Refrigerio para los socios. - Etc.	Marzo 2019	2 horas.	Junta directiva y comités de apoyo.	\$ 108.00
2	Entrega del marco filosófico impreso a los asociados.	Se realiza entrega de marco filosófico a los asociados.	- Brochure impresos. - Trifoliales - Cuadro con Misión, Visión, Valores.	Marzo 2019	1 hora	Junta directiva y comités de apoyo.	+ \$ 60.00
3	Decodificación Misión, Visión.	Se realizará la correcta interpretación de cada uno de los elementos y variables contenidos dentro de la visión y misión.	- Material audiovisual. - Refrigerio para los socios.	Abril de 2019	2 horas	Junta directiva y comités de apoyo.	\$ 108.00

4	Explicación de los Valores.	Se procederá a concientizar los significados de cada uno de los valores que representan a la asociación.	- Material audiovisual. - Refrigerio para los socios.	Abril de 2019	2 horas	Junta directiva y comités de apoyo.	
5	Dinámica de empoderamiento de los valores.	Se realizan talleres prácticos. Para exponer cada valor y explicar lo que se entiende de cada valor, de manera grupal.	- Pliegos de papel Bond. - Marcadores. - Diccionarios. - Celulares, tablet's, etc.	Mayo de 2019	1 hora	Junta directiva y comités de apoyo.	\$ 108.00 + \$25.00
6	Viviendo la operacionalización de los valores.	Cada valor será promovido durante 2 meses de manera independiente.	- Facilitador. - Dinámicas de intervención diarias. - Material audiovisual. - Afiches, - Banner's. - Broshures.	Junio Julio Agosto Septiembre Octubre Noviembre De 2019	6 meses	Junta directiva y comités de apoyo.	N/A

			- Tarjetas. - Rótulos. - Camisetas				
7	Decodificación de la estrategia.	Se realizará la correcta interpretación de cada uno de los elementos y variables contenidos dentro de la Estratégica	- Material audiovisual. - Afiches. - Banner's. - Broshures. - Facilitador. - Tiempo.	Abril de 2019	2 hora	Junta directiva y comités de apoyo.	\$ 108.00
8	Viviendo la estrategia.	Aplicar la estrategia de manera práctica, y mediante divulgación diaria.	- Red social Whatsapp. - Tiempo. - Internet - Dispositivo electrónico de comunicación.	Mayo de 2019 en adelante.	3 años.	Junta directiva y comités de apoyo.	N/A.
9	Actividad de recordación de marco filosófico.	Reunión de retroalimentación de marco filosófico.	- Material audiovisual. - Afiches. - Banner's.	2020 y 2021	2 horas	Junta directiva y comités de apoyo.	\$ 108.00 + \$ 75.00

Sección II.4. Nueva estructura.



Capítulo III. “PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACION DE PLAN ESTRATEGICO”

PRESUPUESTO ANUAL PARA IMPLEMENTACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO.			
RESULTADOS Y ACCIONES	2019	2020	2021
Socialización de marco filosófico.	\$ 517.00	\$ 0	\$ 0
Actividad de recordación de marco filosófico.	\$ 0	\$ 183.00	\$ 183.00
Administración de redes sociales.	\$ 72.00	\$ 72.00	\$ 72.00
Programa de capacitación	Gestión anual, con instituciones de gobierno u ONG.	Gestión anual, con instituciones de gobierno u ONG.	Gestión anual, con instituciones de gobierno u ONG.
Programa Mystery Shopper	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00
Evaluación de los resultados de la implementación de la estrategia.	Sin costo, realizadas por un delegado asociado.	Sin costo, realizadas por un delegado asociado.	Sin costo, realizadas por un delegado asociado.
Mantenimiento y ornato de los alrededores.	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
Inversión total	\$1,269.00	\$ 935.00	\$ 935.00