

IMPLEMENTACIÓN DE LA AUDITORIA OPERACIONAL COMO UNA FORMA DE COMPETITIVIDAD A NIVEL REGIONAL EN LAS FRANQUICIAS DE PASTES: 2015 – 2018

Arlene Adriana Galindo Nieto

Desarrollo de la red de franquicias Grupo Kikos

arly003.ag@gmail.com

Licenciada en Administración por el Instituto Tecnológico de Pachuca

Dr. Danae Duana Ávila

Profesor-Investigador en el programa educativo de Administración, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

duanos@yahoo.com.mx

Licenciado en Economía por el Instituto Politécnico Nacional.

Maestría en Economía Regional por el Centro de Investigaciones Socioeconómicas de la Universidad Autónoma Coahuila.

Doctor en Economía por la Sección de Estudios de Posgrado, Escuela Superior de Economía del Instituto Politécnico Nacional.

RESUMEN

El proyecto se orienta a la implementación de una auditoría operacional que permita verificar que se lleven a cabo los procesos en la elaboración de pastes de las tiendas que operan bajo la modalidad de franquicias, de acuerdo a lo establecido en los manuales de buenas prácticas e higiene aprobados en la normatividad interna, en cuanto a la preparación del producto, los insumos no rompan la cadena de frío, no estén caducados o contaminados, mantener el estándar de calidad en imagen, peso y tamaño, se entregue caliente y fresco a los clientes, con un servicio amable, oportuno y honesto, prevaleciendo un ambiente higiénico, ordenado y agradable a los consumidores del Estado de México y Ciudad de México, donde los pastes han sido reconocidos, creando una imagen y aceptación de este platillo, los resultados obtenidos de acuerdo con la evaluación aplicada, el promedio general es de 79.28 % del 100% de efectividad, las franquicias 1 y 4, fueron las que obtuvieron una puntuación baja con resultados inferiores al 80 %, la franquicia 3 es la más crítica con un resultado inferior al 70% sin embargo las franquicias 2, 5, 6 y 7, se encuentran ligeramente arriba del 80 % de efectividad.

Palabras Clave: franquicias, insumos, evaluación, pastes, resultados.

ABSTRACT

The project is oriented to implementation an operational audit that allows verifying that processes are carried out in elaboration of pastes in stores that operate under the franchise modality, according to what is established in manuals good practices and hygiene approved, as for preparation of product, inputs don't break of cold temperature, are not expired or contaminated, maintain standard of quality and image, weight and size, be delivered hot and fresh to customers, with friendly service, timely and honest, prevailing a hygienic, order and pleasant environment to consumers of State of Mexico and Mexico City, where pasties have been recognized, creating an image and acceptance of dish, the results obtained, according to evaluation applied, general average is 79.28% of 100% effectiveness, franchises 1 and 4, were those that obtained a low score with results below 80%, franchise 3 is the most critical with a result less than 70% however franchises 2, 5, 6 and 7, are slightly above 80% effective.

Key words: franchises, inputs, evaluation, pasties, results.

1 OBJETIVOS

1.1 Objetivo General

Aplicar una auditoria operacional en las tiendas que operan con la modalidad de franquicias, evaluando procesos y funciones ejecutadas, para verificar el cumplimiento de los contratos y la normatividad incluida en el.

1.2 Objetivos Específicos

- Verificar el cumplimiento de los procesos productivos para cumplir con los estándares de calidad emitidos en la normatividad interna, observando el desempeño de las funciones de los empleados.
- Comprobar que la atención al cliente esté apegada a la normatividad aplicable de la unidad franquiciada, para crear lealtad en el consumidor.
- Evaluar que la imagen y seguridad de las unidades de venta cumpla con la reglamentación correspondiente, se conserve limpio y ordenado, para ofrecer a los clientes un ambiente agradable.

