

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO



Instituto de Ciencias Económico-Administrativas

MAESTRÍA EN AUDITORÍA

ESTUDIO DE CASO

Implementación de la auditoria operacional a las franquicias de pastes
ubicadas en Estado de México y CDMX en el periodo 2015 – 2018.

Presenta:

L. A. Arlene Adriana Galindo Nieto.

Director del proyecto terminal:

Dr. Danae Duana Ávila

Codirector de proyecto terminal:

Maestra. Graciela Muñoz Arteaga

San Agustín Tlaxiaca Hidalgo, México.

Febrero, 2020

ÍNDICE

Dedicatoria	6
Resumen	7
Abstract	7
Introducción	8
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	10
Objetivo general	11
Objetivos Específicos	11
Justificación	12
1. Capítulo 1	13
1.1. Historia y tradición de los pastes	13
1.2. Origen inglés del paste (the cornish pasty)	14
1.2.1. Superstición y tradición en Cornwall	16
1.2.2. Origen hidalguense del paste.....	17
2. Capítulo 2	20
2.1. Evolución de las franquicias	20
2.2. Origen de sistema de franquicias en el mundo	23
2.3. Acontecimientos relevantes de franquicias en México	24
2.4. Evolución de franquicias	25
2.5. Búsqueda del sector de actividad	26
2.6. Elementos para solicitar al franquiciante	27
2.7. Evaluación de inversión en una franquicia.	27
2.8. La elección de la franquicia	28
2.9. Estimación de costos de una franquicia	29
2.10. Ejecución de costos de una franquicia	30
2.11. Ubicación de franquicias	33
2.11.1. Ciudad de México.....	36
2.11.2. Estado de México.....	37
3. Capítulo 3	38
3.1. Antecedentes históricos de auditoría operacional	38

3.2.	La auditoría como actividad profesional _____	40
3.3.	Control interno _____	43
3.4.	Conceptos de contabilidad de costos _____	45
3.5.	Control de inventarios _____	46
3.6.	Costo de producción _____	46
3.7.	Costos de operación de una franquicia _____	48
4.	Capítulo 4 _____	50
4.1.	Casos de estudio en modelos de comercialización en base a los costos de operación_____	50
4.1.1.	Caso 1 Modelos de gravitación comercial: una aplicación al anuario comercial de España.	51
4.1.2.	Caso 2 Una estimación de una ecuación para los flujos bilaterales de manufacturas MERCOSUR.....	51
4.1.3.	Caso 3 Las alternativas de desarrollo en América latina ante el agotamiento de la estrategia neoliberal.	52
4.1.4.	Caso 4 De Adam Smith a List, ¿Del libre comercio al proteccionismo?	54
4.1.5.	Caso 5 Análisis de los vínculos económicos de México con China.....	55
4.1.6.	Caso 6 La ventaja competitiva según Michael Porter.	55
4.1.7.	Caso 7 Ventajas comparativas o Ventajas Competitivas. Boletín de lecturas sociales y económicas	56
4.1.8.	Caso 8 Inversión extranjera y empleo en México.....	56
4.1.9.	Caso 9 Exportaciones en México: análisis de cointegración y causalidad (1980 - 2012). 57	57
4.1.10.	Caso 10 México: concentración y localización del empleo manufacturero, 1980-1998. 57	57
4.1.11.	Caso 11 Criterios para la toma de decisión de inversiones.	57
4.2.	Caso de estudio de tiendas de pastes que operan con la modalidad de franquicias.....	58
4.2.1.	Franquicia No. 1 Calificación total 78.56%	59
4.2.2.	Informe de auditoría No. Franquicia 1	62
4.2.3.	Franquicia No. 2 calificación total 84.2	63
4.2.4.	Informe de auditoría Franquicia No. 2	65
4.2.5.	Franquicia No. 3 calificación total 69.35	66

4.2.6.	Informe de auditoría Franquicia No. 3	69
4.2.7.	Franquicia No. 4 calificación total 76.19	70
4.2.8.	Informe de auditoría Franquicia No. 4	73
4.2.9.	Franquicia No. 5 calificación total 81.19	74
4.2.10.	Informe de auditoría Franquicia No. 5	76
4.2.11.	Franquicia No. 6 calificación total 83.05	77
4.2.12.	Informe de auditoría Franquicia No. 6	79
4.2.13.	Franquicia No. 7 calificación total 81.88	80
4.2.14.	Informe de auditoría Franquicia No. 7	82
5.	Conclusiones	85
Bibliografía		87
Anexos		89

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

<i>Figura 1 Principales requisitos que necesita un negocio para poder franquiciarlo.</i>	21
<i>Figura 2 Evaluación previa a franquiciar un producto o servicio.</i>	22
<i>Figura 3 Línea del tiempo de franquicias.</i>	23
<i>Figura 4 Línea del tiempo en México de franquicias.</i>	24
<i>Figura 5 Ciclo entre franquiciante y franquiciatario.</i>	25
<i>Figura 6 Sistema de franquicias.</i>	26
<i>Figura 7 Elección de franquicias.</i>	26
<i>Figura 8 Información de franquicias.</i>	27
<i>Figura 9 Evaluación de franquicias.</i>	28
<i>Figura 10 Adquisición de franquicias.</i>	28
<i>Figura 11 Estimación de costos de franquicias.</i>	29
<i>Figura 12 Llave en mano de franquicias.</i>	31
<i>Figura 13 Elementos principales de franquicias.</i>	31
<i>Figura 14 Balance de franquicias.</i>	32
<i>Figura 15 Análisis de ubicación de franquicias.</i>	34
<i>Figura 16 Elementos importantes de un local.</i>	35
<i>Figura 17 Mapa obtenido de Google, muestra la ubicación geográfica de la CDMX.</i>	36
<i>Figura 18 Mapa obtenido de Google, muestra la ubicación geográfica del Estado de México.</i>	37
<i>Figura 21 Reseña histórica de Auditoría Operacional.</i>	38
<i>Figura 22 Importancia de la Auditoría Operacional.</i>	39
<i>Figura 23 Habilidades del Auditor.</i>	40

<i>Figura 24 Responsabilidad del Auditor.</i>	41
<i>Figura 25 Herramientas del Auditor.</i>	42
<i>Figura 26 Elementos del Costo.</i>	45
<i>Figura 27 Desglose de Costos.</i>	47
Tabla 1 Preparación del producto (23/4) Calificación 20.65%	59
Tabla 2 Fresco caliente y oportuno (9/2) Calificación 19.44	60
Tabla 3 Servicio a clientes (18/3) Calificación 20.83	60
Tabla 4 Imagen y seguridad (17/5) Calificación 17.64	61
Tabla 5 Preparación del producto (23/4) Calificación 20.65	63
Tabla 6 Fresco caliente y oportuno (9/1) Calificación 22.22	63
Tabla 7 Servicio a clientes (18/2) Calificación 22.22	64
Tabla 8 Imagen y seguridad (17/4) Calificación 19.11	64
Tabla 9 Preparación del producto (23/6) Calificación 18.47	66
Tabla 10 Fresco caliente y oportuno (9/4) Calificación 13.88	67
Tabla 11 Servicio a clientes (18/3) Calificación 20.83	67
Tabla 12 Imagen y seguridad (17/6) Calificación 16.17	68
Tabla 13 Preparación del producto (23/4) Calificación 20.65	70
Tabla 14 Fresco caliente y oportuno (9/3) 16.66	70
Tabla 15 Servicio a clientes (18/5) 18.05	71
Tabla 16 Imagen y seguridad (17/6) 20.83	72
Tabla 17 Preparación del producto (23/3) Calificación 21.73	74
Tabla 18 Fresco caliente y oportuno (9/3) Calificación 16.66	74
Tabla 19 Servicio a clientes (18/2) Calificación 22.22	75
Tabla 20 Imagen y seguridad (17/3) Calificación 20.58	75
Tabla 21 Preparación del producto (23/4) Calificación 20.65	77
Tabla 22 Fresco caliente y oportuno (9/3) Calificación 16.66	77
Tabla 23 Servicio a clientes (18/2) Calificación 22.22	78
Tabla 24 Imagen y seguridad (17/1) Calificación 23.52	78
Tabla 25 Preparación del producto (23/5) Calificación 19.56	80
Tabla 26 Fresco caliente y oportuno (9/3) Calificación 16.66	80
Tabla 27 Servicio a clientes (18/1) Calificación 23.61	81
Tabla 28 Imagen y seguridad (17/2) Calificación 22.05	81
Tabla 29 Cronograma de auditoría	89
Tabla 30 Ejemplo hoja de trabajo	90
Tabla 31 Ejemplo guía FCO	91
Tabla 32 Ejemplo guía SAC	92
Tabla 33 Ejemplo guía PP	93
Tabla 34 Ejemplo guía IS	94
Tabla 1 Preparación del producto (23/4) Calificación 20.65%	59
Tabla 2 Fresco caliente y oportuno (9/2) Calificación 19.44	60
Tabla 3 Servicio a clientes (18/3) Calificación 20.83	60
Tabla 4 Imagen y seguridad (17/5) Calificación 17.64	61
Tabla 5 Preparación del producto (23/4) Calificación 20.65	63
Tabla 6 Fresco caliente y oportuno (9/1) Calificación 22.22	63
Tabla 7 Servicio a clientes (18/2) Calificación 22.22	64
Tabla 8 Imagen y seguridad (17/4) Calificación 19.11	64
Tabla 9 Preparación del producto (23/6) Calificación 18.47	66
Tabla 10 Fresco caliente y oportuno (9/4) Calificación 13.88	67
Tabla 11 Servicio a clientes (18/3) Calificación 20.83	67
Tabla 12 Imagen y seguridad (17/6) Calificación 16.17	68
Tabla 13 Preparación del producto (23/4) Calificación 20.65	70

Tabla 14 Fresco caliente y oportuno (9/3) 16.66.....	70
Tabla 15 Servicio a clientes (18/5) 18.05.....	71
Tabla 16 Imagen y seguridad (17/6) 20.83.....	72
Tabla 17 Preparación del producto (23/3) Calificación 21.73.....	74
Tabla 18 Fresco caliente y oportuno (9/3) Calificación 16.66.....	74
Tabla 19 Servicio a clientes (18/2) Calificación 22.22.....	75
Tabla 20 Imagen y seguridad (17/3) Calificación 20.58.....	75
Tabla 21 Preparación del producto (23/4) Calificación 20.65.....	77
Tabla 22 Fresco caliente y oportuno (9/3) Calificación 16.66.....	77
Tabla 23 Servicio a clientes (18/2) Calificación 22.22.....	78
Tabla 24 Imagen y seguridad (17/1) Calificación 23.52.....	78
Tabla 25 Preparación del producto (23/5) Calificación 19.56.....	80
Tabla 26 Fresco caliente y oportuno (9/3) Calificación 16.66.....	80
Tabla 27 Servicio a clientes (18/1) Calificación 23.61.....	81
Tabla 28 Imagen y seguridad (17/2) Calificación 22.05.....	81
Tabla 29 Cronograma de auditoría.....	89
Tabla 30 Ejemplo hoja de trabajo.....	90
Tabla 31 Ejemplo guía FCO.....	91
Tabla 32 Ejemplo guía SAC.....	92
Tabla 33 Ejemplo guía PP.....	93
Tabla 34 Ejemplo guía IS.....	94

Agradecimientos

Mil gracias de todo corazón en primer lugar, a Dios por ser mi guía.

A todas las personas que me han apoyado innumerables ocasiones, AZM por hacerme creer en mí y que yo podía realizar todo lo que me propusiera en mi vida, siempre y cuando me esforzara para lograrlo, a mis directores de tesis DDA y GMA, por tenerme toda la paciencia y calma del mundo, explicarme cada una de las cosas que no entendía.

DEDICATORIA

A los pilares de mi vida, mi hijo JLGG, mis padres ENM y JAGR que siempre han sido mi principal impulso para seguir esforzándome a crecer personal y profesionalmente.

RESUMEN

El proyecto se orienta a la implementación de una auditoría operacional que permita verificar que se llevan 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 productos 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.

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 products 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.

INTRODUCCIÓN

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.

Desde la aparición del hombre en la tierra, ha subsistido gracias a su aprendizaje cotidiano, llevando a cabo todos los días costumbres que le facilitan el día a día. En el siglo XIV aparecieron los primeros pastes en Gran Bretaña de acuerdo con “The Cornish Pasty”, tres siglos después, los cónicos se adueñaron de este bocadillo, debido a que facilitaba la alimentación de los trabajadores en la comarca minera de Cornwall Inglaterra, posteriormente los ingleses que emigraron¹ a la comarca minera hidalguense trayendo con ellos sus costumbres y alimentación, la cual adaptaron a nuestra región creando un patrón consumo, que dio origen a los tradicionales pastes de papa con carne, que actualmente tienen reconocimiento internacional y les ha permitido traspasar grandes fronteras a lo largo de la historia, Johnson (2011).

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 ²fast 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

¹ Emigración. - Movimiento de población que consiste en dejar el lugar de residencia para establecerse en otro país o región, generalmente por causas económicas o social, <http://conceptodefinicion.de>, (2015).

² Fast Food. - (Comida rápida) Comida que se sirve en determinados establecimientos y se caracteriza por prepararse con rapidez, y servirse y consumirse también con rapidez, así como por ser bastante económica, www.merriam-webster.com, (1951).

buscan algo que comer, sin perder tiempo además de poseer las 3 “b” (bueno, bonito y barato) según, Torres (1999).

Se posicionan marcas reconocidas de Pachuca que se dedican a la comercialización de pastes y empanadas fuera del Estado de Hidalgo como: Pastes Kiko’s, Real de Plateros, Pasteko. En la búsqueda de nuevos clientes y dar a conocer la mezcla de gastronomía inglesa con mexicana, han logrado una excelente fusión de tipos de pasta con guisos y embutidos típicos de la comarca minera hidalguense, cabe destacar que el producto lo han adaptado de acuerdo con las costumbres de los lugares a los cuales han llegado a ofrecer estos deliciosos bocadillos.

“A lo largo de la historia se puede encontrar ejemplos de éxito en la industria restaurantera, donde han replicado el modelo de negocio, (...) posicionando su marca con una intensa publicidad, donde se une la calidad y el servicio que ofrecen a los consumidores” Tocatli,(2015) en su artículo “La historia de las franquicias en México”.

La trayectoria de las empresas, para llegar al éxito no es fácil, para lograrlo, no debería dedicar todos los recursos únicamente en generar dinero. El trabajo de la empresa se sienta sobre la base de un proceso de calidad, abogando por la excelencia gerencial, en definitiva, conseguir sus objetivos de la manera más eficaz y eficiente posible.

Uno de los modos que tienen las empresas para controlar y valorar sus operaciones internas, es a través de la auditoría operacional. De los diferentes tipos de auditorías que existen, esta brinda el modo de cómo utilizar los recursos de manera eficiente y maximizar y fortalecer el desarrollo del negocio.

Asimismo, gracias a la auditoría operacional, una empresa optimiza los insumos que utiliza para la manufactura de los productos, lo cual tiene como consecuencia la reducción de costos, pues la detección oportuna de errores permite que se corrijan de manera prácticamente inmediata y evita que afecten durante demasiado tiempo a cualquier proceso. Se trata de prevenir y actuar a tiempo, evitando una situación o problema mayor.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Fue en la década de los años 80 cuando llegó el negocio de las franquicias a México de acuerdo con Tocatli, (2015), “*se ha tratado de replicar este modelo de negocio en diferentes giros comerciales y de servicios*”. Sin embargo, ninguno asegura el éxito a los inversionistas que adquieren franquicias, por lo contrario, otorgan el uso de la marca bajo contratos completamente blindados en favor de los franquiciantes con sumas considerables tasadas en dólares.

En ocasiones las marcas no han tenido éxito en la réplica y expansión del negocio debido a que no trabajan bajo la filosofía ganar-ganar, y pasan por alto el retorno de la inversión de los franquiciatarios, sin visualizar que realizan un auto sabotaje contra su marca, debido a que la finalidad de una franquicia es vender productos con cualidades específicas a través de un tercero con una inversión en un modelo de negocio exitoso.

A través de este estudio de caso, con la finalidad de revisar la operación de las franquicias de pastes, donde se observarán procesos y procedimientos dentro de las mismas, para tener el control de producto caliente, fresco y oportuno, servicio a clientes satisfactorio, correcta preparación del producto, excelente imagen y seguridad del punto de venta, que son elementales para el éxito del negocio.

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.

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.

JUSTIFICACIÓN

Las empresas toman decisiones de expansión con la finalidad de hacer crecer su capital en un tiempo determinado, más si son rentables y ven la opción de franquiciar como una oportunidad apropiada, deben tener ³ética profesional y ayudar a crecer inversionistas a la par de ellas. La principal inquietud de aplicar una auditoría operacional es evaluar el negocio implantado y apoyar a los inversionistas con la rentabilidad de la franquicia, así verán el retorno de su inversión en un plazo aproximado de 24 meses como lo establece el contrato.

En la actualidad, las franquicias son tema de interés para los inversionistas, han revolucionado la manera de establecer un negocio, que al mismo tiempo genera investigaciones de cómo mejorar día con día, pasan por crisis, donde la auditoría operacional permite a la dirección detectar y corregir deficiencias en los procesos del negocio, evaluar todas las decisiones y estrategias tomadas en el plan de operaciones, de desarrollo del proceso productivo de la empresa, para lograr finalmente remontar y conseguir con éxito sus objetivos.

En el siguiente estudio se realizará la evaluación de las labores en cada uno de los puestos de las personas que trabajan dentro de las franquicias de pastes, observando el desempeño sus funciones, con la finalidad de verificar que se cumpla la normatividad aplicable en los manuales implantados en las franquicias de pastes, el servicio a clientes sea óptimo, ofreciendo productos de calidad, en un lugar limpio y agradable.

³ Ética profesional. - La ética profesional hace referencia al conjunto de normas y valores que hacen y mejoran al desarrollo de las actividades profesionales, <http://conceptodefinicion.de>, (2018).

1. Capítulo 1

1.1. Historia y tradición de los pastes

En este capítulo se describe brevemente los antecedentes históricos de los pastes, de donde son originarios, en qué lugar fueron adoptados en nuestro país y quien los introdujo.

Los pastes se adoptaron en la comarca porque estuvieron directamente relacionados a la alimentación de la población minera; los trabajadores podían llevar los pastes consigo cuando ingresaban a los ⁴tiros, ⁵socavones y lo disfrutaban igual los mineros que los administradores, apoderados o propietarios, así como sus familias. Al ⁶mexicanizar este producto se agregó chile a la receta original.

El gran secreto que guarda su sabor está en la consistencia de la masa y su proporción de levadura, así como en la incorporación del relleno para su cocimiento en horno. En los últimos años han creado algunas variantes de los pastes con relleno de diversos guisados o con pasta de hojaldre, sin embargo, en estricto apego a las tradiciones no se trata de pastes, sino de simples empanadas.