2 HISTORIA DEL PASTE



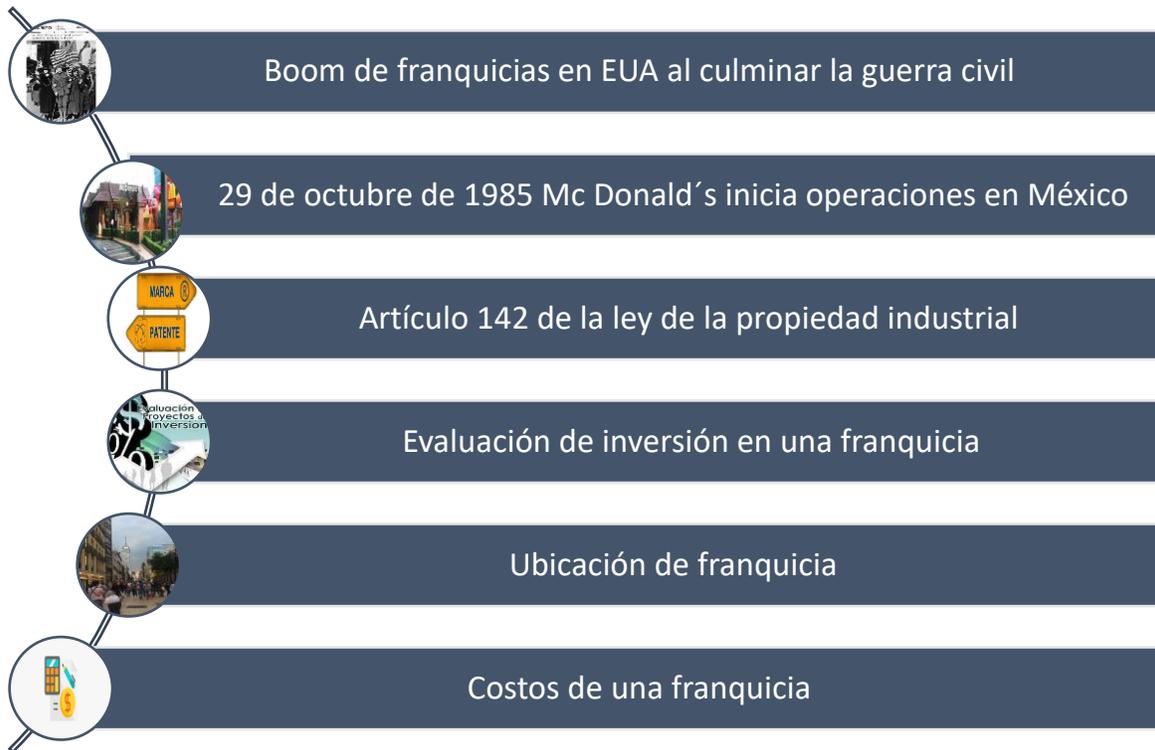
El “Paste” un tipo de empanada cuya base es harina de trigo, con un relleno que resulta de una combinación con carne de res finamente picada, cebolla, papa, perejil, pimienta y chile verde picado que es una adición mexicana a la receta original de los ingleses.

Es una herencia de las costumbres británicas arraigada gracias a los mineros ingleses que trabajaron en las regiones de Pachuca y Real del Monte. En el siglo XIX, cuando los mineros de Cornwall llegaron a Real del Monte y Pachuca, en Hidalgo.

Se popularizó el consumo de este platillo, y pronto fue adaptado a la cocina hidalguense para convertirse en una de las preparaciones más famosas y variadas, como es el caso del paste de mole y el de arroz con leche.

Actualmente los pastes y empanadas son alimento rico en carbohidratos que proporcionan nutrientes de un refrigerio, así como es un producto con características apropiadas al modo de vida de las grandes ciudades, conocido como fast food (comida rápida) ya que es práctico para comer en la calle, este se cocina en altas temperaturas es higiénico y guarda el calor por horas, la calidad y la variedad de sabores es muy amplia a un costo accesible a todo tipo de clientes, pero con un mayor enfoque a todas aquellas personas que se sitúan en las calles en diferentes actividades y buscan algo que comer, sin perder tiempo además de poseer las 3 “b” (bueno, bonito y barato) según, Torres (1999).

3 EVOLUCIÓN DE LAS FRANQUICIAS



Una franquicia es una forma de negocio en el que una persona o empresa (el franquiciante) cede a otra (el franquiciatario) el derecho de explotación de su sistema de negocio a cambio de una contraprestación económica.

Esta contraprestación suele estar formada por una cuota inicial de franquicia y regalías. La cuota es la cantidad de dinero que el franquiciatario paga al franquiciante para adquirir el permiso para utilizar su marca y forma de trabajar. Las regalías son parte de la ganancia que obtiene el franquiciante cada mes por compartir su sistema de negocio.

El empresario que desea expandir su negocio utilizando un sistema de franquicias debe antes que nada evaluar si está preparado internamente para esta expansión. La expansión del negocio en red requiere una estructura física, financiera y de personal, alineada con un plano de expansión.

4 AUDITORIA OPERACIONAL

Nace después de la
segunda guerra
mundial



Control
interno

Costos de
operación



La auditoría operacional mide la eficacia, la eficiencia y la economía de las operaciones, evalúa los controles operativos y los sistemas sobre la totalidad de las áreas auditadas que pueden ser las compras, ventas, control y administración de sueldos y salarios, gastos operativos, etc.

Se diferencia de la auditoría financiera, pues no solo mide la posición financiera, los resultados de las operaciones y los flujos de efectivo de una organización obteniendo una opinión independiente del auditor externo sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros además se obtiene un informe sobre las debilidades del control interno, limitado a informar los resultados de la revisión selectiva de la aplicación de los controles contables y operativos auditados.

El método general para realizar una auditoría operacional está constituido por normas, técnicas, y procedimientos que se desarrollan mediante programas de trabajo.

En la auditoría aplicada a las franquicias de pastes, se aplicaron dos técnicas:

- **Observación.** - Técnica por medio de la cual, se realizó la revisión personal de hechos y circunstancias relacionados con la forma como se realizan las operaciones en las franquicias por parte del personal de esta.
- **Entrevista.** - es un encuentro y conversación entre el auditor y el auditado para tratar sobre el proceso objeto de la auditoría.

5 CASOS DE ESTUDIO EN MODELOS DE COMERCIALIZACIÓN EN BASE A LOS COSTOS DE OPERACIÓN.

Modelos de gravitación comercial

Estimación de una ecuación para los flujos bilaterales de manufactureras MERCOSUR

Alternativas de desarrollo en América Latina ante el agotamiento de la estrategia neoliberal

Del libre comercio al proteccionismo

Análisis de los vínculos económicos de México con China

Ventaja competitiva de Porter

Ventajas comparativas o ventajas competitivas

Inversión extranjera y empleo en México

Exportaciones en México

México concentración y localización del empleo manufacturero

Criterios para la toma de decisión de inversiones

Los costos se consideran un instrumento eficaz para la dirección, puesto que a través de estos se puede medir el comportamiento de la efectividad económica de las empresas, facilitando la toma de decisiones encaminadas a obtener mejores resultados, con el mínimo de gastos, así como reducir el riesgo de tomar decisiones incorrectas.

El costo tiene que ser un instrumento de aprovechamiento de los recursos disponibles en cualquier proceso económico, y conocerle facilita el efecto de las decisiones que se presentan con relación a programas y el aseguramiento de una correcta planificación y utilización de los recursos materiales y humanos que poseen.

El plan de gestión de los costos es un componente del plan para la dirección del proyecto y describe la forma en que se planificarán, estructurarán y controlarán los costos del proyecto, el desarrollo del plan de gestión de los costos puede implicar la selección de opciones estratégicas, puesto que establece, herramientas, técnicas asociadas, políticas, procedimientos y la documentación necesarios para planificar, gestionar, ejecutar el gasto y controlar los costos del proyecto.

Se puede deducir el grado de importancia que tiene plantear y desarrollar correctamente un proyecto de inversión, conocer el marco general del proyecto y la estimación de sus respectivos costos para determinar la factibilidad de seguir adelante o mejor pensar en otro posible proyecto de inversión.

De la misma forma se debe conceder especial importancia y empeño a la elaboración de los estudios preliminares, anteproyectos y la misma ejecución y funcionamiento, ya que de ello depende el éxito de la puesta en marcha del proyecto, por lo tanto, determinar los costos estratégicos dentro de cada etapa, adquiere una ventaja competitiva sustentable, o bien que pueda reducir las ventajas que tiene la competencia sobre la franquicia.