La diferencia entre las empanadas del paste es que los ingredientes deben ir crudos al momento de prepararse y en el horno se cocinarán; otra característica es que el paste siempre lleva trenzadas las orillas y nunca arriba, como algunas empanadas. Sin embargo, este clásico hidalguense es una adaptación de lo que se conoce como cornish pasty, una preparación con denominación de origen nació en el condado de Cornwall, en el extremo sudoeste de Inglaterra. La receta protegida se realiza a base de carne de res, papa, nabo, cebolla y un toque de sal, para luego meterse a hornear.

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

⁴ Tiro de la mina. - excavación vertical o inclinada ejecutada en la roca con la finalidad de permitir el acceso a un yacimiento o conectar niveles de explotación. <http://www.infomine.com>, (2018).

⁵ Socavón. -1. Galería principal de una mina, de la cual parten las galerías secundarias. 2. Labor labrada en la ladera de un cerro y que se interna hacia su interior en forma paralela al horizonte. <https://www.minminas.gov.co>,(2015).

⁶ Tomar los rasgos de la cultura y costumbres mexicanas. [http:// http://www.wordreference.com](http://http://www.wordreference.com), (2005).

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.

1.2. Origen inglés del paste (the cornish pasty)

Fundamentado en el libro “The Cornish in Latin America: Cousin Jack and the new world”. Schwartz, (2016). Cornwall es un condado que ocupa gran parte de la península al extremo suroccidental de Inglaterra. Fue la principal fuente de estaño y cobre para las civilizaciones del Mediterráneo antiguo, ganando prestigio en el oficio hasta ser considerados como los mayores mineros del mundo. La cultura de Cornwall es probablemente la más singular de todo el suroeste de la isla de Gran Bretaña al ser proveniente de la cultura celta, por lo cual Cornwall es considerada como una de las seis Naciones celtas, junto con Gales, Escocia, Irlanda, Bretaña e Isla de Man. Cornwall tiene ciertas costumbres y tradiciones que no se encuentran en otras regiones de ⁷Inglaterra, Schwartz, (2016).

La Bandera de Cornwall, así como el escudo del Ducado de Cornwall, son considerados los símbolos más representativos del condado, por lo que los colores negro, blanco y oro son los representativos. Otra característica llamativa de este pequeño territorio es su clima, fuertemente oceánico, lo que hace tenga una alta humedad atmosférica y frecuentes lluvias y neblinas Schwartz, (2016).

Cuando las reservas de estaño se agotaron, emigraron a lugares como América (Estados Unidos y países latinoamericanos con las mayores comunidades británicas como Chile, Argentina, México, adonde llevaron la lucha libre, el fútbol, los pastes y revivieron la minería) Schwartz, (2016).

En el siglo XIII, cuando los pastes eran parte de la dieta de los ricos y aristocráticos, los mariscos eran un relleno común, en Cornwall, un condado muy afinado y dependiente del mar, el uso de mariscos en un paste era impensable e inapropiado, en los siglos XVII y XVIII que los

⁷ El Reino de Inglaterra fue un reino de la isla de Gran Bretaña que existió desde la caída del Imperio romano y sus asentamientos en la Britania Romana hasta su fusión con el Reino de Escocia en el año 1707 creando así el Reino de Gran Bretaña, <https://definición.de> (2018).

córnicos se apropiaron de este bocadillo, moldeándolo con la cocina del condado para dar origen al denominado “Cornish Pasty”, un alimento fácil, sabroso y sostenible durante las jornadas de trabajo Schwartz, (2016).

La receta tradicional para el relleno es carne con papa, cebolla y poro, que cuando se cocinan juntos forma una rica empanada. Como la carne era mucho más cara en los siglos XVII y XVIII, su presencia era escasa, por lo que las empanadas tradicionalmente contenían mucha más verdura que hoy Schwartz, (2016).

Además, las ideas de llenado son infinitas y pueden ser tan diversas como lo desee, existe un gran debate sobre si los ingredientes deben mezclarse antes de colocarlos en la pasta o alineados en la masa en un orden determinado, hay acuerdo en que la carne debe ser molida o desmenuzada, las verduras cortadas en rodajas y ninguna debe cocinarse antes de que estén selladas dentro de la masa. Esto es lo que hace que el paste de Cornwall sea diferente de otros alimentos similares Schwartz, (2016).

Sin embargo, era común que las empanadas no solo ofrecieran un almuerzo sustancioso y sabroso en el plato principal, sino también un plato de postre dulce o afrutado. El relleno salado se cocinaría en un extremo de la media luna y el dulce en el otro extremo, afortunadamente estos extremos también estarían marcados en el exterior Schwartz, (2016).

Las esposas de los mineros de Cornwall los preparaban para proporcionarles sustento a sus esposos durante los agotadores días en las oscuras y húmedas minas, trabajando a tal profundidad que no podían salir a la superficie a la hora del almuerzo. Un paste típico es simplemente un relleno de elección sellado dentro de un círculo de masa, un borde trenzado en una orilla gruesa Schwartz, (2016).

Los mineros con una buena empanada podrían alimentarse en el interior del pozo de una mina, la corteza sirvió como un medio para sostener el paste con las manos sucias sin contaminar la comida con el arsénico que comúnmente acompaña al estaño, para evitar el envenenamiento. Schwartz, (2016).

También fue para que el minero pudiera dejar parte de su paste y la corteza a los "Knockers", son pequeños y traviesos duendes, que viven en las minas y se cree que causan estragos y desgracias a menos que sean sobornados con pequeñas cantidades de alimentos Schwartz, (2016).

1.2.1. Superstición y tradición en Cornwall

El paste es un emblema tan famoso para Cornwall que cuando el equipo de rugby de Cornwall juega un partido importante, un paste gigante se suspende por encima del listón antes de que comience el juego, The Cornish Pasty Association (2018).

Entre los más supersticiosos de los pescadores de Cornwall, incluso tener un paste a bordo de su barco se cree que trae malas noticias. Se cree que esta creencia fue iniciada por las familias mineras de estaño de Cornwall que no querían que su ingeniosa invención culinaria fuera adoptada por el comercio de pesca, The Cornish Pasty Association (2018).

Aunque ahora hay muchas empresas nacionales que comercian en pastes en Cornwall, cualquier local le diría que ninguno se compara con las empanadas tradicionales horneadas en casa, un grupo de jóvenes granjeros de Cornwall decidió celebrar el símbolo al crear el más grande registrado en 1985; 32 pies de largo, The Cornish Pasty Association (2018).

En 2010 un equipo de panaderos creó el Cornish Pasty más grande del mundo, midiendo alrededor de 15 pies de largo (más de 4 metros y medio) y pesando casi una tonelada. El "aperitivo" de 1.800 libras (850 kg) se calculó en 1.750.000 calorías. Tomó 11 horas para cocinar en un horno especialmente construido. Para este récord fueron necesarios 165 kg de falda de carne de vaca y varios sacos de patatas, cebollas y nabo, The Cornish Pasty Association (2018).

De acuerdo con The Cornish Pasty Association (2018) ha ganado el estatus de protección europea (IGP) para el paste de Cornwall, lo que significa que solo las empanadas hechas en Cornwall, es una receta y forma tradicionales, se pueden llamar legalmente pastes de Cornwall

(Cornish Pasty). En la actualidad el cornish pasty cuenta con una denominación de ⁸origen, así como su propio festival, realizado año con año en Cornwall a mediados de septiembre.

1.2.2. Origen hidalguense del paste

De acuerdo con datos consultados en la Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México INAFED, (2019) Pachuca en sus orígenes tenía como mayor actividad el pastoreo y la agricultura, especulándose que la explotación minera de la zona comenzó en la época prehispánica, pero fue hasta el periodo virreinal cuando comenzaron los primeros proyectos documentados.

La historia de Pachuca de Soto; data del siglo XV, cuando fue fundada por un grupo mexicana en 1415, la ciudad formaba parte de uno de los centros mineros más importantes de la Nueva España, ya que es aquí donde, por primera vez, se utilizó el método de amalgamación para la obtención de la plata, conocido como beneficio de patio, INAFED (2019).

Los primeros registros datan de mediados del siglo XVI, destacando en este periodo el metalurgista sevillano Bartolomé de Medina, quien por primera vez implementó con éxito el sistema amalgamación, que consiste en mezclar el material extraído con mercurio para separar la plata del resto de los minerales, INAFED (2019).

Debido a inundaciones en los socavones mineros, provocados por la explotación de agua en el subsuelo en la región, se vivió un declive en la explotación de mineral a principios del siglo XVII, convocando incluso a la supervisión Virreinal para su posterior repunte en la segunda mitad del siglo. En 1739 José Alejandro Bustamante y Bustillo inició la labor de desagüe de la Veta Vizcaína, pero fue hasta 1743 que en sociedad el comerciante español Pedro Romero de Terreros logran la inversión suficiente para concluir esta obra en 1762. Este último quedó como único dueño, convirtiéndolo en uno de los hombres más ricos de la Nueva España y obteniendo con esto el título de 1er Conde de Regla en 1768, INAFED (2019).

⁸ La palabra origen, que deriva del término latino orīgo, refiere al comienzo, inicio, irrupción, surgimiento o motivo de algo. A partir de este significado, el término tiene múltiples usos, <https://definición.de> (2018).

Al inicio de la guerra de independencia las minas fueron abandonadas; en 1813, Pachuca recibe el título de Ciudad, mediante el pago de 3000 pesos que hizo Francisco de Paula Villaldea. El 16 de enero de 1869, por decreto presidencial de Benito Juárez, se crea el estado de Hidalgo, designando como capital del estado a la ciudad de Pachuca, INAFED (2019).

Después de una era de altibajos en la exploración y con los cambios sociales que vinieron con independencia de México, muchas minas vieron mermada su producción. Es así como, en 1824, por invitación hecha por Pedro José Romero de Terreros, 3er Conde de Regla, y nieto del 1er Conde, llega a la comarca la comunidad inglesa denominada “Compañía de Caballeros Aventureros de las minas de Pachuca y Real del Monte”. La comunidad inglesa trae consigo no solo mejoras en los sistemas y las herramientas para extracción de mineral, sino también muchas de sus tradiciones, tales como la iglesia metodista, la masonería, el futbol soccer y su gastronomía, INAFED (2019).

A principios del siglo XIX, Pachuca de Soto y Mineral del Monte tuvieron un periodo de asociación con Cornwall Inglaterra, la comunidad cónica e inglesa se estableció en la región, disminuyendo solamente durante la primera mitad del siglo XX. Asentada entre los cerros de San Cristóbal, la Magdalena y Las Campanas nace la población llamada Pachuca, ubicada en la comarca conformada por Real del Monte, Real de Atotonilco, Real de Arriba y Real de Tlahuelilpan, INAFED (2019).

Para principios del siglo XIX los mineros de Cornwall contaban con gran experiencia y la tecnología más avanzada de la época⁹(la máquina de vapor). De este modo, algunas empresas mineras británicas comenzaron a invertir en otros continentes. En América Latina, encontraron potencial en México, recién independizado y famoso por sus yacimientos de plata y oro, INAFED (2019).

Las familias provenientes de Cornwall se adaptan a los ingredientes locales como el perejil, la cebolla y los chiles, dando origen al Paste, producto del mestizaje del “Cornish Pasty” con la cocina

⁹ Máquina de vapor es un motor de combustión externa que transforma la energía térmica de una cantidad de agua en energía mecánica, <https://definición.de> (2018).

de la región. La comunidad inglesa solo llevó a cabo la explotación minera durante 24 años, y aunque muchos ingleses decidieron asentarse en la región, cedieron la continuidad de los trabajos a la empresa mexicana “Real del Monte y Pachuca”, no sin antes dejar su huella cultural en la región. El naciente paste se fue mezclando con la cocina regional, que ya contaba con tradiciones como el ¹⁰pulque, las tortillas de maíz, el frijol, entre otros.

Popularizado por los trabajadores de las minas, fue adaptándose de cocina en cocina, pasando del mestizaje al carácter propio, ganando terreno en las comunidades de Real del Monte y Pachuca principalmente. Su comercialización comenzó ya en el siglo XX en las plazas públicas, cubiertos con mantas y transportados en canastas de mimbre para preservar el calor.

Posteriormente, el paste fue estableciéndose en locales fijos en el siglo XX, creciendo no solo en su distribución sino también en su variedad de rellenos, entre guisados salados o mermeladas dulces, haciéndose latente la creatividad y diversidad gastronómica mexicana. Si bien han sido adoptados por regiones aledañas a la comarca minera, manteniendo y enriqueciendo su tradición, que aun con variaciones, preservan su esencia original.

¹⁰ Bebida alcohólica obtenida de la fermentación del jugo del maguey, <https://definición.de> (2018).

2. Capítulo 2

2.1. Evolución de las franquicias

Una ¹¹franquicia es una forma de negocio en el que una persona o empresa (el ¹²franquiciante) cede a otra (el ¹³franquiciatario) el derecho de explotación de su sistema de negocio a cambio de una contraprestación económica.

Esta contraprestación suele estar formada por una ¹⁴cuota inicial de franquicia y ¹⁵regalías. La cuota es la cantidad de dinero que el franquiciatario paga al franquiciante para adquirir el permiso para utilizar su ¹⁶marca 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.

¹¹ Franquicia es el permiso que le otorga a alguien los derechos para explotar un producto, una marca o una actividad. Esta concesión la puede dar una compañía a uno o más individuos en un área específica, <https://definicion.de>, (2018)

¹² Franquiciante: El franquiciante es una persona física o jurídica que ha desarrollado un negocio bajo un método determinado, referente a un producto o servicio, y que busca su expansión a través de la búsqueda de inversores a los que otorgará el derecho a operar bajo su marca y con su método. El franquiciante prestará una asistencia inicial y continuada a dichos inversores franquiciados a través del asesoramiento, entrenamiento y orientación para el desarrollo del concepto de negocio, www.estcanudas.com.ar (2018)

¹³ Franquiciatario: El franquiciatario es el inversor, persona física o jurídica, que adquiere el derecho de comercializar un determinado concepto de negocio y todos los métodos inherentes a él, desarrollados por el franquiciante. A su vez, mantendrá vínculos con este último para recibir asistencia tanto inicial como continuada, www.estcanudas.com.ar (2018)

¹⁴ La cuota inicial es el pago que hace el franquiciatario al franquiciante por el derecho al uso de la marca y por la transmisión del "know how", <https://www.entrepreneur.com> (2018)

¹⁵ Regalías: Equivale a un pago, generalmente mensual, del franquiciado al franquiciante. Es una contraprestación por los servicios prestados por el franquiciante y por el uso y disfrute la marca franquiciada. En nuestro país es generalmente un porcentaje de las ventas netas de IVA o un mínimo es que sea mayor, www.estcanudas.com.ar (2018)

¹⁶ Marca: Es el nombre de las empresas y sirve para distinguirse entre ellas. La marca es una de las pocas ventajas competitivas que tiene una compañía y es casi lo único que no puede copiarse, www.estcanudas.com.ar (2018)

Eso requiere pasar por un proceso de análisis profundo de las condiciones antes de iniciar con el otorgamiento de franquicias.

Para que el franquiciante ceda el derecho de utilizar su nombre comercial con su marca que es fundamental este registrada en el IMPI (Instituto Mexicano de Propiedad Industrial), a mayor reconocimiento en el mercado menor será el riesgo de equivocarse en sus ¹⁷productos y servicios, el ¹⁸Know How, los métodos técnicos de negocio, el procedimiento otros derechos de propiedad industrial e intelectual, apoyando al franquiciatario con la prestación de ¹⁹asistencia comercial y técnica mientras dure el ²⁰contrato de franquicia.

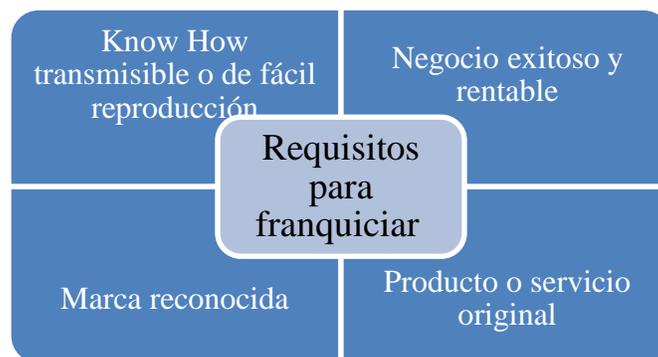


Figura 1 Principales requisitos que necesita un negocio para poder franquiciarlo. Fuente: autoría propia.

¹⁷ Productos o servicios: Un contrato que a menudo está implícito dentro del sistema de franquicia, es la distribución de los productos o servicios que hicieron famosa a la cadena. El aprovisionamiento de los mismos desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo es un tema de real importancia en este sistema, www.estcanudas.com.ar (2018)

¹⁸ Know How: literalmente “saber hacer”, es uno de los elementos fundamentales del sistema de franchising. Se refiere a todo el conjunto de experiencias y procedimientos que han sido adquiridas por un empresario en la explotación de su negocio y que le han permitido alcanzar un cierto éxito en el sector de actividad de su mercado, www.estcanudas.com.ar (2018)

¹⁹ Asistencia comercial y técnica: servicios profesionales o especializados que sirven de apoyo para las organizaciones sociales que carecen de dichas capacidades, ayudan a la organización a marchar más eficientemente., www.estcanudas.com.ar (2018)

²⁰ Contrato de franquicia: El contrato de franquicia es el documento que firman el franquiciante y franquiciado. Constituye la base de la relación y contiene obligaciones y derechos para ambas partes. A través del mismo se transmiten los derechos sobre la marca y el Saber Hacer (Know How). Debe ser equilibrado y proteger los intereses por igual de ambas partes, www.estcanudas.com.ar (2018)

El franquiciante ofrece su franquicia por medio de la (COF) ²¹circular oferta de franquicia, en ella comunica el contenido del negocio como los derechos que el franquiciatario tendrá, la asistencia o transmisión de conocimientos que recibirá.

Se puede ofrecer información a través de sitios web de franquicias, entre ellos, el de la ²²Asociación Mexicana Franquicias, revistas especializadas como ²³Entrepreneur, lo importante es comenzar a entender un poco más sobre las particularidades de esta forma de negocio.