6 CASO DE ESTUDIO DE TIENDAS DE PASTES QUE OPERAN CON LA MODALIDAD DE FRANQUICIAS

En el periodo 2015 a 2018 se tenían implantadas 7 franquicias en el estado de México y CDMX, donde se llevó a cabo la verificación de los procesos de producción y servicio a clientes, se hizo el levantamiento de la información llenando cédulas previamente elaboradas a través de la observación de los procesos de producción, instalaciones, mobiliario y preguntas a los empleados de las franquicias, que se encontraban llevando a cabo las funciones cotidianas para la venta de pastes.

Se desarrollaron cuatro cédulas para evaluar puntos específicos:

6.1 Preparación del producto

Se revisó el enfriador que contara con la temperatura e higiene establecida en la normatividad interna, producto no caducado o contaminado, acomodo PEPS, mesa de trabajo ordenada y desinfectada, utensilios servibles y limpios, productos adicionales para la preparación del paste de las marcas autorizadas, armado, tamaño y peso del paste. El trabajo del pastero en promedio de las 7 franquicias es de 20.33% del 25% de efectividad.



6.2 Fresco caliente y oportuno

Se revisó el horno que contara con la temperatura e higiene establecida en la normatividad interna, la parte interna del mostrador ordenada y limpia, la terminal punto de venta operando, enfriador de refresco lleno y limpio, paste caliente y dorado no quemado, charolas y espigueros limpios. El trabajo del vendedor en promedio de las 7 franquicias es de 17.45% del 25% de efectividad.



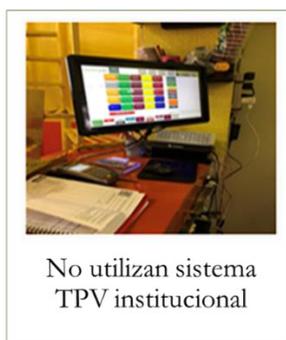
6.3 Servicio a clientes

Se revisó el trato a los clientes, la entrega del recibo de consumo, cobro justo, personal bien uniformado y limpio, uso de cofia y cubrebocas. La atención al cliente debe estar apegada a la normatividad aplicable de la unidad franquiciada en promedio de las 7 franquicias es 21.42% del 25% de efectividad.



6.4 Imagen y seguridad del punto de venta

Se revisó las instalaciones, mobiliario y limpieza en general de la sucursal. La imagen y seguridad de las unidades de acuerdo con la reglamentación correspondiente obtuvieron el 19.98% del 25% de efectividad.



6.5 Informe de auditoría

En la aplicación de la auditoría operacional a las unidades que operan con la modalidad de franquicias, se detectaron incidencias que afectan los cuatro rubros de énfasis de la verificación de las buenas prácticas e higiene aprobadas en la normatividad interna, preparación del producto, se entreguen pastes calientes y frescos a los clientes, con un servicio amable, en un ambiente agradable a los consumidores del valle de México, son las siguientes:

- Presentación, características e imagen institucionales del paste no son las adecuadas.
- Falta de higiene en el proceso de producción.
- Recipiente del huevo debe ser de acero inoxidable.
- Uso de insumos de mostrador no autorizados.
- Masas con hongos
- El horneado no se hizo a la temperatura correspondiente 210 °C.
- Masas con peligro de contaminación en los enfriadores de refresco.
- Cámara de refrigeración de insumos con falta de higiene.
- Falta de higiene en horno, charolas, jergas y espigueros.
- Precios de bebidas diferentes a los autorizados
- Personal con uniforme sucio, sin cubre bocas.
- Personal sin documentación, sin prestaciones conforme a la LFT.
- Personal incompleto.
- Documentación del personal y de la sucursal incompleta.
- No hay labor de venta.
- Horno modelo no autorizado.
- Anuncios en hojas naranjas, promocionales pasados, imagen no institucional.
- Anaqueles desordenados.
- Falta de señalización, higiene y mantenimiento en la sucursal.
- Terminal punto de venta sin POS institucional.
- Máquina expendedora de dulces no autorizada.

Aplicada la auditoría operacional de acuerdo con los lineamientos establecidos al principio, se detectaron incidencias comunes entre las siete franquicias auditadas, en caso de reincidencia se aplicarán sanciones económicas o la rescisión del contrato de franquicia, por lo tanto, se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Deben capacitar a la plantilla de personal completa en tiendas de Pachuca.
- Se solicita se realice una rehabilitación completa a la brevedad (muros y techos).
- Implementar medidas de higiene de la normatividad interna.
- Comprar insumos autorizados.
- Completar expedientes de empleados.
- Adquirir POS y licencias institucionales.
- Aplicar sanciones correspondientes en caso de reincidencia.
- Renovar la imagen de inmediato, respetar imagen corporativa.
- Respetar precios autorizados
- Pagar sueldos autorizados en el contrato de franquicia.

Se sugiere ca cada uno de los franquiciatarios, trabajar en cada uno de los errores detectados en las franquicias, ya que corren el riesgo de hacerse acreedores a multas y en el caso crítico de la franquicia 3, la rescisión definitiva del contrato.

7 CONCLUSIONES

Se aplicó una auditoría operacional en las tiendas que operan con la modalidad de franquicias, evaluando procesos y funciones ejecutadas, para verificar el cumplimiento de los contratos y la normatividad incluida en él, salieron a la luz deficiencias recurrentes en todas las franquicias, en cuanto a la preparación del producto, se entregan pastes fríos a los clientes, el servicio a clientes no es amable, las unidades de venta lucen sucias y deterioradas.

El cumplimiento de los procesos productivos para cumplir con los estándares de calidad emitidos en la normatividad interna, observando el desempeño de las funciones de los empleados, se dividió en dos rubros:

El trabajo del pastero en promedio de las 7 franquicias es de 20.33% del 25% de efectividad, en la conservación, acomodo, rotación de insumos PEPS, preparación de pastes, higiene en la mesa de trabajo, uniforme limpio, uso de cofia y cubrebocas, las franquicias 1 y 7 se encontraron debajo del 20% de efectividad, el resto rebasa ligeramente el 20%.

El trabajo del vendedor en promedio de las 7 franquicias es de 17.45% del 25% de efectividad, en la programación de producción, horneado de los pastes, merma, barra de mostrador limpia y ordenada, uniforme limpio, uso de cofia y cubrebocas, la franquicia 2 rebasa ligeramente el 20%, la franquicia 1 está al 19%, el resto está por debajo del 16%. Este es el rubro más crítico de la evaluación, porque los vendedores no programan la producción de acuerdo con la demanda de los clientes y venden frío el producto, los pastes lucen muy dorados, en consecuencia, los clientes pierden el gusto por el producto.

La atención al cliente debe estar apegada a la normatividad aplicable de la unidad franquiciada, para crear lealtad en el consumidor, en promedio de las 7 franquicias es 21.42% del 25% de efectividad, donde el vendedor debe hacer labor de venta en los productos de baja rotación, así como el buen trato a los clientes, la franquicia 4 rebasa ligeramente el 18 %, el resto está por arriba del 20%.

La imagen y seguridad de las unidades de acuerdo con la reglamentación correspondiente obtuvieron el 19.98% del 25% de efectividad, las franquicias 1, 2 y 3 se encuentran abajo del 20%, requieren de mantenimiento, debido a que ya tienen más de 5 años de su apertura, el resto se encuentra arriba del 20%, requieren poner énfasis en la higiene de las sucursales, porque las instalaciones son seminuevas.

Las calificaciones fueron asignadas de acuerdo con la evaluación aplicada, el promedio general es de 79.28 % del 100% de efectividad, las franquicias 1 y 4, fueron las que obtuvieron una puntuación baja con resultados inferiores al 80 %, la franquicia 3 es la más crítica con un resultado inferior al 70% sin embargo las franquicias 2, 5, 6 y 7, se encuentran ligeramente arriba del 80 % de efectividad.

8 BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía Cuauhtémoc. (14 de enero de 2019 11:30 AM). Alcaldía Cuauhtémoc. Obtenido de Alcaldía Cuauhtémoc: alcaldiacuauhtemoc.mx

Amat, O. (2011). Contabilidad y gestión de Costes. España: Profit España. Recuperado el 24 de octubre de 2019

Association, T. C. (2016). Recuperado el 12 de octubre de 2019 19:25 PM, de <http://www.cornishpastyassociation.co.uk/about-the-pasty/history/>

Barfield, J., Raiborn, C., & Kinney, M. (2005). Contabilidad de Costos, tradiciones e innovaciones. México: Thomson editores México. Recuperado el 24 de octubre de 2019