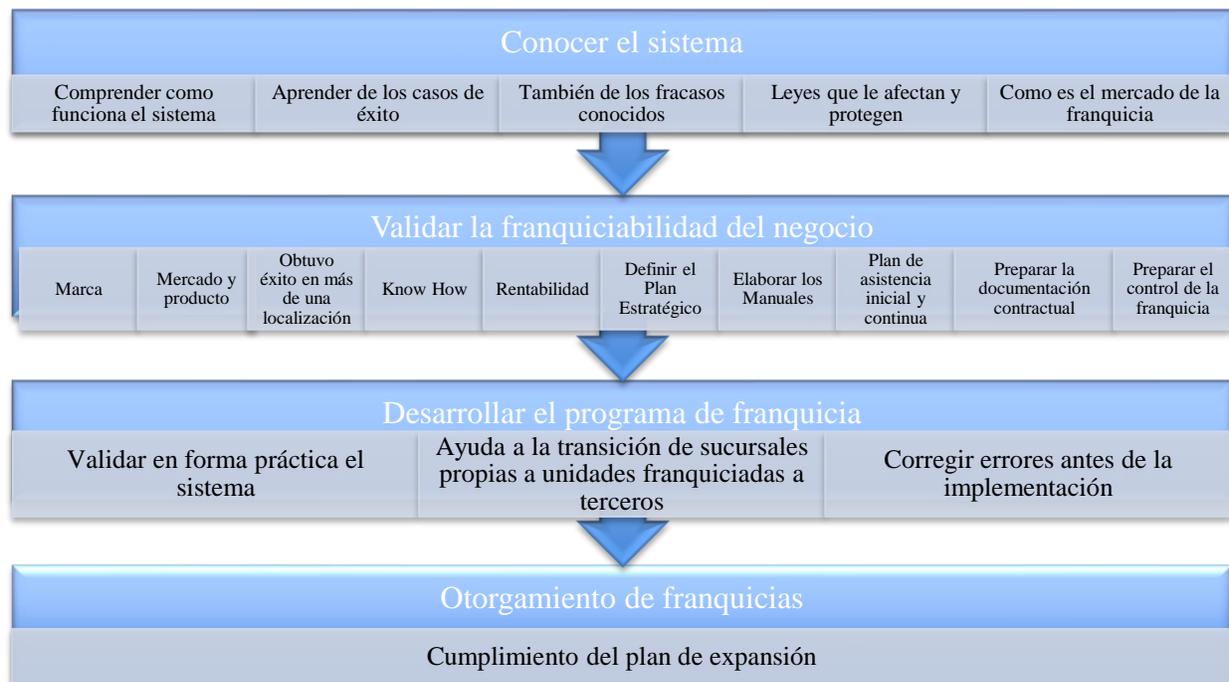


Figura 2 Evaluación previa a franquiciar un producto o servicio. Fuente: autoría propia.

²¹ La circular oferta de franquicia, es un documento de carácter informativo y de cumplimiento legal previo a la celebración del contrato de franquicia que debe contener la información mínima para que quien vaya a adquirirla conozca principalmente las obligaciones que contraerá y los derechos que la franquicia ofrece, en términos generales debe contener información técnica, económica y financiera del Franquiciante y puede tener información adicional, <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n1/m1.html> (2018)

²² La Asociación mexicana de franquicias, apoya al desarrollo de las franquicias en México, brindando difusión, vinculación y apoyo a las organizaciones con fines comerciales trabajando con los sectores privado y público, certifica consultores con el fin de que los franquiciatarios obtengan asesorías especializadas en el proceso de adquisición, <http://franquiciasdemexico.org.mx> (2018)

²³ Revista Entrepreneur es una guía de franquicias donde se ven reflejados: definición del concepto, qué productos o servicios se ofrecen, a qué público está dirigida la oferta y quiénes son los competidores que hay en el mercado, entre otros, <https://www.entrepreneur.com> (2018)

2.2. Origen de sistema de franquicias en el mundo

Con el tiempo, muchas otras compañías empezaron a adoptar el sistema de franquicia negociaron concesionarios y distribuidores oficiales, la siguiente breve línea del tiempo data acontecimientos relevantes de las franquicias en el mundo.

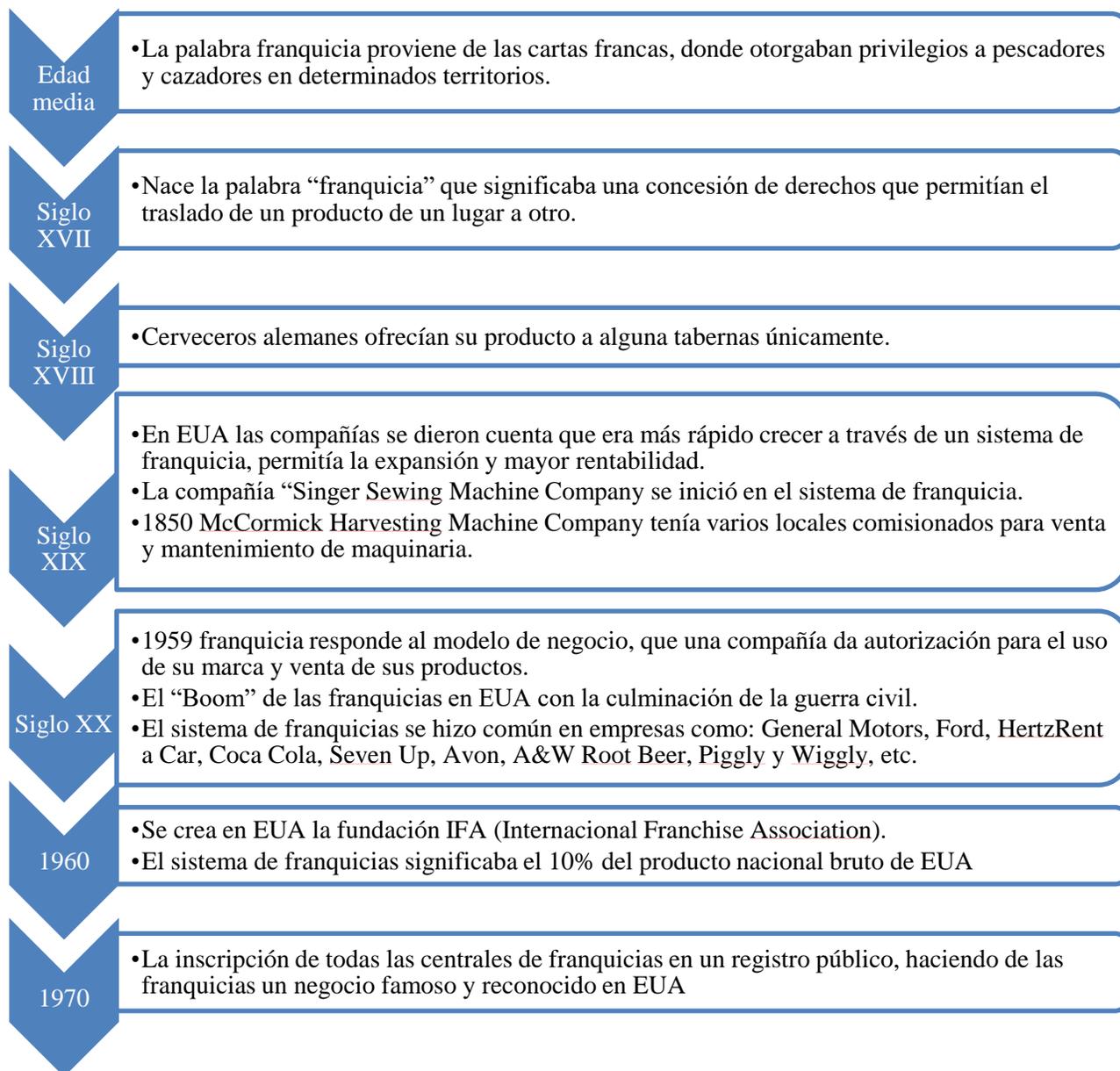


Figura 3 Línea del tiempo de franquicias. Fuente: autoría propia.

2.3. Acontecimientos relevantes de franquicias en México

A partir de la aparición de la primera franquicia en México, diferentes marcas en diversos sectores han incursionado en este modelo de negocio, debido al éxito que han tenido marcas como, Mc Donald's, Subway, KFC, Burguer King, Bisquets de Obregón, Prendamex, Inglés Individual, Farmacias GI, Perfumes Europeos entre otras.

Una franquicia disminuye el índice de mortandad de los negocios, contribuye de forma importante con el PIB de México, genera empleos y crea estabilidad económica tanto para los empresarios como para sus empleados, las franquicias en México han tenido crecimiento en los últimos años, debido a que su modelo de negocio ha resultado exitoso.

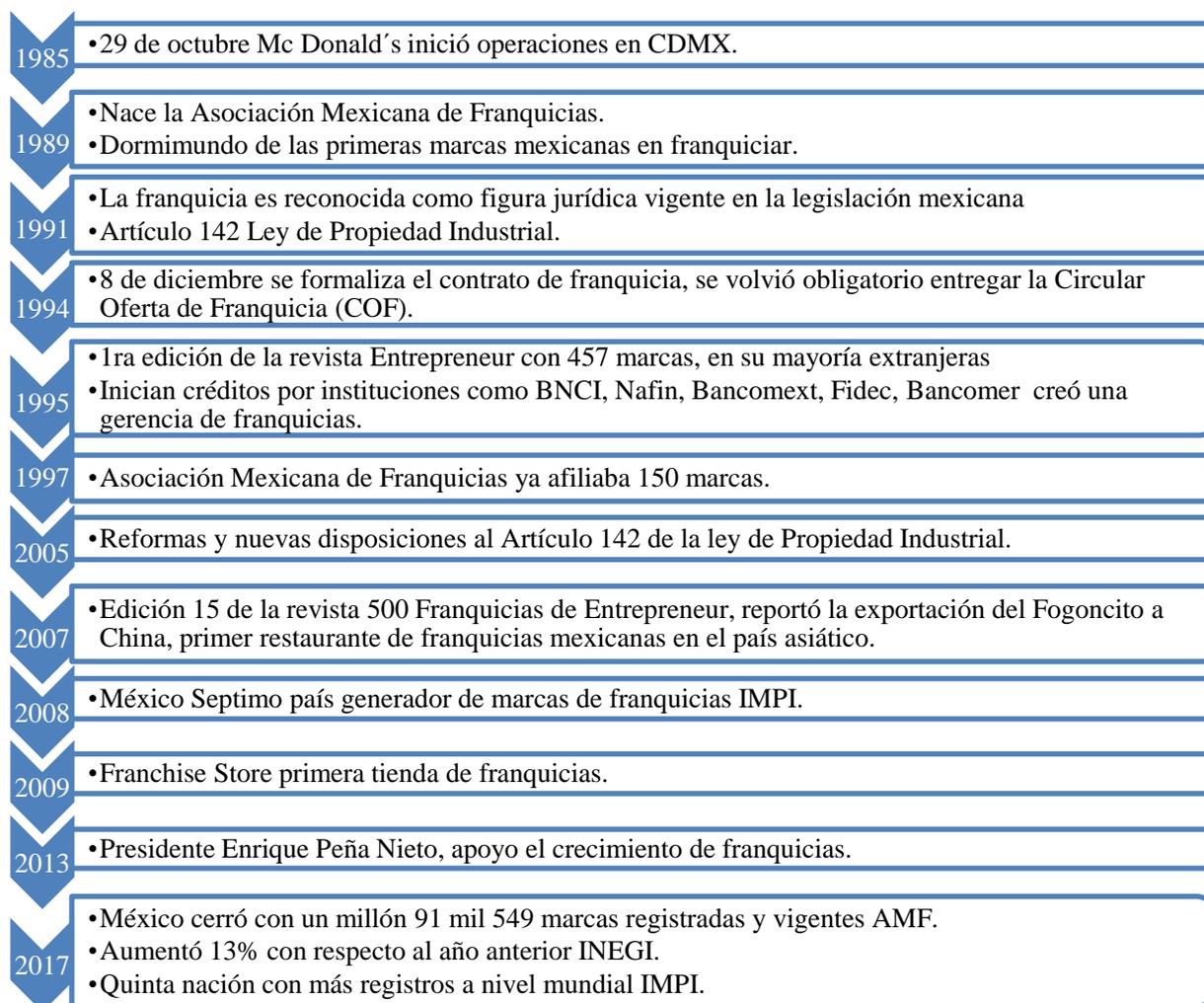


Figura 4 Línea del tiempo en México de franquicias. Fuente: autoría propia.

2.4.Evolución de franquicias

La evolución de franquicias ocurre de manera natural, paralelamente a la globalización de los negocios y la prueba es que el desarrollo del sistema en el mundo pasó por diversas etapas, si consideramos el grado de profesionalismo y de sistematización de los procesos.

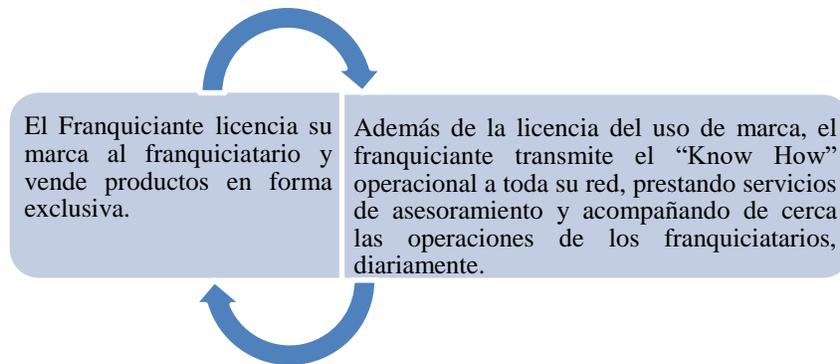


Figura 5 Ciclo entre franquiciante y franquiciatario. Fuente: autoría propia.

Actualmente inversionistas buscan modelos de negocio con éxito, con satisfacciones de ser su propio jefe y trabajar en un ²⁴capital propio, es por ello por lo que las franquicias de pastes han hecho sinergia con el modelo de franquicias, debido a que las personas que habitan en ciudades grandes de este país como el área metropolitana, tiene una demanda constante en la comida rápida por las características del producto.

²⁴ Capital: Se trata de una cantidad de dinero que habrá de abonar el franquiciado para poder adherirse a una red de franquicias. Cubre el derecho de uso de la marca, la búsqueda del local, la formación inicial, los manuales de la franquicia, la asistencia inicial en el punto de venta, la colaboración en la búsqueda del personal, la planificación de la apertura, y otros rubros que dependen ser incluidos, www.estcanudas.com.ar (2018)

Beneficios del Sistema de Franquicias

- Se obtiene rentabilidad ya que incrementará las vías de ingresos y reducirá los costos unitarios por volumen.
- Arma una cadena de cobertura geográfica extendida, que actuará como barrera de entrada a la competencia.
- Si distribuye productos, tiene transacciones más rápidas y seguras.
- Le permite externalizar la gestión de los locales no estratégicos, para concentrarse en lo importante.
- Permite acceder a economías de escala, de compra, descuentos, capacidad de negociación, etc.
- Obtiene una constante fuentes de ideas de parte de los franquiciatarios.
- Le permite estar más cerca del cliente final.
- Consolida el concepto de negocio y logra un buen posicionamiento de marca.

Figura 6 Sistema de franquicias. Fuente: autoría propia.

2.5. Búsqueda del sector de actividad

De acuerdo con la Asociación Mexicana de Franquicias se puede observar que son más de 50 los rubros y hay algunos de ellos, que ya poseen más de 10 conceptos de negocios que adoptaron el sistema. Por consiguiente, un buen inicio es buscar el índice de rubros del propio catálogo y dedicarle un buen tiempo al análisis de cada sector. Mercado, perspectivas, usos, leyes que lo respaldan, fortalezas, debilidades, rentabilidad, competencia.

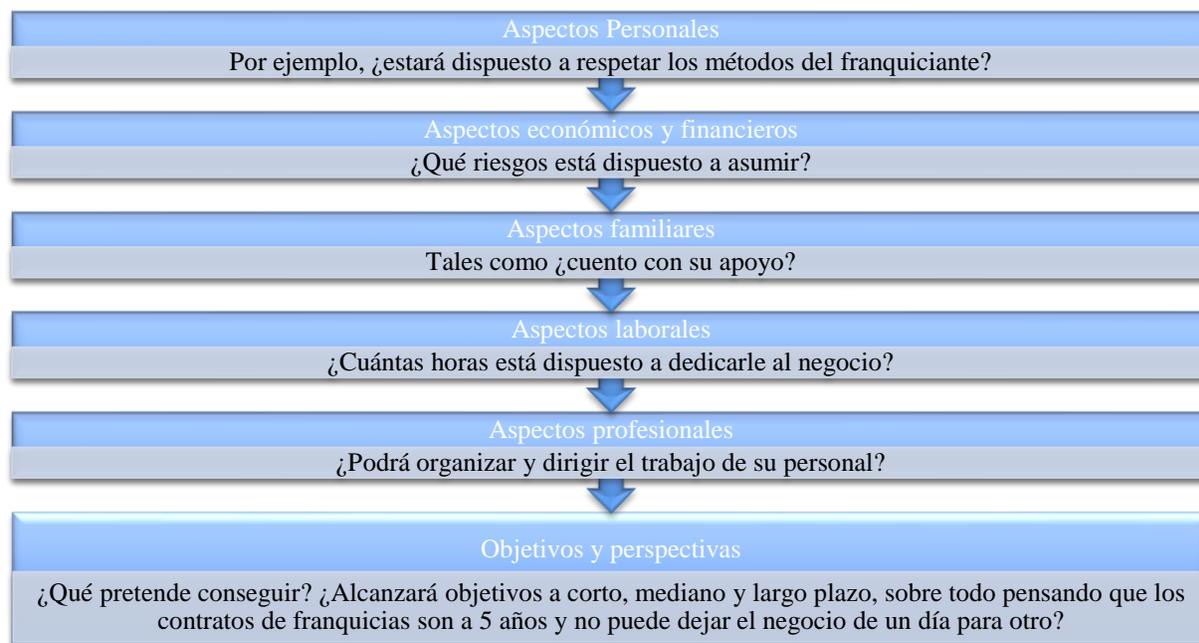


Figura 7 Elección de franquicias. Fuente: autoría propia.

2.6.Elementos para solicitar al franquiciante

Una vez elegido el sector de actividad que más se adecue al perfil, se buscan empresas que franquician su negocio y se analiza la información de cada una de ellas, donde contienen los datos generales y particulares.

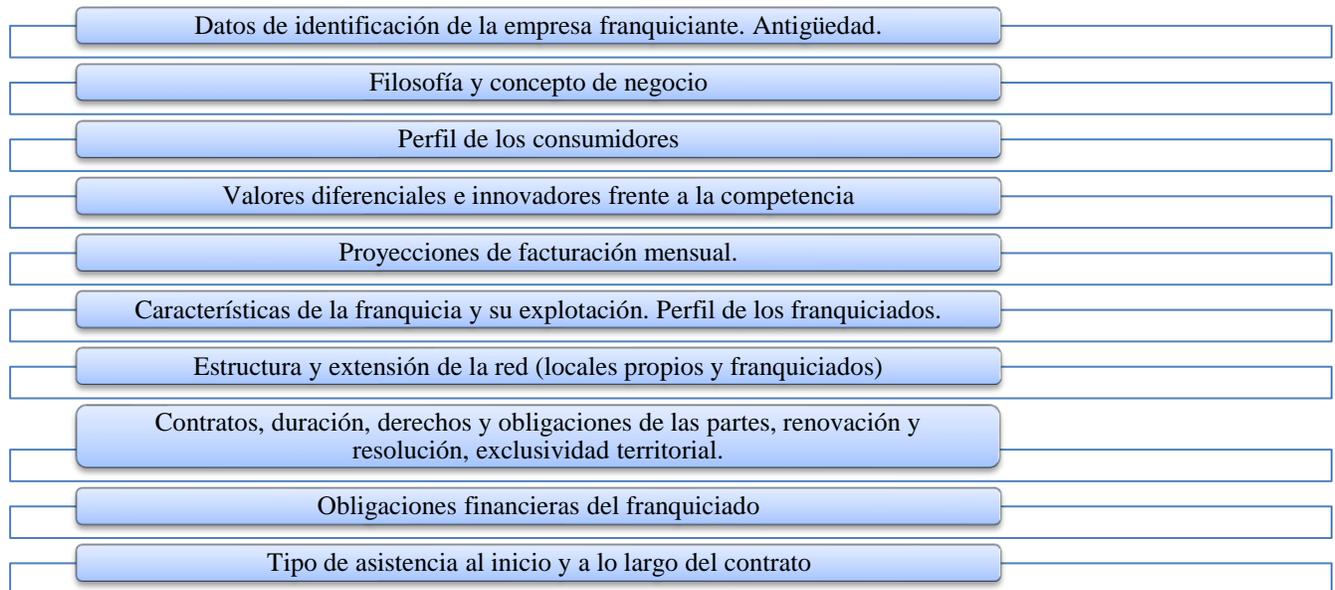


Figura 8 Información de franquicias. Fuente: autoría propia.

2.7.Evaluación de inversión en una franquicia.

Este sistema de negocios es una excelente oportunidad de crecimiento del patrimonio, siempre y cuando las personas que decidan emprender elijan la opción correcta de una marca reconocida en el mercado, así como la administración adecuada conforme a las indicaciones del franquiciante, quien ya posee la experiencia necesaria para replicar el éxito del negocio más de una vez, aunque no deja de haber riesgos, debido a la complejidad de los mercados.

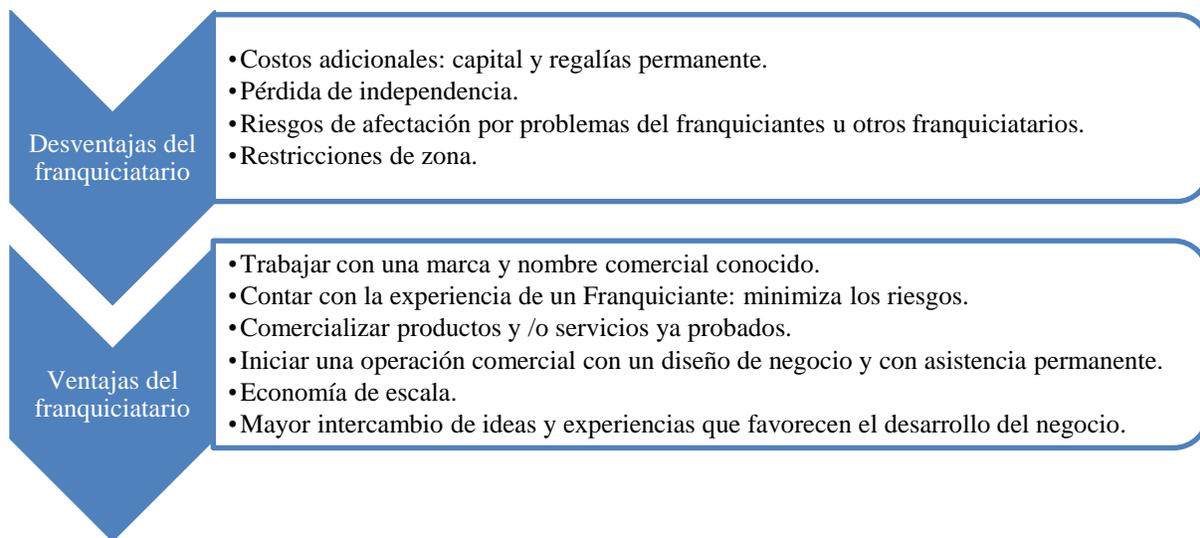


Figura 9 Evaluación de franquicias. Fuente: autoría propia.

2.8. La elección de la franquicia

Por último, en base al estudio, no dejándose influenciar por la confianza con la que el franquiciante pretenda informar y por sobre todas las cosas, deben tomarse decisiones en momentos de la presentación del negocio. Adquirir una franquicia no debe ser un impulso, sino un acto consiente y bien analizado.

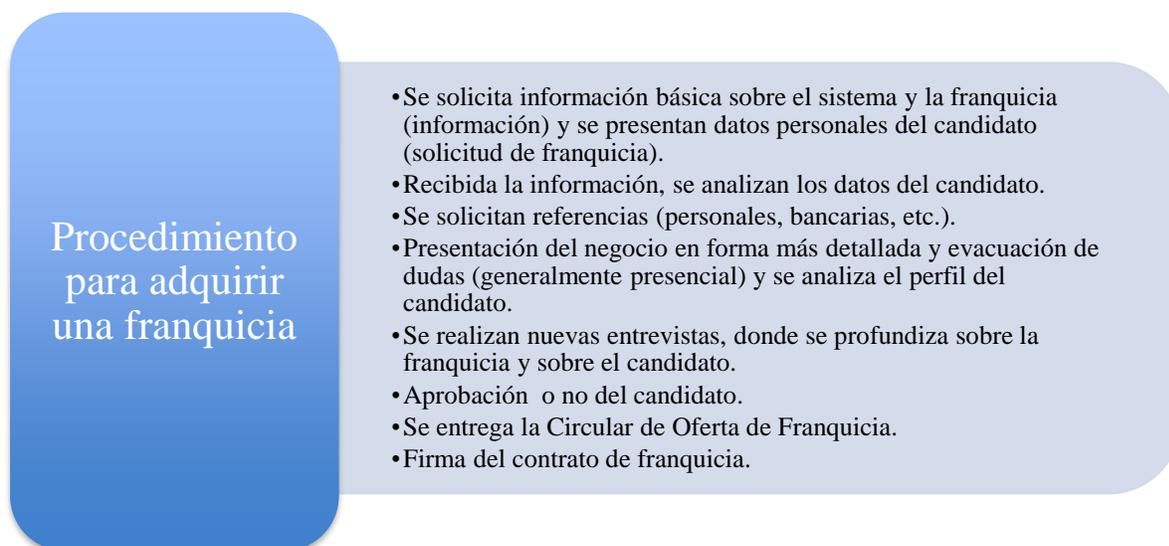


Figura 10 Adquisición de franquicias, autoría propia. Fuente: autoría propia.

2.9. Estimación de costos de una franquicia

Estimar los costos en las actividades de operación es sumamente importante para la evaluación del proyecto de franquicia ya que están en el centro de las decisiones empresariales, puesto que todo incremento en los costos de producción normalmente significa una disminución de los beneficios de la empresa, sujetos a control, análisis y disminución según sea el caso. Los costos de operación determinan el valor previsto del conjunto de bienes y esfuerzos en que se incurrirá para obtener el producto terminado en las condiciones necesarias para ser entregado al consumidor. Estos costos se pueden clasificar según su criterio. La estimación de costos operativos permite en primer lugar, obtener una funcionalidad que minimice tiempo, esfuerzo y dinero en procedimientos, eligiendo la ruta más ventajosa entre varias alternativas.

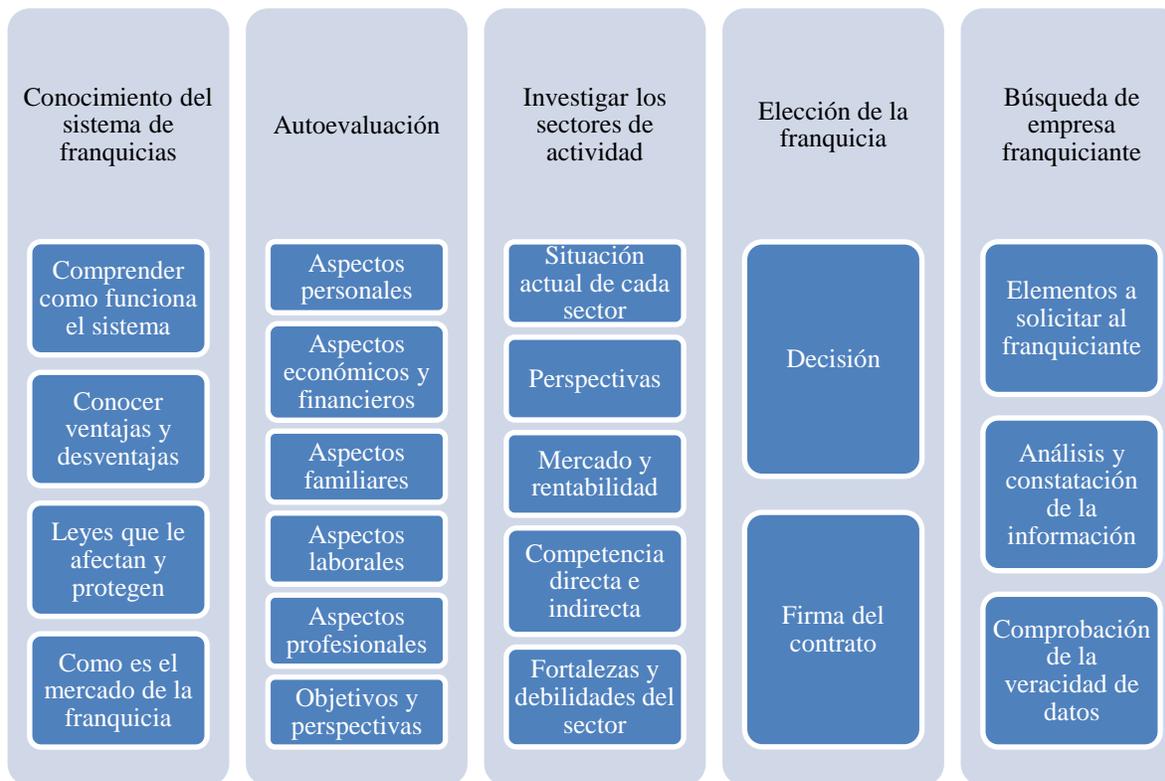


Figura 11 Estimación de costos de franquicias. Fuente: autoría propia.

Las estimaciones de costos, que son una predicción basada sobre la información histórica del momento indicado, incluyendo la identificación y consideración de diversas alternativas para el cálculo de costos de iniciar y terminar el proyecto. Para lograr un costo óptimo para el proyecto,

se debe tener en cuenta el balance entre costos y riesgos, tal como hacer en lugar de comprar o alquilar y la compartición de recursos.

Por otra parte, la estimación ha de mostrar cuáles son los costos de mayor influencia sobre la rentabilidad, a fin de determinar específicamente en forma detallada esos rubros en los próximos cálculos. La estimación de los costos de la producción del proyecto no sólo es necesaria para la determinación de los estudios financieros y económicos, sino que permite proporcionar elementos de juicio para estimar variaciones en los precios de venta y cambios en la situación del mercado, así como, modificaciones en la composición de la oferta.

2.10.Ejecución de costos de una franquicia

La fase de inversión corresponde al proceso de implementación del proyecto una vez seleccionado el modelo a seguir, en esta etapa es donde se materializan todas las inversiones previas a su puesta en marcha que dan como resultado la producción de bienes o servicios; la inversión se realiza en un periodo de tiempo determinado, en el caso de la franquicia de paste es un aproximado de 3 meses y generalmente termina con un producto o con los elementos necesarios para la prestación de servicios; estas inversiones son renta de local, adecuación del local, compra de equipos, adquisición de materias primas, adquisición de muebles y enseres, desarrollo de programas de procedimientos para la producción de pastes, programas de capacitación, etc.

Dentro de la inversión que hace el franquiciatario, es de vital importancia que conozca a que tiene derecho aparte de los bienes inmuebles, la asistencia y respaldo que proporciona el franquiciante, con la finalidad de que la franquicia sea un éxito desde el primer momento de la apertura, es un factor importante que influye en el retorno de la inversión, en la franquicia de pastes se le conoce como ²⁵llave en mano.

²⁵ Llave en mano: Es aquel en virtud del cual un contratista se obliga frente al cliente o contratante (en derecho público ante la entidad estatal contratante), a cambio de un precio, a concebir, construir y poner en funcionamiento una obra o proyecto determinado, [https://www.caf.com/media/3304/Conferenciasobrecontratosllaveenmano\(bolivia\).pdf](https://www.caf.com/media/3304/Conferenciasobrecontratosllaveenmano(bolivia).pdf) (2018)

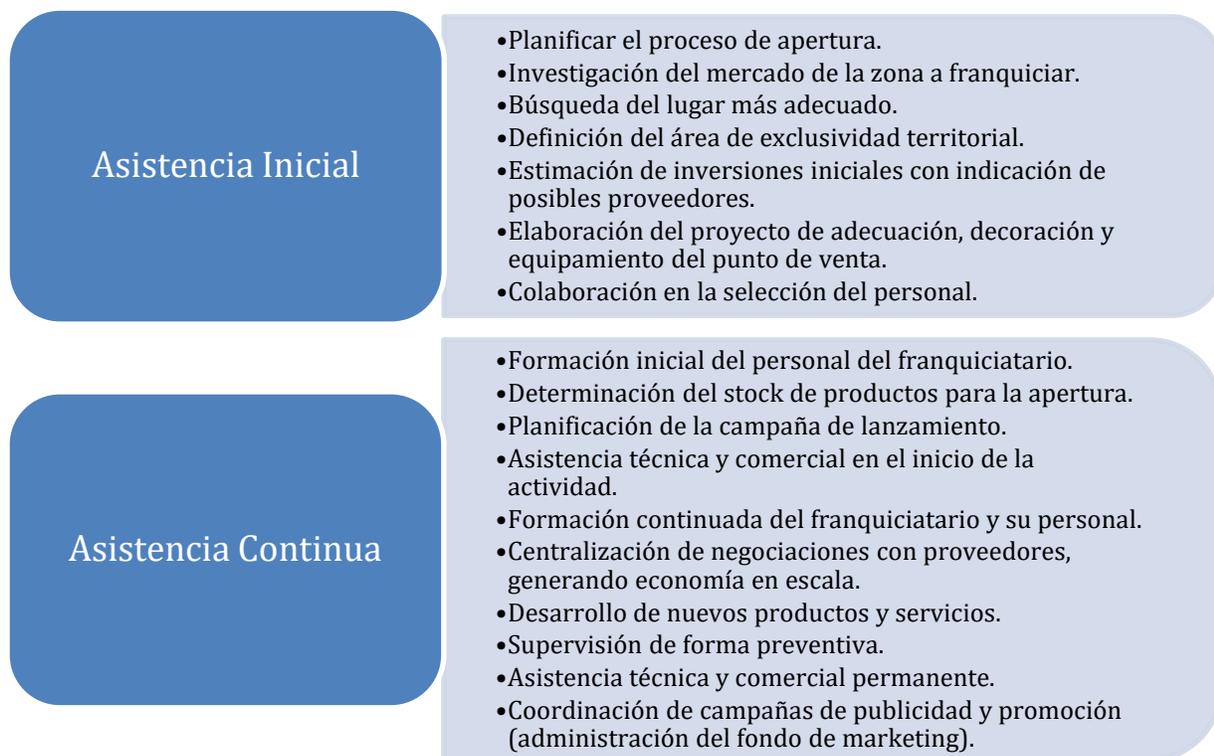


Figura 12 Llave en mano de franquicias. Fuente: autoría propia.

Debe haber una continua comparación y medición de resultados reales contra presupuestados, lo cual puede realizarse en forma parcial o total, teniendo como objetivo mejorar o corregir el desarrollo del proyecto de inversión y así obtener resultados más cercanos a los planes originales, donde la estandarización de los procesos permite mitigar el impacto de variación en los resultados, se procede a analizar y comparar las distintas opciones de inversión en función a estos 4 elementos básicos:

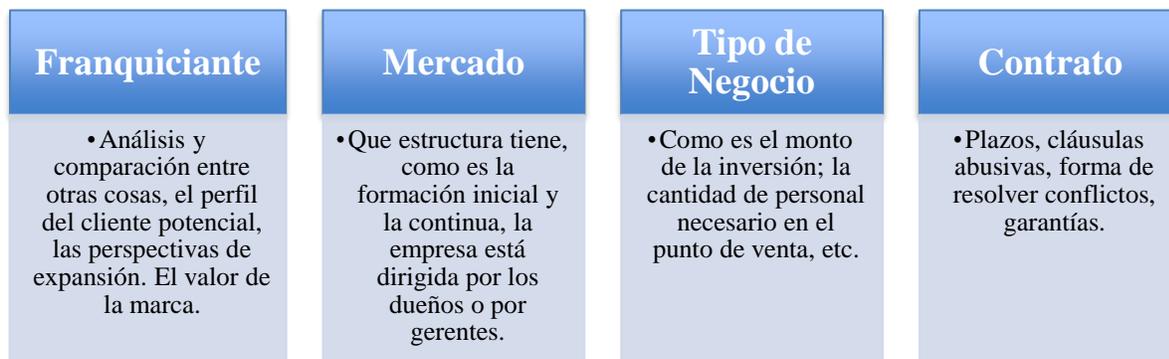


Figura 13 Elementos principales de franquicias. Fuente: autoría propia.

El control debe aplicarse durante la vida total del proyecto para medir su desarrollo y rentabilidad. Además esta etapa deberá ser controlada mediante la elaboración de presupuestos y el establecimiento de un sistema de control presupuestal asignando la responsabilidad a la administración existente, para llevar a cabo este control es necesario tener previamente detallado el marco establecido por el franquiciante donde el manual de operaciones hacen parte de las políticas y directrices generales, este manual especifica las tareas que los franquiciatarios deben llevar a cabo para el funcionamiento, promoción y mejoramiento de sus negocios.

A su vez se considera el plan maestro por medio del cual los franquiciatarios sincronizan, gestionan y controlan sus operaciones, puesto que sirven para transmitir completa y efectivamente los conocimientos, experiencias, cultura organizacional y ante todo la estandarización de los costos en los diferentes procesos, determinando que son un componente fundamental e integral en cualquier programa de franquicia, dando cuenta del uso de la teoría de agencia y los costos de transacción en el sistema de franquicia actual. Es importante documentar las actividades y procesos que desarrolla la franquicia original para facilitar el cumplimiento efectivo de la inversión y los costos referentes a la producción.