Chiñas, C. (2007). Las alternativas de desarrollo en américa latina ante el agotamiento de la estrategia neoliberal. XXVI Congreso de la asociación Latinoamericana de Sociología, Guadalajara. Recuperado el 14 de enero de 2019 16:48 PM

Chiñas, C. (s.f.). Adam Smith del libre comercio al proteccionismo. Foro Económico, Revista de la facultad de Economía BUAP. Recuperado el 14 de enero de 2019 12:25 PM

Duque, M., Osorio, J., & Agudelo, D. (2010). Los inventarios en las empresas manufactureras, su tratamiento y valoración. Una mirada desde la Contabilidad de Costos, 56. Recuperado el 18 de febrero de 2019 10:25 AM

Eslava, J. (2013). La gestión del control de la empresa. Madrid: ESIC Editorial. Recuperado el 15 de febrero de 2018

Flores, A. (2004). México: Concentración y localización del empleo Manufacturero. Economía Mexicana Centro de Investigación y Docencia Económicas, 209-254. Recuperado el 18 de febrero de 2018 13:56 PM

García, J. (s.f.). Análisis de los vínculos económicos de México con China. Recuperado el 15 de febrero de 2018 9:58 AM

Hansen, D., & Mowen, M. (1996). Administración de costos, contabilidad y control. México: International Thomson Editores. Recuperado el 15 de enero de 2019

INAFED. (11 de enero de 2019). Enciclopedia de los Municipios y delegaciones de México. Recuperado el 11 de febrero de 2019 16:26 PM, de Enciclopedia de los Municipios y delegaciones de México: <http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM13hidalgo/index.html>

INEGI. (11 de ENERO de 2019). <https://www.inegi.org.mx/>. Recuperado el 11 de enero de 2019 19:36 PM, de <https://www.inegi.org.mx/>

Jacobo, A. (2010). Una estimación de una ecuación gravitacional para los flujos bilaterales de manufacturas Mercosur UE. economía Aplicada. Recuperado el 10 de enero de 2019 15:36 PM

Johnson, B. (2011). The cornish pasty. Recuperado el 5 de marzo de 2018 18:35 PM, de www.historic-uk.com/cultureuk/thecornishpasty: <http://www.historic-uk.com/CultureUK/The-Cornish-Pasty/>

Lafuente, P. (2000). Modelos de Gravitación Comercial. Una aplicación al anuario comercial de España. Recuperado el 20 de marzo de 2019 11:26 PM

Meza, J. (2018). Evaluación financiera de proyectos. México: ECOE Ediciones. Recuperado el 3 de febrero de 2019

Pérez, E. H. (2015). Inversión extranjera y empleo en México. redalyc.org, 221-239. Recuperado el 8 de febrero de 2019 17:56 PM

Portal ciudadano, (3 de febrero de 2020). Obtenido de Portal ciudadano: <http://edomex.gob.mx/cdmx>

Robson, W. (1997). La ventaja competitiva basada en las teorías de Porter. Financial Times. Recuperado el 12 de noviembre de 2018 19:23 PM

Salinas, R. (2015). Criterio para la toma de decisión de inversiones. Revista electrónica de Investigación en Ciencias Económicas, 102-117. Recuperado el 30 de marzo de 2019 15:27 PM

Schwartz, P. (2016). The Cornish in Latin America: Cousin Jack and the new world. Wicklow, Ireland.: The Cornubian Press. Recuperado el 11 de enero de 2018

Tocatli, F. (22 de septiembre de 2015). www.entrepreneur.com. Recuperado el 12 de enero de 2018 10:19 PM, de <https://www.entrepreneur.com/article/268970>

Torres, F. (1999). Alimentación y Economía en México: disyuntivas del tercer milenio. www.revistadelauniversidad.unam.mx, 50-55. Recuperado el 26 de febrero de 2018 16:13 PM

Villanueva, J. (1994). Ventajas comparativas o ventajas competitivas. Boletín de lecturas sociales y económicas UCA ECSE. Recuperado el 15 de enero de 2018 14:32 PM

Villanueva, M. (2015). Exportaciones en México: un análisis de cointegración y causalidad (1980-2012). Norteamérica, 103-130. Recuperado el 16 de enero de 2018 20:02 PM