La franquicia al ser un sistema de organización híbrido entre el sistema descentralizado y el sistema centralizado, que se presenta como un mejor tipo de organización que sus constituyentes; aprovecha las oportunidades y elimina las deficiencias de cada sistema con el fin de producir mayores utilidades. La eficiencia se mejora gracias a una organización eficaz de la estructura de distribución, sobre todo, a la solución de los problemas internos y de los costos de transacción entre el franquiciante y sus franquiciatarios.

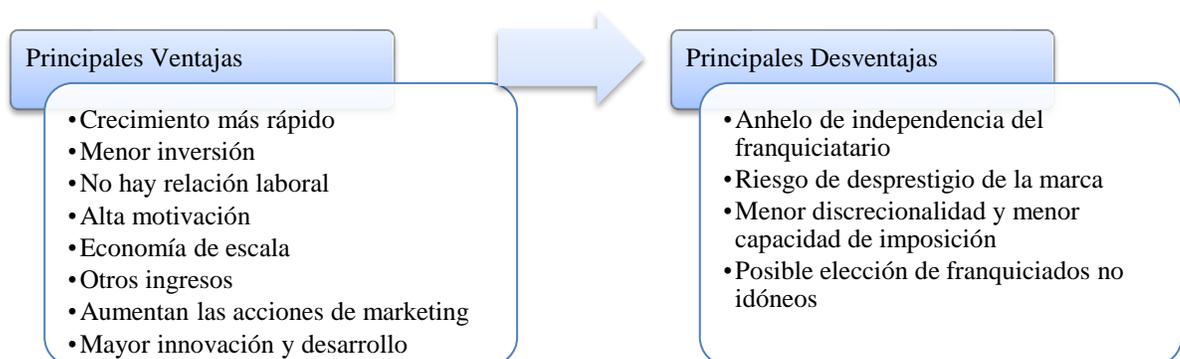


Figura 14 Balance de franquicias. Fuente: autoría propia.

2.11. Ubicación de franquicias

La localización geográfica de un establecimiento comercial en una determinada localidad, municipio, zona o región es una decisión de tipo estratégico. Dicha decisión dependerá de ciertos factores que pueden favorecer o perjudicar la actividad económica presente y futura.

A la hora de elegir la ubicación concreta del local debemos tener en cuenta la superficie, precio y forma de adquisición (alquiler), la reglamentación que puede afectarle, así como posibilidades de modificaciones arquitectónicas.

La franquicia es parte de la globalización porque han roto fronteras y han permitido que los conceptos exitosos de negocio lleguen a otros lugares. Negocios exitosos han sido pequeñas o medianas empresas, llegaron a ser empresas transnacionales cuando comenzaron a operar en diferentes países.

Cuando una empresa franquiciante pretende expandirse resulta importante que antes se adapte a las condiciones y características de los distintos estados, regiones geográficas en que tiene considerado operar. Una franquicia puede considerarse un negocio más seguro que uno independiente, ante todo porque en una franquicia, el franquiciatario recibe la experiencia del franquiciante a través de instrucciones, métodos, y procedimientos probados.

En cambio, en un negocio independiente el inversionista tiene que averiguar, investigar y determinar el tipo de negocio, método o procedimiento adecuado, lo cual resulta riesgoso y complicado.

Además, cuando un franquiciatario inicia la operación de un negocio franquiciado no lo hace desde cero, y aunque su éxito dependa principalmente de su esfuerzo personal, le facilitará el proceso, la experiencia y la asistencia técnica permanente del franquiciante, así mismo, en la franquicia se puede identificar que hay que corregir y que aspectos deben atenderse, gracias a la permanente evaluación y supervisión que realizan los representantes del franquiciante en la unidad franquiciada.

La primera decisión que se tiene que tomar para elegir la localización más idónea de una franquicia es determinar la población donde se va a ubicar, para lo que es necesario realizar un estudio detallado de algunos factores.

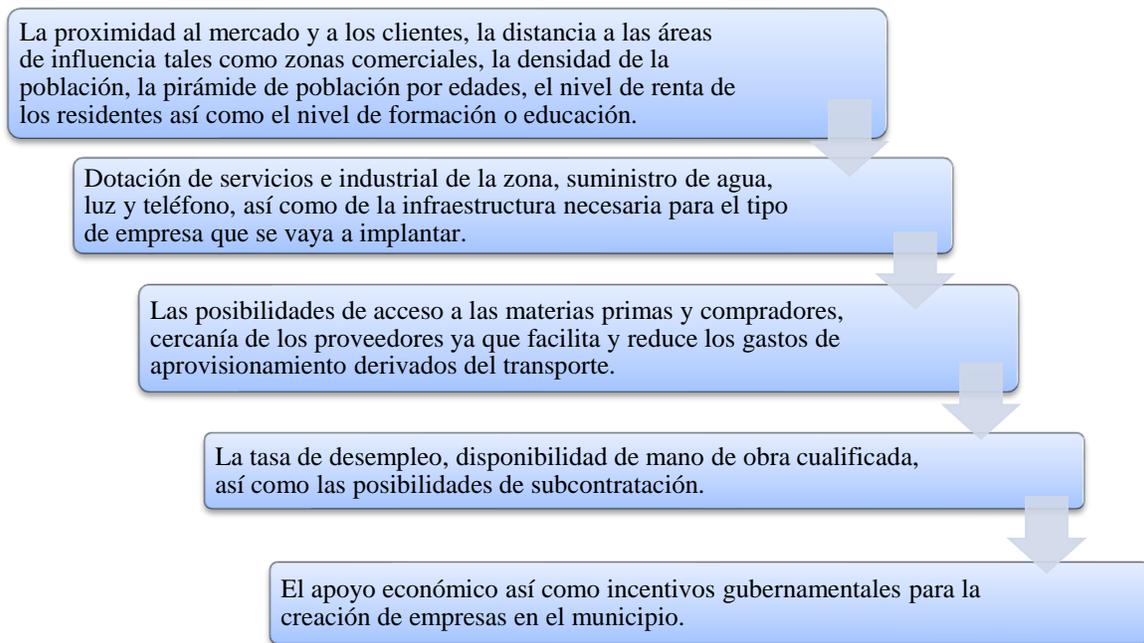


Figura 15 Análisis de ubicación de franquicias. Fuente: autoría propia.

Después de haber determinado la ciudad, se debe elegir la zona donde se va a ubicar la franquicia. Para lo que será necesario estudiar determinados aspectos como la intensidad de la competencia.

Evaluar factores como las posibles respuestas o reacciones ante la entrada de un nuevo negocio, así como las estrategias de negocios desarrolladas por los establecimientos de la zona. Es decir, analizar la competencia en cuanto a precio y calidad.

En el momento de determinar la localización concreta del comercio, dentro de la ciudad y colonia elegidos, seleccionar el tipo de ubicación necesaria.

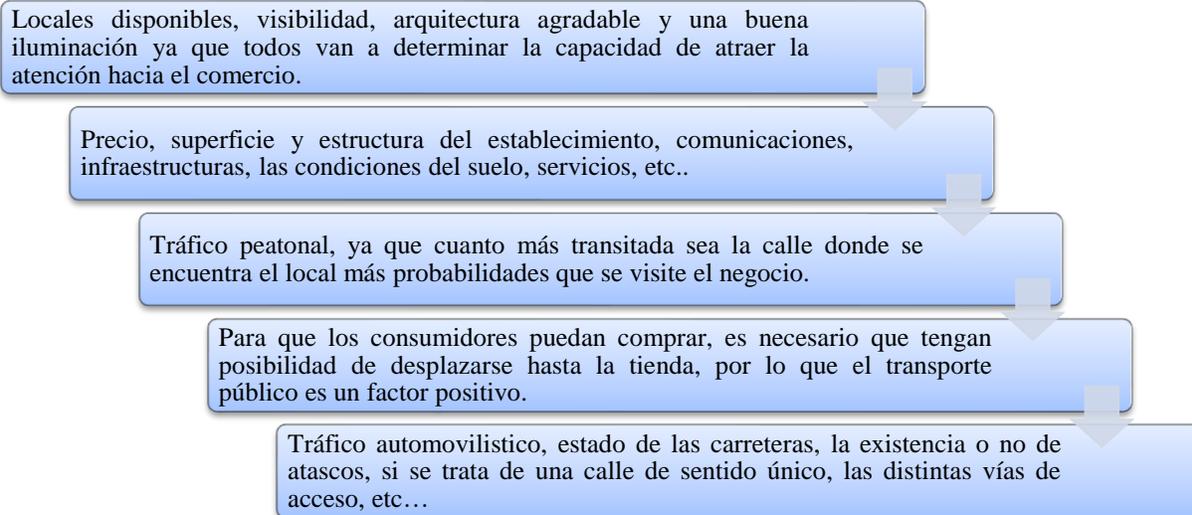


Figura 16 Elementos importantes de un local. Fuente: autoría propia.

En general, se puede verificar que los factores mencionados anteriormente, se han analizado cuidadosamente, para la colocación de cada una de las franquicias de pastes, en Estado de México y Ciudad de México en el periodo 2015-2018.

El éxito de las franquicias, no solo en duplicar solamente la unidad de negocio, para expandir determinada marca o cadena de tiendas, también es necesario replicar las condiciones aledañas para lograr el éxito de la unidad original, en el caso específico de las franquicias de pastes, se canalizo hacia un punto específico para implantar este tipo de negocios, donde se encontrara una concentración masiva de personas que van de paso, por compras o tramites, con prisa que pueden ir comiendo el producto caminando o en el trayecto de regreso a su destino.

A continuación, se muestran características de las zonas dónde se encuentran ubicadas ⁷ franquicias de pastes y empanadas, donde se mencionan las características principales de cada una de las ciudades acorde con su extensión territorial, población, aportación al ²⁶PIB de México.

²⁶ El producto interior bruto (PIB) es un indicador económico que refleja el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por un país o región en un determinado periodo de tiempo, normalmente un año. Se utiliza para medir la riqueza de un país. <https://economipedia.com/definiciones/producto-interior-bruto-pib.html> (2019).

2.11.1. Ciudad de México.

Es el núcleo urbano más grande de la república mexicana, principal centro político, económico, social, académico, financiero, empresarial, turístico, cultural, de comunicaciones y entretenimiento. Ha sido el escenario de varios de los acontecimientos históricos y mediáticos más importantes del país, produce el 17 % del PIB del país de acuerdo con el INEGI (2019).

Se localiza en el Valle de México, a una altitud media de 2240 m s. n. m. Tiene una superficie de 1495 km², y se divide administrativamente en 16 demarcaciones. Su población es de 8,9 millones de habitantes, aproximadamente, se considera también la Zona Metropolitana del Valle de México, Portal ciudadano CDMX (2019).



Figura 17 Mapa de la ubicación geográfica de la CDMX. Fuente: Google.

2.11.2. Estado de México.

Con sus más de quince millones de habitantes, es la entidad mexicana con mayor número de habitantes, de los cuales más de dos tercios se concentran en la Zona Metropolitana del Valle de México, produce el 8.9 % del PIB del país de acuerdo con el INEGI (2019).

Está ubicado en el centro sur del país, limitando al norte con Querétaro, al noreste con Hidalgo, al este con Tlaxcala, al sureste con Puebla, al sur con Morelos y Ciudad de México, al suroeste con Guerrero y al oeste con Michoacán. Con 16 187 608 habitantes en 2015, es el estado más poblado, con 22 357 km². Portal ciudadano Estado de México (2019).

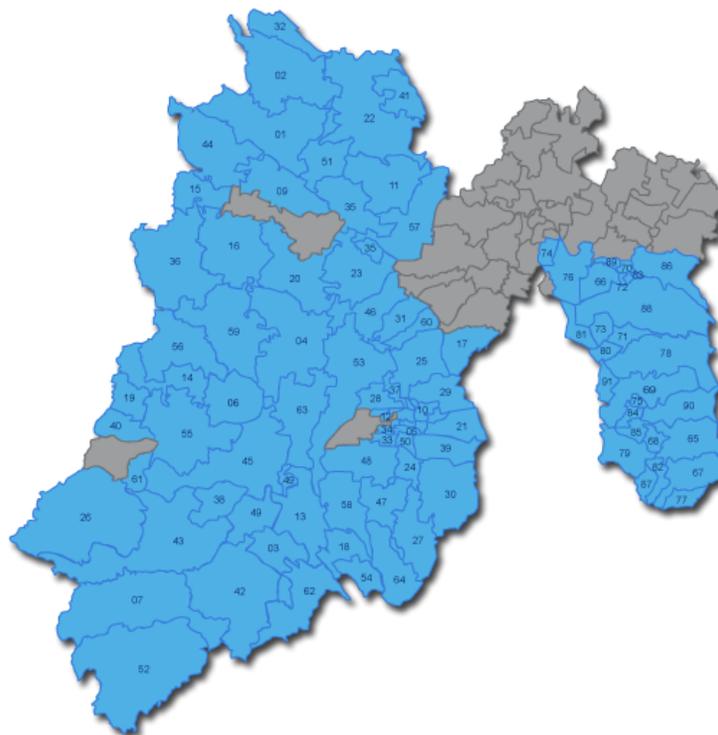


Figura 18 Mapa de la ubicación geográfica del Estado de México. Fuente: Google.

3. Capítulo 3

3.1. Antecedentes históricos de auditoría operacional

El termino de Auditoria Operativa significa, inspeccionar, revisar, verificar e investigar, nació después de la segunda guerra mundial, actualmente se encuentra en pleno desarrollo, hace un estudio más allá de la información estrictamente contable, analiza a fondo toda la organización, observa comportamientos poco eficientes y toma decisiones para corregirlos.

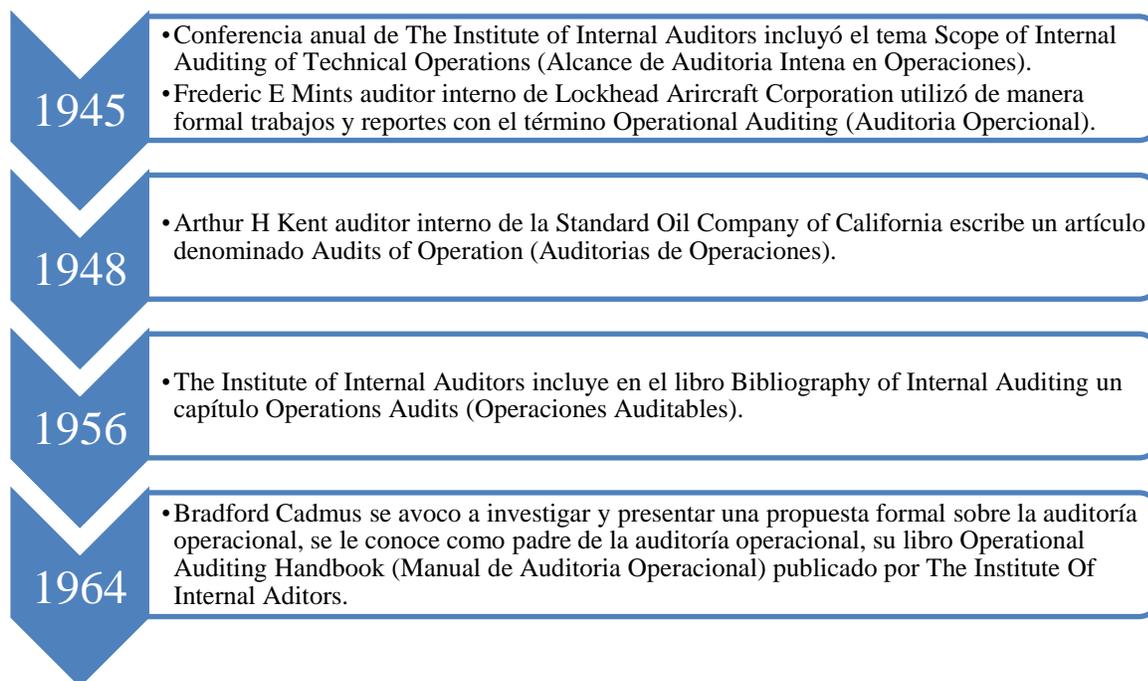


Figura 19 Reseña histórica de Auditoría Operacional. Fuente: autoría propia.

La auditoría operacional se utiliza actualmente en el análisis de toda una organización o de algunas áreas en específico con la finalidad de evaluar sus sistemas, sus controles y su desempeño, de acuerdo con los objetivos de su administración.

La auditoría operacional 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.

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.

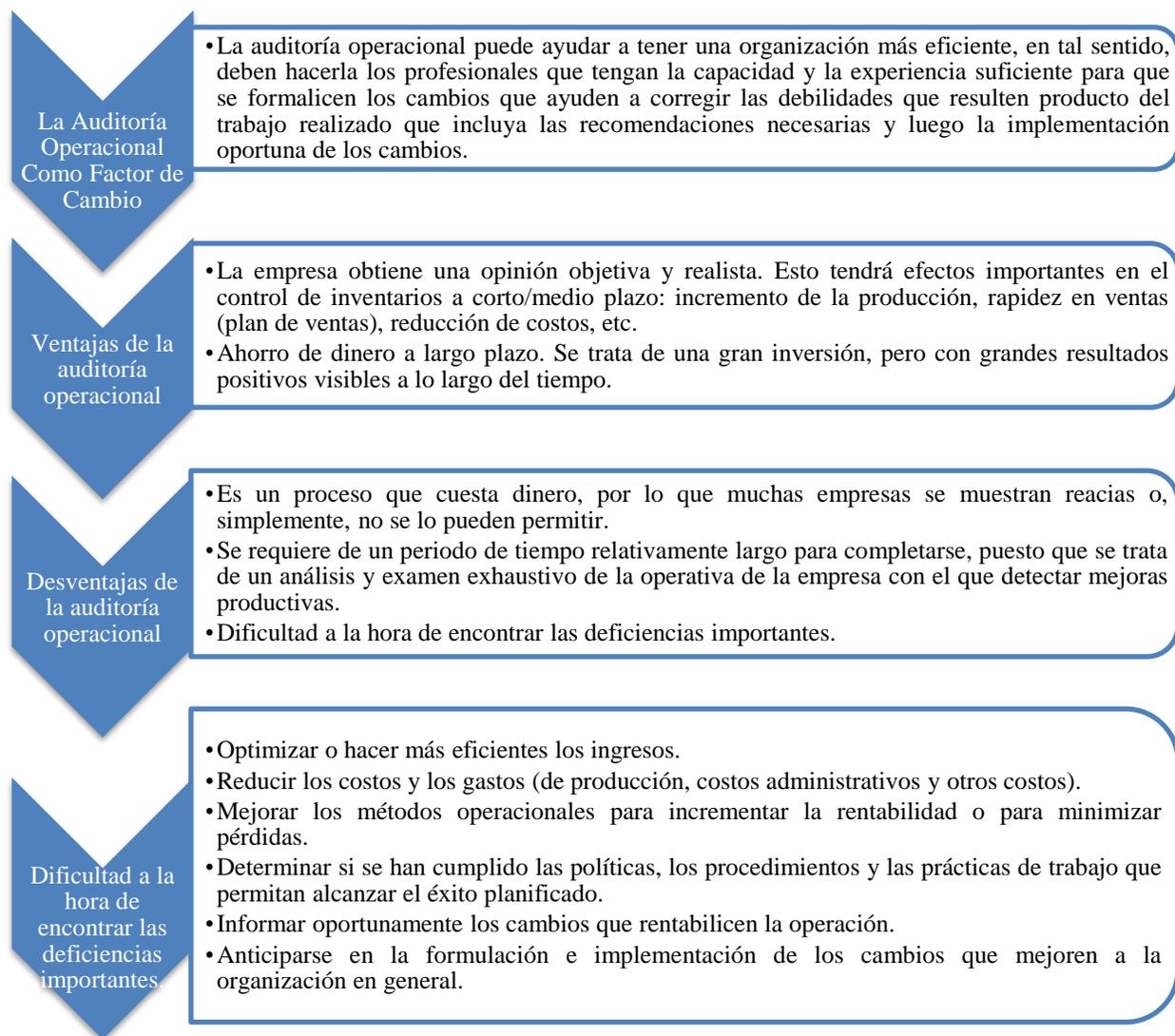


Figura 20 Importancia de la Auditoría Operacional. Fuente: autoría propia.

3.2. La auditoría como actividad profesional

Las cualidades, atributos, responsabilidades y estatus del auditor interno de operaciones son algo similar a las del auditor financiero tradicional, pero más orientados hacia la perspectiva de dirección.

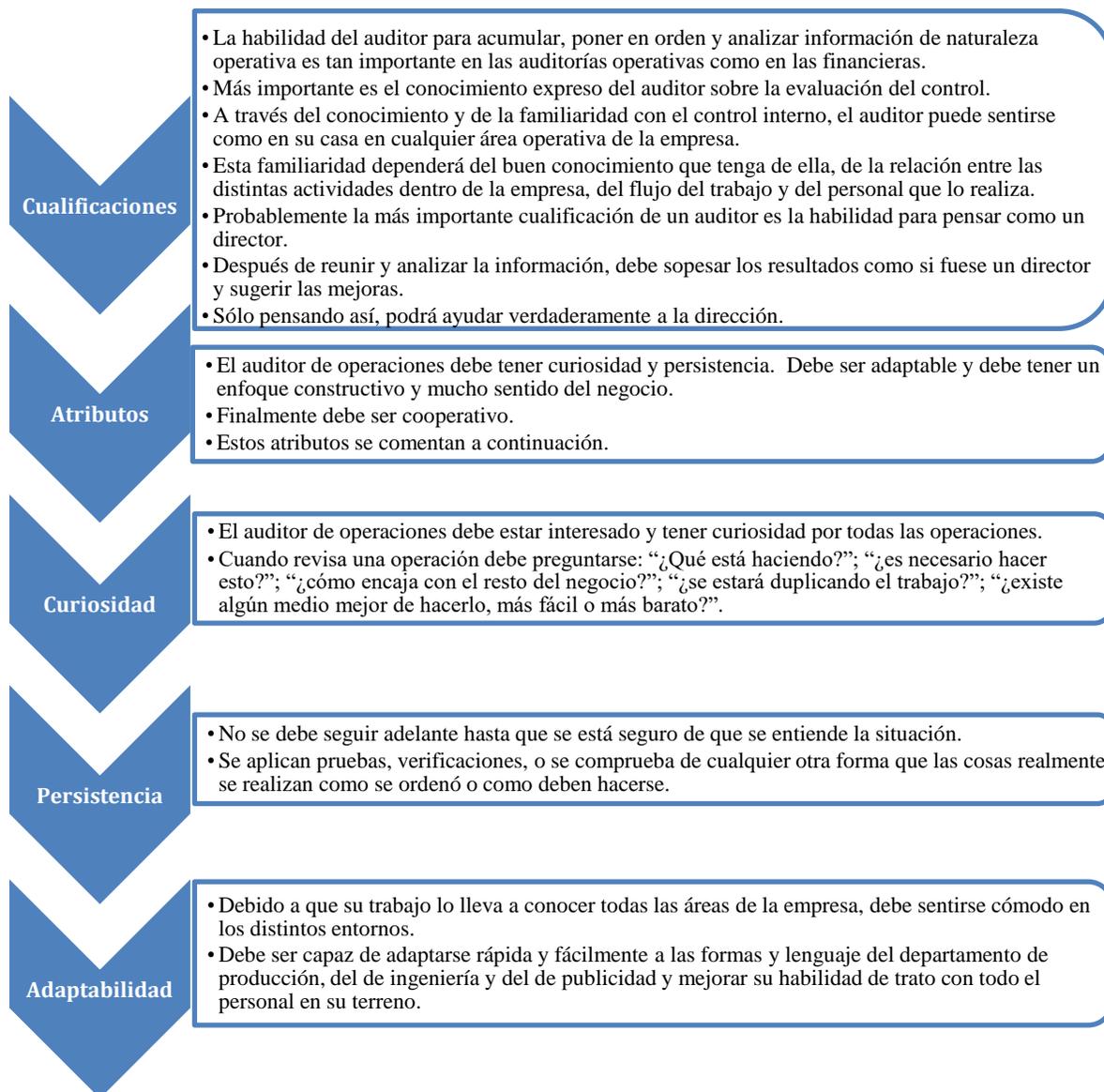


Figura 21 Habilidades del Auditor. Fuente: autoría propia.

El auditor de operaciones tiene la responsabilidad de ayudar tanto a la dirección operativa como a la general. A los directores operativos debe ofrecerles recomendaciones constructivas que apunten hacia la mejora de las operaciones. A los generales debe proporcionarles una descripción de lo que ve y darles una opinión sobre los asuntos que ha revisado. Al realizar su función, los auditores tienen la responsabilidad de observar las normas profesionales de auditoría en sus revisiones y evaluaciones. Estas normas conciernen a la adecuación y claridad de ejecución de su trabajo y a la adecuación del informe.

Los auditores tienen ciertas responsabilidades básicas hacia la dirección con respecto a las políticas, procedimientos y otras medidas de control de dirección que se establezcan. Al revisar estas políticas y procedimientos deberá considerarse los siguientes temas:

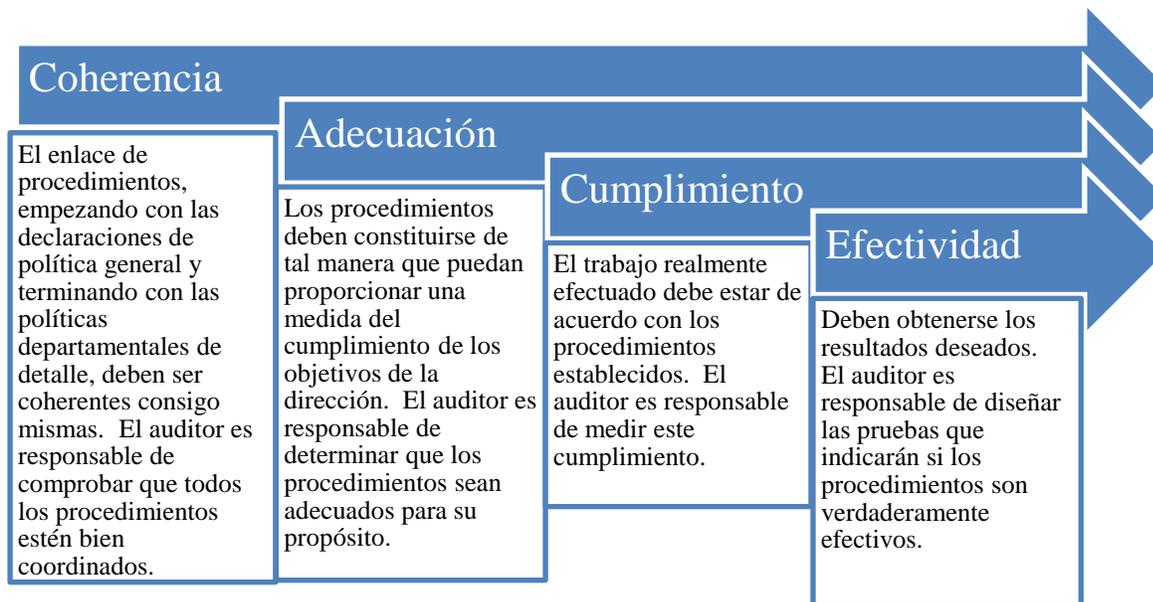


Figura 22 Responsabilidad del Auditor. Fuente: autoría propia.

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

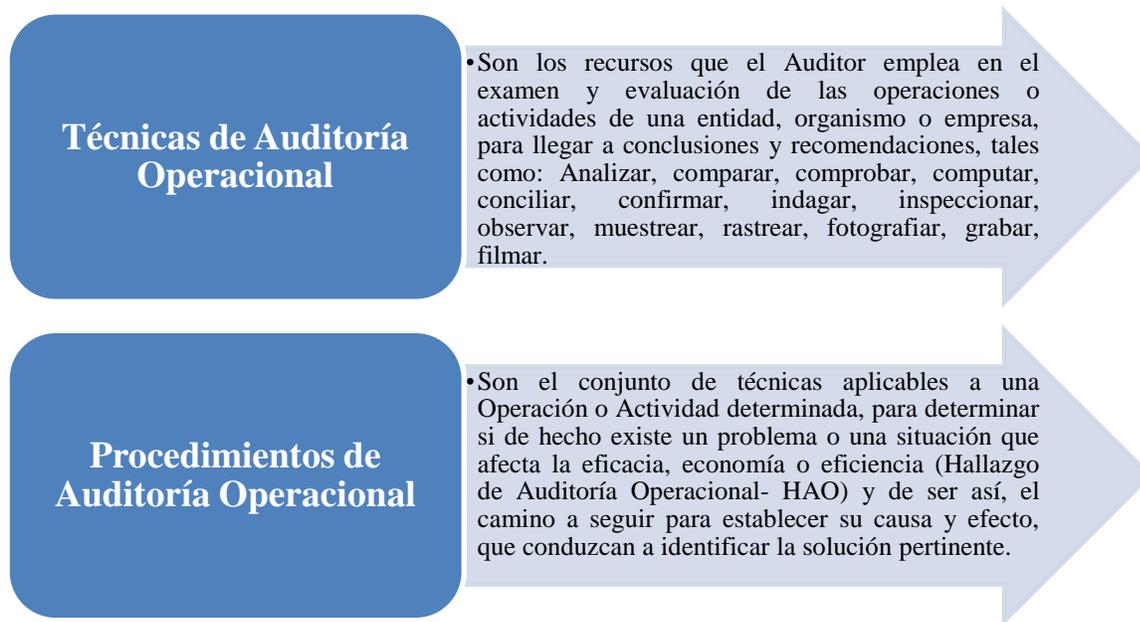


Figura 23 Herramientas del Auditor. Fuente: autoría propia.

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

1. 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.
2. Entrevista. - es un encuentro y conversación entre el auditor y el auditado para tratar sobre el proceso objeto de la auditoría.

3.3. Control interno

Cada vez más la exigencia de los consumidores en los actuales escenarios económicos es muy relevante, especialmente por el rol que desempeña la calidad y en un sistema descentralizado, pequeños costos de control de franquicia, sistema centralizado eficiencia coherencia comercial donde, las empresas exitosas están plenamente identificadas que ello constituye una buena ventaja competitiva.

Por lo tanto, es importante y primordial en la operación de una franquicia de pastes, el control, este se concibe como la verificación posterior de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos; y el control de gastos invertido en el proceso realizado por las franquicias donde la estandarización en términos cuantitativos forma parte central de la acción de control.

Eslava, (2013) *“El control interno como externo de la gestión empresarial, requieren a su vez de una adecuada sistematización que permita que dichos controles sean eficaces frente a todos los objetivos que deben conseguir, amplios, variados y en ciertos aspectos difíciles”* (pág. 9).

Dentro de la franquicia es inherente la existencia de verificación del logro de los objetivos basados en la planeación estratégica con miras a la medición que permite imprescindiblemente cuantificar los resultados con el fin de detectar y descubrir las diferencias que se presentan entre la operación y la planeación para establecer medidas correctivas con el objeto de prever y corregir los errores para que la franquicia cree y mantenga la calidad de sus operaciones.

Al igual que el costo de inversión, producción, operación debe asignarse técnicas de evaluación y control por la importancia que este tiene dentro de la franquicia puesto que esto también representa un costo. El control dentro de la franquicia no será válido si no se fundamenta en los objetivos, por lo tanto, es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares dentro de las anteriores etapas, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido mismas que se determinan con base en los objetivos.

El control, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación, a su vez el control está en función del objetivo dado que es el medio por el cual se alcanza los estándares y objetivos establecidos para mantener la calidad dentro del sistema de franquicia.

El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas, es decir para la franquicia, es vital establecer el control puesto que este se justifica en los resultados que se esperen de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que produce resultan menores que el costo y el tiempo que implican su implantación, ya que la metodología dentro de la franquicia se debe mantener las pautas de la marca.

A través del control se busca la completa satisfacción del cliente para diferentes fines, por otra parte, puede ser el lograr la máxima productividad por parte de los miembros de la franquicia que genere mayores utilidades, también se puede ver como el grado de excelencia, o bien puede ser parte de un requisito para permanecer en el mercado, aunque no se esté plenamente convencido de los alcances de la calidad.

El objetivo fundamental y el motivo por el cual la calidad existe es el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los clientes, cumpliendo con los requerimientos y prestando un buen servicio, hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la marca en el mercado.

La importancia de la calidad se traduce como los beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas y buscar la satisfacción de los clientes, como pueden ser: la reducción de costos, presencia y permanencia en el mercado y la generación de empleos, en la medida que se ejerza un efectivo control, esto provocara la reducción de los costos puesto que no habrá procesos innecesarios, con una calidad superior a la de la competencia, con un precio competitivo, con productos innovadores y cada vez más perfeccionados, el mercado reconoce la marca creando una confiabilidad en los pastes elaborados alta probabilidad de permanecer en el mercado con una fidelidad por parte de los consumidores.

3.4. Conceptos de contabilidad de costos

Lograr el adecuado control y valoración de este ciclo requiere la configuración de lo que se denomina la contabilidad de costos, la cual puede definirse según Barfield, Raiborn, C. A. , & Kinney, M. R., (2005), como “una disciplina que estudia las técnicas o los métodos que permiten la determinación del costo de un proyecto, de un proceso o de un bien a través de la medición directa, una asignación arbitraria o una distribución sistemática y racional” (pág. 6).

En el mismo sentido, Hansen & Mowen, (1996), plantean que la “contabilidad de costos es un híbrido de la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa que ofrece información sobre la forma en que se pueden usar los costos de una compañía con fines internos y externos” (pág. 2).

Para Amat, (2011), la contabilidad de costos se centra en “el cálculo de costos de los servicios o productos que genera la empresa, proporciona información a la contabilidad financiera como la referida a los precios de las materias primas, productos en curso y productos acabados que utilizará la contabilidad financiera para valorar existencias al finalizar el ejercicio” (pág. 22).

Este último concepto de “Contabilidad de Costos” va acorde con este caso de estudio, debido a su simplicidad, porque habla de productos y servicios, los cuales son la base fundamental para las franquicias de pastes implantadas en las zonas antes mencionadas, donde el ciclo de la contabilidad de costos registra la información relacionada con el costo de producción, el valor de inventarios y el costo de ventas.

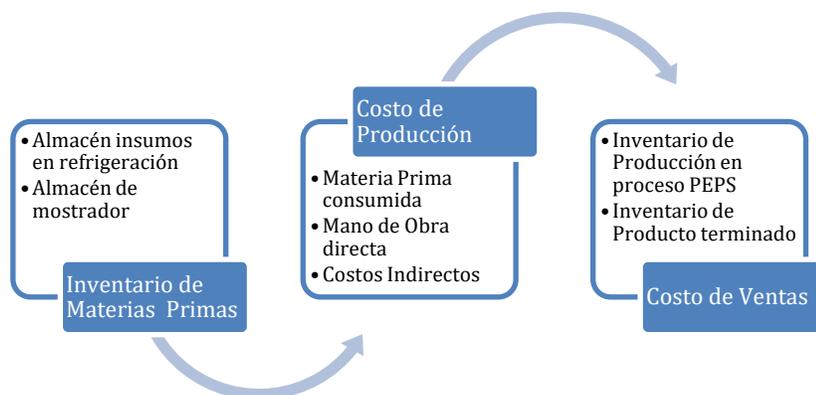


Figura 24 Elementos del Costo. Fuente: autoría propia.

3.5. Control de inventarios

El inventario es uno de los activos más importantes que poseen las compañías al ser el mayor rubro del activo corriente que se convierte en la base y razón de ser de las franquicias de pastes, su costo se puede medir de diversas formas, un inadecuado manejo y valoración de los inventarios puede contribuir inclusive al fracaso, por el contrario, una buena valoración, administración y control contribuye al éxito.

Duque, Osorio, & Agudelo, (2010), consideran el estudio de los costos de los productos y por ende de los inventarios, requiere comprender y diferenciar cada uno de los conceptos de costos necesarios para una adecuada valoración de ellos y por lo tanto una base fundamental para gestionar y tomar decisiones. Lo primero que habría que entender sobre este importante ciclo, es que su valoración y registro implica la construcción de una compleja red de registro de información.

En el caso específico de las franquicias de pastes, se tiene un control permanente en cuanto a la producción y venta, debido a que está basado en ventas históricas, lo cual garantiza que en todo momento se pueda conocer el valor de los inventarios, saber la cantidad de insumos que se solicitarán en los pedidos, únicamente la materia prima necesaria programada para la venta de acuerdo al calendario de surtimiento de la unidad franquiciada, del mismo modo el método más asertivo para el manejo de los insumos en almacén que requieren refrigeración es ²⁷PEPS, puesto que son perecederos con un tiempo de vida de 10 días aproximadamente, motivo por el cual, el inventario debe manejarse de manera cautelosa, con la finalidad de no tener la necesidad y dar de baja insumos por descomposición.

3.6. Costo de producción

El sistema de costos determina cuál es el valor de las unidades producidas que van a ingresar al inventario de producto terminado, los costos de producción son estimaciones monetarias de todos los gastos que se han hecho dentro de la franquicia, estos gastos abarcan todo lo referente a la mano

²⁷ El método PEPS (Primero en entrar, primero en salir) permite realizar una valuación del inventario, teniendo en cuenta que los primeros artículos que ingresan al stock son los primeros que salen.

de obra, los costos de los insumos, así como todos los gastos indirectos que de alguna manera contribuyen a la elaboración pastes.

En el caso específico de la producción de pastes, una vez que se cuenta con la masa y el relleno, se requieren de otros productos para su preparación, como huevo, harina, mostaza, etc., posteriormente cuando se entrega a los clientes requiere de una bolsa, servilletas, caja, es ahí donde se hace el reconocimiento y la clasificación de cada uno de los materiales e insumos que son necesarios para producir y finalmente vender pastes en un establecimiento formal.

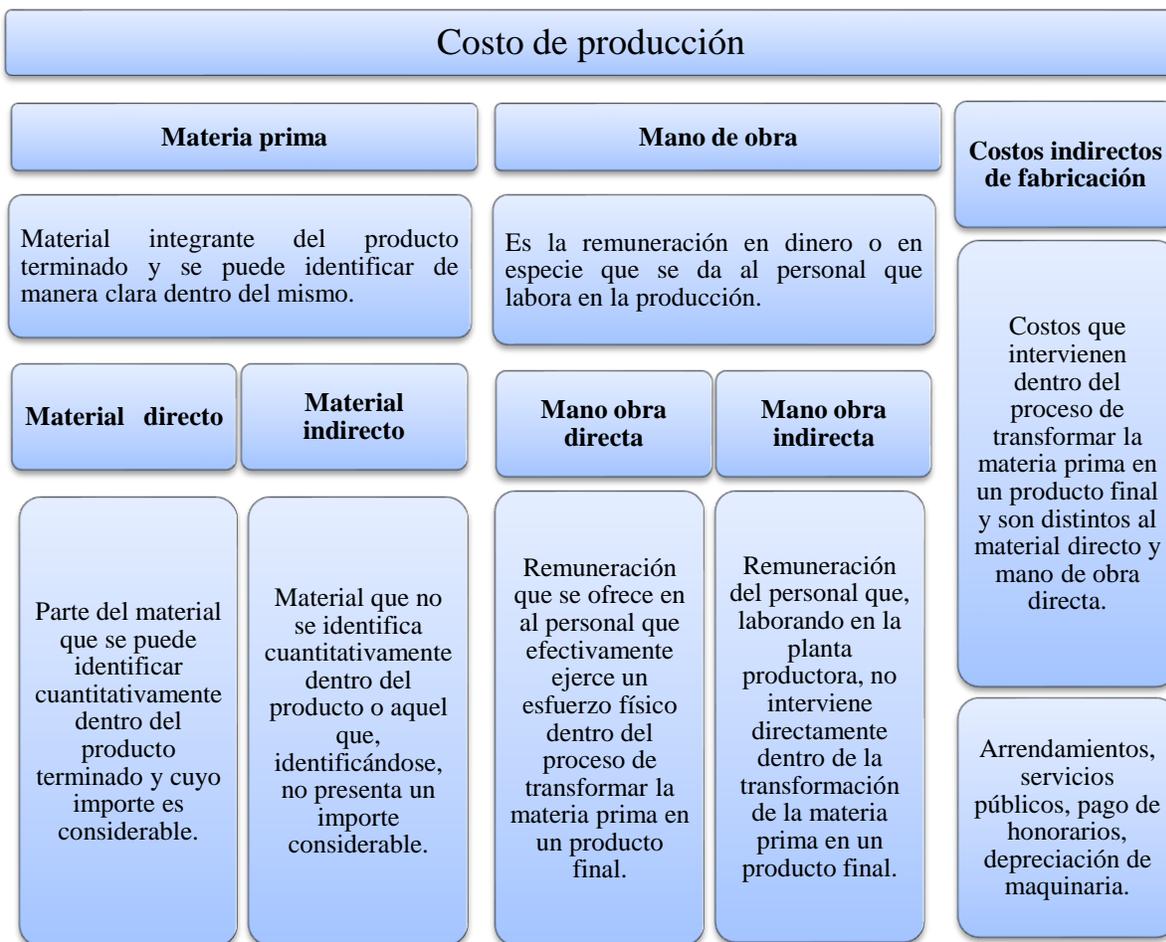


Figura 25 Desglose de Costos. Fuente: autoría propia.

3.7. Costos de operación de una franquicia

Meza Orozco (2018), detalla que esta etapa corresponde a *“El periodo de operación se realizan actividades de compra y transformación de materia prima, distribución, promoción y venta de producto, como también actividades administrativas orientadas a la planeación, organización y control de todo proceso productivo, y todas aquellas actividades necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto”* (pág. 22).

En la operación de una franquicia de pastes se concretan los planes con hechos reales, mediante la movilización de recursos humanos, financieros y administrativos que se expresan en salidas de dinero como los costos de producción y en ingresos por la venta de los pastes.

Al controlar estándares de calidad con un precio competitivo, presencia y permanencia en el mercado, se generan más empleos, demostrando un crecimiento en las franquicias de pastes. Las operaciones de los costos estándar son esenciales, debido a que son una medida de eficiencia y un parámetro de control, para que todo lo que no sea parte constituye una ineficiencia que debe determinarse, registrarse, analizarse y evidenciarse.

Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con la operación deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de estas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas. Las variaciones indican el grado en que se ha logrado un determinado nivel de actuación establecido por el franquiciante. Las variaciones pueden agruparse por costo o por elemento de costo.

El grado en que puede controlarse una variación depende de la naturaleza del estándar, del costo implicado y de las circunstancias particulares que originaron la variación. La diferencia entre el costo real y el costo estándar de los insumos empleados se refleja en dos variaciones: la variación de los precios de los insumos y la variación del uso de los insumos. La variación de los precios de los materiales representa la diferencia entre el costo estándar de las cantidades reales compradas y el costo real de estos insumos. La variación del uso o cantidades de insumos resulta de emplear mayor o menor cantidad que lo contemplado en los manuales.

De acuerdo con diferentes autores de modelos que ayudan a la comercialización de productos y servicios de todo el mundo, se puede analizar algunos ejemplos que se tomaron como referencia para el análisis de costos que se realizara con el objetivo de verificar la rentabilidad de las franquicias de pastes en el periodo 2015 – 2018, así mismo por medio de una auditoría operacional se analizarán los costos de la franquicia y el retorno de su inversión así como también, la posibilidad de colocar más puntos de venta, sin afectar los ya existentes, donde el producto ha sido aceptado con éxito, con la finalidad de disminuir el riesgo de la inversión de futuros franquiciatarios.

4. Capítulo 4

4.1. Casos de estudio en modelos de comercialización en base a los costos de operación

Una metodología de Costos en la estructura de una franquicia permite la identificación de los recursos invertidos para el logro de la rentabilidad, crear una dinámica de esta índole genera un sistema constante de observación de recursos. 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 nuestros 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.

4.1.1. Caso 1 Modelos de gravitación comercial: una aplicación al anuario comercial de España.

De acuerdo con, Lafuente (2000), el objetivo de acuerdo con su modelo es mostrar la utilidad de la aplicación de los Modelos de Gravitación Comercial para la determinación de las áreas de mercado desarrollando dos modelos (Reilly 1931 y Huff 1963) aplicados a dos casos reales, que ponen de manifiesto las importantes aplicaciones que se derivan del conocimiento y actualización de los flujos comerciales de los consumidores, correspondientes a la actividad comercial, ya que muchas actividades económicas están condicionadas o correlacionadas con las áreas de atracción comercial.

Ambos Modelos llamados gravitatorios se fundamentan en dos variables: “masa” o de atracción y otra “fricción” o de frenado, su objetivo es modelizar todo movimiento o comunicación sobre el espacio resultante de la elección que hace el origen del destino. Estos modelos tienen muchos campos de aplicación; las migraciones, los desplazamientos para hacer las compras o por causa de servicios administrativos, sanitarios, financieros. El conocimiento de las áreas de mercado de un centro comercial, constituye una información importante no solo para la planificación de la expansión de nuevas sucursales o establecimientos, sino que, en el caso de puntos de venta ya existentes, sirve de ayuda importante para sus políticas comerciales y de marketing, por ejemplo, la cobertura de las acciones publicitarias y promocionales de un establecimiento debería centrarse en los límites territoriales del área de mercado o zona de influencia.

4.1.2. Caso 2 Una estimación de una ecuación para los flujos bilaterales de manufacturas MERCOSUR

Jacobo (2010), considero que, en las últimas décadas se ha consolidado el proceso de liberalización de los intercambios comerciales en el ámbito multilateral que se iniciara al finalizar la Segunda Guerra Mundial y se ha producido una ampliación en el número de acuerdos de integración económica regional. La Unión Europea ha mostrado un creciente interés por estrechar

las relaciones comerciales con América Latina, el que representa la más reciente y ambiciosa apuesta de integración regional entre las economías sudamericanas y constituye el cuarto bloque comercial del mundo.

En general los países de América Latina han sabido reconocer que las economías que progresan son aquellas que se abren al mundo, que son capaces de insertarse en el proceso de globalización. Poner en práctica una mayor austeridad fiscal y llevar adelante una política monetaria más realista, es la caída de los aranceles en las economías la que ha ejercido una influencia significativa en el aumento del comercio de la región con el resto del mundo a una tasa importante, situando al 28MERCOSUR entre las áreas de expansión potencial en su comercio con la UE. Los efectos gravitacionales tradicionales son intuitivamente razonables, similar en magnitud a algunos existentes para flujos bilaterales totales de bienes que se comercializan y estadísticamente significativos.

Así, en incremento en la renta de los países que comercian provoca un aumento en el flujo de comercio bilateral, por lo cual este se incrementa cuanto mayor es el PIB de los socios. Ante un aumento en la distancia (coste) se produce una disminución del comercio bilateral de manufacturas. Un país grande desde el punto de vista poblacional parece exportar más que uno pequeño, aprovechando tal vez economías de escala, ocurriendo algo similar con el país importador. Finalmente, con relación a las restantes variables, compartir un mismo acuerdo incrementa el comercio y también lo hace hablar el mismo idioma.

4.1.3. Caso 3 Las alternativas de desarrollo en América latina ante el agotamiento de la estrategia neoliberal.

En los 80, Chiñas (2007), México y otros países de 29 América Latina siguieron una estrategia de desarrollo inspirada en el llamado “Consenso de Washington” que tiene su punto

²⁸ MERCOSUR. - El Mercado Común del Sur (MERCOSUR) es un proceso de integración regional instituido inicialmente por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay al cual en fases posteriores se han incorporado Venezuela* y Bolivia, ésta última en proceso de adhesión, <http://www.mercosur.int> (2018).

²⁹ América Latina es el nombre con el que se designa a un territorio muy extenso cuyos países se manejan por el uso del idioma castellano o portugués. América Latina incluye a la mayor parte del continente americano, aunque debemos dejar fuera de esta designación a los países en los que no se hablan estos idiomas, principalmente Estados Unidos,

nodal en la privatización, la desregulación y la liberalización comercial. La interpretación neoliberal, adoptada en las propuestas del Consenso de Washington, ha demostrado su incapacidad para resolver los problemas económicos y sociales de América Latina, de modo que es necesario seguir una nueva senda, basada en reducir la gran inestabilidad social que impide la confianza de los mercados financieros, desconfianza que a su vez limita las posibilidades de mejora. Profundizar esas reformas no son la solución en la reforma del sector energético en el sentido de permitir una mayor participación privada con repliegue del Estado, sino que el Estado debe jugar un papel importante como promotor.

Las autoridades mexicanas deben evitar modas y centrar la atención en el fortalecimiento de las instituciones locales, tener confianza en ellas mismas y en el desarrollo de sus instituciones, confiar menos en la economía mundial y en los modelos derivados de ella. No existe una única política económica que pueda garantizar un crecimiento sostenido, las naciones que han conseguido llevar a cabo esta importante tarea han hecho frente a distintos tipos de obstáculos y han adoptado diferentes políticas sobre regulación, exportaciones, promoción industrial, innovación tecnológica y adquisición de conocimiento.

La prioridad es identificar las restricciones que más dificultan el crecimiento y superarlas mediante políticas microeconómicas y macroeconómicas adecuadas. Las intervenciones de carácter microeconómico deberían tratar de corregir las fallas específicas del mercado, y los incentivos económicos deberían reducirse a medida que la situación los grupos beneficiarios mejora.

Canadá y algunas regiones del Caribe. La superficie de este territorio supera los 21 millones de kilómetros cuadrados mientras que su población (una de las más abundantes del planeta) es de 572 mil habitantes. La organización política de América Latina nos habla de 20 países (siendo los más prominentes Brasil, Argentina, México, Venezuela, Chile, Paraguay, Bolivia, Colombia) ubicados en tres regiones: Norteamérica, Centroamérica y América del Sur. Todos estos países son hoy en día independientes aunque las guerras de independencia fueron en diferentes períodos, más temprano en algunos casos y más tarde en otros, <https://www.definicionabc.com/geografia/america-latina.php> (2018).

4.1.4. Caso 4 De Adam Smith a List, ¿Del libre comercio al proteccionismo?

Chiñas, (2003), opinaba que el comercio exterior se veía como el único medio de hacer prosperar a un país, si bien se contemplaba al comercio internacional, en términos actuales, como un juego de suma cero, esto es, las ganancias de un país se lograban a expensas del otro país. La clase comerciante era considerada por los mercantilistas como el grupo más importante para que funcionara con éxito el sistema económico, proponían una política proteccionista al controlar las importaciones a través de una serie de restricciones comerciales e intentar que fueran lo más pequeñas posibles y las exportaciones lo más altas posibles para lograr una balanza comercial superavitaria. Adam Smith (1776), quien desarrollo la idea que no es restringiendo las importaciones como un país se puede beneficiar más, sino que es a través del libre comercio como puede maximizar su bienestar, aunque es con Ricardo que surge una teoría más sistemática del comercio internacional.

El objetivo de este artículo es los elementos fundamentales de la teoría de Smith del comercio Internacional, analizar a partir de la crítica de List, List (2011), esta teoría, la participación gubernamental en este, con el fin de alcanzar objetivos de más largo plazo que la simple eficiencia estática de corto plazo. La teoría dominante del comercio internacional afirma que la mejor situación posible es aquella donde prevalece el libre comercio entre países desde Adam Smith hasta nuestros días. Esta teoría acepta que de manera excepcional se puede consentir un alejamiento de la regla general del libre comercio.

El mérito de F. List, es precisamente haber destacado, que una de las fallas de la teoría clásica del comercio internacional es haber supuesto que únicamente tiene lugar entre países de igual fortaleza económica e igual nivel de desarrollo económico. Aunque es partidario del fortalecimiento de la industria nacional a través de la protección, no es de ninguna manera proteccionista y puede calificársele como un economista liberal en el sentido de que el libre comercio es la mejor situación posible en el largo plazo siempre y cuando se realice en igualdad de circunstancias, o sea, entre países con igual nivel de desarrollo. Mientras esto no suceda, lo

mejor es el comercio restringido, pero siempre pensando en el fortalecimiento de las fuerzas productivas. Proceder de otra forma es poner en peligro la supervivencia como nación.

4.1.5. Caso 5 Análisis de los vínculos económicos de México con China.

González y otros (2015), realizaron un breve análisis de la evolución de las relaciones comerciales entre México y China. En la década de los setenta, México fue el país de Latinoamérica con mayores vínculos comerciales con China, pues, a pesar del sistema socialista marxista-leninista en que vivía China, se mantuvieron relaciones culturales, hasta cierto punto políticas y, en mucho menor cuantía económicas. En los ochenta estuvo marcada por una reingeniería de la estructura económica de ambos países, que les redituó divergentes resultados, la estrategia de adaptación al nuevo orden económico mundial de México se apegó al Consenso de Washington, mientras que el de China se ha dado más gradual y bajo control gubernamental.

A partir de la década de los noventa el cambio de signo en la relación comercial se fue del lado de China y este fue el principal punto de desacuerdo. México debe tener claro que haber logrado que China viera a México como una nación estratégica no fue una tarea sencilla, y tiene que seguir manteniendo un buen nivel la relación y, todavía más importante, buscar construir una estrategia hacia ese país que sea lo más completa posible e incluya los sectores más relevantes que pueden garantizar el nivel elevado de la relación; de otra manera, como se ha dicho anteriormente, podría fácilmente perderse lo ganado hasta ahora.

4.1.6. Caso 6 La ventaja competitiva según Michael Porter.

Robson (1997), La información se consideraba un factor entre otros en el proceso que determina los negocios, ahora por el contrario hay un creciente reconocimiento del valor de la información como factor determinante en las dinámicas económicas, gracias a las teorías de Porter se ha reconocido que la información posee un alto potencial y que por lo general es menospreciada frente a su valor real, ser tratada como un recurso que cada organización podría y debería utilizar en su rubro de negocio. Para que una empresa logre una real capacidad de generar valor a largo plazo su estrategia empresarial debe enfocarse en trazar un plan de ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

- **Liderazgo en costos.** - ofrecer un producto a un precio inferior, comparado a la oferta de las empresas oponentes
- **Diferenciación del producto.** - diseño del producto exclusivo
- **Enfoque.** – especializarse en un segmento determinado y ofrecer el mejor producto pensado en los requerimientos reales del mercado, Porter (1980).

Porter (1980), le otorgó un papel de primer nivel a las tecnologías en el desarrollo empresarial, con especial referencia a las tecnologías de la comunicación, que se pueden aplicar con excelentes resultados a cualquier rubro de negocio y que constituyen un valioso aporte a la estrategia competitiva y obtener ventajas como: mejor control, programación, investigaciones de mercado competitivas y gestión del producto.

4.1.7. Caso 7 Ventajas comparativas o Ventajas Competitivas. Boletín de lecturas sociales y económicas

Villanueva (1994), Ambas ventajas van de la mano, debido a que al hacer la comparación de las naciones inmediatamente se entra en competencia, las preocupaciones por el destino manufacturero de los países más avanzados, frente a la competencia de los asiáticos no deja de despertar la búsqueda de respuestas adecuadas. Por otro lado, la búsqueda de mejores apoyos al incremento de la productividad en los servicios parece buscar una mayor atención de las políticas públicas. El competitivismo procura extender a las naciones reglas de juego generalmente utilizadas en la concurrencia empresarial.

4.1.8. Caso 8 Inversión extranjera y empleo en México.

Pérez (2015), Analizó el impacto que durante la última década tuvo la inversión extranjera (IED) en México con respecto a la condición del empleo y a la generación de nuevos puestos de trabajo y de las principales empresas exportadoras, de las multinacionales, de las grandes empresas nacionales y de las que componen la industria maquiladora, ya que son las que se encuentran vinculadas con la inversión extranjera, llegó a la conclusión que la inversión extranjera ha proporcionado un apoyo fundamental al desarrollo de las empresas multinacionales de la industria exportadora e industria maquiladora, sectores que conjuntamente ofrecen alrededor de dos millones

de empleos, y puede afirmarse que la inversión extranjera tiene una participación en el campo del empleo y en el sector manufacturero determinante, así como se ha vuelto relevante en bancos y grupos financieros en una población ocupada de 39 millones de trabajadores en México.

4.1.9. Caso 9 Exportaciones en México: análisis de cointegración y causalidad (1980 - 2012).

Villanueva (2015), analizó la relación entre las exportaciones y el producto, mediante técnicas econométricas de series de tiempo multivariadas, a través de la estimación de un modelo de corrección de error, mostro la relación de largo plazo que existe entre las exportaciones totales y el PIB de México en el periodo en cuestión donde la ausencia de un proceso adaptativo, de preparación ha beneficiado a conglomerados industriales internacionales o bien a monopolios nacionales, la superación de los niveles de pobreza de millones de mexicanos por la adopción de medidas de corte neoclásico del comercio internacional, proximidad del país con el mercado mundial más grande del mundo, México seguirá estancado en los procesos productivos que delimitan la generación de bajo valor agregado a menos que se incremente la inversión pública en infraestructura, salud, educación y desarrollo, se fije un tipo de cambio competitivo, diseñe una política fiscal vinculada con la política monetaria de corte anti cíclica y ejecute una reforma fiscal que grave a los sectores de altos ingresos y menos a los de bajos ingresos.

4.1.10. Caso 10 México: concentración y localización del empleo manufacturero, 1980-1998.

Flores (2004), a través de la aplicación de una variante del índice de Gini, midió la evolución de la concentración geográfica del empleo manufacturero en México, donde los datos muestran una desconcentración relativa del empleo manufacturero desde la Ciudad de México, Estado de México y Nuevo León. Cinco estados de la frontera norte y Aguascalientes, es donde se concentra este tipo de industria y se acentúa su especialización.

4.1.11. Caso 11 Criterios para la toma de decisión de inversiones.

Salinas (2015), presento un ensayo con la finalidad de mostrar la metodología del cálculo de algunas técnicas generalmente aceptadas para evaluar los flujos financieros de proyectos de

inversión, entre los más preferibles es el 30VPN y la 31TIR. Valor Presente Neto, que para su aplicación requiere determinar la tasa de rendimiento requerido, donde un valor positivo conduce a la decisión de aceptar el proyecto. La TIR se calcula mediante la técnica de prueba y error, donde una TIR superior a la tasa de rentabilidad requerida, conduce a la decisión de aceptar el proyecto.

4.2. 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.

En la página 89 correspondiente a los Anexos, se encuentra el cronograma de la visita a cada una de las franquicias, el formato de la hoja de trabajo previamente elaborada y cada una de las cédulas aplicadas a los procesos de producción.

Se desarrollaron cuatro cédulas para evaluar puntos específicos:

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.

³⁰ VPN. - es una herramienta central en el descuento de flujos de caja (DCF) empleado en el análisis fundamental para la valoración de empresas cotizadas en bolsa, y es un método estándar para la consideración del valor temporal del dinero a la hora de evaluar elegir entre los diferentes proyectos de inversión disponibles para una empresa a largo plazo. Es una técnica de cálculo central, utilizada tanto en la administración de empresas y las finanzas, como en la contabilidad y economía en general para medir variables de distinta índole, <http://www.encyclopediainanciera.com> (2018).

³¹ TIR. - es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto, <http://economipedia.com> (2018).

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.
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.
4. **Imagen y seguridad.** - se revisó las instalaciones, mobiliario y limpieza en general de la sucursal.

En las siguientes tablas se elaboró un resumen, con los hallazgos negativos dentro de los procesos productivos enfocados a los puntos específicos antes mencionados, dentro de las franquicias, donde a cada uno se le asignó una puntuación del 25%, donde la suma corresponda al 100%, aquellas que se encuentren más alejadas de dicho porcentaje, deberán realizar mayor número de correcciones para cumplir con la normatividad interna.

4.2.1. Franquicia No. 1 Calificación total 78.56%

Tabla 1 Preparación del producto (23/4) Calificación 20.65%

Incidencias	Recomendaciones
1. Marca de mostaza no autorizada.	Comprar la marca autorizada.
2. Recipientes sucios.	De acuerdo con licencias de funcionamiento de las sucursales, la limpieza es fundamental.
3. El armado de pastes y empanadas no es el adecuado, no cumplen con el tamaño y el peso requerido, se abren cuando son horneados y se sale el relleno, preparan mezcla de huevo en exceso.	El personal debe contar con la capacitación necesaria.
4. Personal de producción con uniforme sucio.	Personal debe estar correctamente uniformado.

Fuente: autoría propia.

En la hoja de trabajo, se revisaron de la preparación del producto 23 puntos específicos del proceso evaluado, se encontraron 4 incidencias que afectan el 25% que representa este proceso, donde se sugiere apliquen las recomendaciones mencionadas.

Tabla 2 Fresco caliente y oportuno (9/2) Calificación 19.44

Incidencias	Recomendaciones
1. El paste no tiene la presentación adecuada, la trenza no está bien hecha, las empanadas no están bien selladas, no están bien barnizadas, especificaciones como el azucarado en arroz con leche no es el correcto.	El personal debe contar con la capacitación necesaria.
2. El horneado no se hizo a la temperatura correspondiente 210 °C, por eso el paste luce apelmazado.	El paste debe tener la consistencia que lo caracteriza en todos los puntos de venta.

Fuente: autoría propia.

En la hoja de trabajo, se revisaron la frescura y temperatura del producto 9 puntos específicos del proceso evaluado, se encontraron 2 incidencias que afectan el 25% que representa este proceso, donde se sugiere apliquen las recomendaciones mencionadas.

Tabla 3 Servicio a clientes (18/3) Calificación 20.83

Incidencias	Recomendaciones
1. Mostrador, deteriorado, roto, no cuenta con la imagen institucional.	Deben reemplazarlo, por la imagen de la marca.
2. Piso requiere limpieza profunda.	De acuerdo con licencias de funcionamiento de las sucursales, la limpieza es fundamental.
3. Terminal punto de venta se encuentra sucia y obsoleta.	Adquirir el equipo y licencias autorizados.

Fuente: autoría propia.

En la hoja de trabajo, se revisó del servicio a clientes 18 puntos específicos del proceso evaluado, se encontraron 3 incidencias que afectan el 25% que representa este proceso, donde se sugiere apliquen las recomendaciones mencionadas.

Tabla 4 Imagen y seguridad (17/5) Calificación 17.64

Incidencias	Recomendaciones
1. Anuncios exteriores e interiores, deteriorados, rotos, no cuenta con imagen institucional.	Reemplazarlos inmediatamente.
2. Faltan convenios de confidencialidad.	Integrarlos de inmediato.
3. Se encontró una máquina expendedora de dulces no autorizada.	Retirlarla inmediatamente
4. Bitácora de mantenimiento incompleta.	Implementarla para mantenimiento preventivo correcto.
5. Muros y techos, deteriorados.	Mantenimiento inmediato.

Fuente: autoría propia.

En la hoja de trabajo, se revisaron la imagen y seguridad en el punto de venta 17 puntos específicos del proceso evaluado, se encontraron 5 incidencias que afectan el 25% que representa este proceso, donde se sugiere apliquen las recomendaciones mencionadas.

4.2.2. Informe de auditoría No. Franquicia 1

De acuerdo con su solicitud, durante el periodo del 1 al 31 de enero de 2019, se llevó a cabo la Auditoría Operativa a las tiendas que operan bajo la modalidad de franquicias, ubicadas en el Estado de México y CDMX del periodo que comprende de 21 de marzo al 30 de mayo de 2019, de la empresa que usted dirige.

El trabajo de auditoría que se llevó a cabo mediante la aplicación de las Normas Internacionales de Auditoría y la normatividad que la empresa tiene establecida para este aspecto, de la revisión se concluye que los empleados llevan a cabo sus funciones con apego a las políticas de la empresa con excepción a:

- Presentación, características e imagen institucionales del paste no son las adecuadas.
- La sucursal luce deteriorada y sucia.
- Falta de higiene en los recipientes que se utilizan en el proceso de producción, uniforme del pastero y cámara de refrigeración.
- Uso de insumos de mostrador no autorizados.
- Documentación del personal y de la sucursal incompleta.

Se determinaron observaciones con resultados operativos no significativos y se proponen alternativas para su solución, dichos aspectos serán abordados con el franquiciatario responsable de la unidad de venta.

4.2.3. Franquicia No. 2 calificación total 84.2

Tabla 5 Preparación del producto (23/4) Calificación 20.65

Incidencias	Recomendaciones
1. Marca de huevo no autorizada.	Comprar la marca autorizada.
2. El producto no cumple con las características necesarias.	El personal debe contar con la capacitación necesaria.
3. Masa con hongos, por falta de rotación PEPS.	Peligro de multa para el franquiciatario por mala manipulación del producto.
4. Fregadero deteriorado.	Deben reemplazarlo, por la imagen de la marca.

Fuente: autoría propia.

En la hoja de trabajo, se revisaron de la preparación del producto 23 puntos específicos del proceso evaluado, se encontraron 4 incidencias que afectan el 25% que representa este proceso, donde se sugiere apliquen las recomendaciones mencionadas.

Tabla 6 Fresco caliente y oportuno (9/1) Calificación 22.22

Incidencias	Recomendaciones
1. No hay terminal punto de venta.	Adquirir el equipo y licencias autorizados.

Fuente: autoría propia.

En la hoja de trabajo, se revisaron la frescura y temperatura del producto 9 puntos específicos del proceso evaluado, se encontraron 1 incidencias que afectan el 25% que representa este proceso, donde se sugiere apliquen las recomendaciones mencionadas.

Tabla 7 Servicio a clientes (18/2) Calificación 22.22

Incidencias	Recomendaciones
1. El paste no tiene la presentación adecuada, la trenza no está bien hecha, las empanadas no están bien selladas y el paste de papa con carne le faltaban 30 gramos.	El personal debe contar con la capacitación necesaria.
2. El horneado no se hizo a la temperatura correspondiente 210 °C, por eso el paste luce más dorado.	El paste debe tener la consistencia que lo caracteriza en todos los puntos de venta.

Fuente: autoría propia.

En la hoja de trabajo, se revisó del servicio a clientes 18 puntos específicos del proceso evaluado, se encontraron 2 incidencias que afectan el 25% que representa este proceso, donde se sugiere apliquen las recomendaciones mencionadas.

Tabla 8 Imagen y seguridad (17/4) Calificación 19.11

Incidencias	Recomendaciones
1. Anuncios interiores, no cuentan con imagen institucional.	Reemplazarlos inmediatamente.
2. No hay señalización.	Implementarla inmediatamente.
3. Muros y techos, deteriorados.	Mantenimiento inmediato.
4. La documentación del personal no está completa.	Integrarla inmediatamente.

Fuente: autoría propia.

En la hoja de trabajo, se revisaron la imagen y seguridad en el punto de venta 17 puntos específicos del proceso evaluado, se encontraron 4 incidencias que afectan el 25% que representa este proceso, donde se sugiere apliquen las recomendaciones mencionadas.

4.2.4. Informe de auditoría Franquicia No. 2

De acuerdo con su solicitud, durante el periodo del 1 al 31 de enero de 2019, se llevó a cabo la Auditoría Operativa a las tiendas que operan bajo la modalidad de franquicias, ubicadas en el Estado de México y CDMX del periodo que comprende de 21 de marzo al 30 de mayo de 2019, de la empresa que usted dirige.

El trabajo de auditoría que se llevó a cabo mediante la aplicación de las Normas Internacionales de Auditoría y la normatividad que la empresa tiene establecida para este aspecto, de la revisión se concluye que los empleados llevan a cabo sus funciones con apego a las políticas de la empresa con excepción a:

- Presentación, características e imagen institucionales del paste no son las adecuadas.
- Deterioro de muros y techo.
- No hay nueva imagen institucional.
- No hay TPV.
- Falta de higiene en el refrigerador de insumos.
- Uso de insumos de mostrador no autorizados.
- Masas con hongos
- Documentación del personal y de la sucursal incompleta.

Se determinaron observaciones con resultados operativos no significativos y se proponen alternativas para su solución, dichos aspectos serán abordados con el franquiciatario responsable de la unidad de venta.

4.2.5. Franquicia No. 3 calificación total 69.35

Tabla 9 Preparación del producto (23/6) Calificación 18.47

Incidencias	Recomendaciones
1. Falta de higiene en el área de trabajo, cámara de enfriamiento.	De acuerdo con licencias de funcionamiento de las sucursales, la limpieza es fundamental.
2. Masas con peligro de contaminación en los enfriadores de refresco.	Peligro de multa para el franquiciatario por mala manipulación del producto.
3. Recipiente del huevo debe ser de acero inoxidable.	El acero inoxidable no tiene superficie porosa, no alberga gérmenes ni bacterias como el plástico.
4. Personal de producción sin uniforme.	Personal debe estar correctamente uniformado.
5. Producen pastes y empanadas, que no cumplen con las características necesarias.	El personal debe contar con la capacitación necesaria.
6. Área deteriorada y desordenada.	Mantenimiento inmediato, por la preservación e imagen de la marca.

Fuente: autoría propia.

En la hoja de trabajo, se revisaron de la preparación del producto 23 puntos específicos del proceso evaluado, se encontraron 6 incidencias que afectan el 25% que representa este proceso, donde se sugiere apliquen las recomendaciones mencionadas.

Tabla 10 Fresco caliente y oportuno (9/4) Calificación 13.88

Incidencias	Recomendaciones
1. Terminal punto de venta con POS no institucional.	Adquirir el equipo y licencias autorizados.
2. Personal de mostrador incompleto.	Contratar y capacitar personal de nuevo ingreso.
3. No hay labor de venta.	El personal de mostrador debe promover la venta de los productos en venta.
4. Mobiliario deteriorado.	Deben reemplazarlo, por la imagen de la marca.

Fuente: autoría propia.

En la hoja de trabajo, se revisaron la frescura y temperatura del producto 9 puntos específicos del proceso evaluado, se encontraron 4 incidencias que afectan el 25% que representa este proceso, donde se sugiere apliquen las recomendaciones mencionadas.

Tabla 11 Servicio a clientes (18/3) Calificación 20.83

Incidencias	Recomendaciones
1. Horno modelo no autorizado.	Adquirir el equipo autorizado.
2. Falta de higiene en horno, charolas y espigueros.	De acuerdo con licencias de funcionamiento de las sucursales, la limpieza es fundamental.
3. No respetan los precios de bebidas autorizados.	El franquiciatario debe seguir instrucciones exactas del franquiciante, de acuerdo con el contrato.

Fuente: autoría propia.

En la hoja de trabajo, se revisó del servicio a clientes 18 puntos específicos del proceso evaluado, se encontraron 3 incidencias que afectan el 25% que representa este proceso, donde se sugiere apliquen las recomendaciones mencionadas.

Tabla 12 Imagen y seguridad (17/6) Calificación 16.17

Incidencias	Recomendaciones
1. Mostrador sin la imagen institucional.	Implementar remodelación inmediata.
2. Anuncios en hojas naranjas.	Debe preservar la imagen y colores de la marca franquiciada.
3. Muros y techos, manchados.	Mantenimiento inmediato.
4. La documentación del personal no ha sido entregada, la plantilla es insuficiente, no les pagan de acuerdo con las condiciones de trabajo establecidas en la LFT.	El personal debe ser remunerado de acuerdo con la LFT.
5. No hay bitácora de mantenimiento.	Implementarla de lo contrario el mantenimiento será correctivo.
6. Toda la tienda requiere limpieza profunda.	De acuerdo con licencias de funcionamiento de las sucursales, la limpieza es fundamental.

Fuente: autoría propia.

En la hoja de trabajo, se revisaron la imagen y seguridad en el punto de venta 17 puntos específicos del proceso evaluado, se encontraron 6 incidencias que afectan el 25% que representa este proceso, donde se sugiere apliquen las recomendaciones mencionadas.

4.2.6. Informe de auditoría Franquicia No. 3

De acuerdo con su solicitud, durante el periodo del 1 al 31 de enero de 2019, se llevó a cabo la Auditoría Operativa a las tiendas que operan bajo la modalidad de franquicias, ubicadas en el Estado de México y CDMX del periodo que comprende de 21 de marzo al 30 de mayo de 2019, de la empresa que usted dirige.

El trabajo de auditoría que se llevó a cabo mediante la aplicación de las Normas Internacionales de Auditoría y la normatividad que la empresa tiene establecida para este aspecto, de la revisión se concluye que los empleados llevan a cabo sus funciones con apego a las políticas de la empresa con excepción a:

- Presentación, características e imagen institucionales del paste no son las adecuadas.
- Suciedad en baños, muros y techo.
- Adecuar la imagen institucional.
- TPV ajena a la institución
- Falta de higiene en el la cámara de insumos.
- Precios de bebidas diferentes a los autorizados
- Recipientes sucios y deteriorados
- Sin documentación del personal y sucursal, no hay bitácora de mantenimiento, no hay póliza de seguro.
- No se paga al personal de acuerdo con la LFT

Se determinaron observaciones con resultados operativos no significativos y se proponen alternativas para su solución, dichos aspectos serán abordados con el franquiciatario responsable de la unidad de venta.

4.2.7. Franquicia No. 4 calificación total 76.19

Tabla 13 Preparación del producto (23/4) Calificación 20.65

Incidencias	Recomendaciones
1. Recipiente del huevo debe ser de acero inoxidable.	El acero inoxidable no tiene superficie porosa, no alberga gérmenes ni bacterias como el plástico.
2. Personal de producción sin uniforme.	Personal debe estar correctamente uniformado.
3. El producto no cumple con las características necesarias.	El personal debe contar con la capacitación necesaria.
4. Los refrigeradores de insumos, fregadero, mesa de trabajo, recipientes, con falta de higiene.	De acuerdo con licencias de funcionamiento de las sucursales, la limpieza es fundamental.

Fuente: autoría propia.

En la hoja de trabajo, se revisaron de la preparación del producto 23 puntos específicos del proceso evaluado, se encontraron 4 incidencias que afectan el 25% que representa este proceso, donde se sugiere apliquen las recomendaciones mencionadas.

Tabla 14 Fresco caliente y oportuno (9/3) 16.66

Incidencias	Recomendaciones
1. Personal de mostrador sin uniforme.	Personal debe estar correctamente uniformado.
2. No hay labor de venta.	El personal de mostrador debe promover la venta de los productos en venta.
3. Mobiliario deteriorado.	Deben reemplazarlo, por la imagen de la marca.

Fuente: autoría propia.

En la hoja de trabajo, se revisaron la frescura y temperatura del producto 9 puntos específicos del proceso evaluado, se encontraron 3 incidencias que afectan el 25% que representa este proceso, donde se sugiere apliquen las recomendaciones mencionadas.

Tabla 15 Servicio a clientes (18/5) 18.05

Incidencias	Recomendaciones
1. Charolas deterioradas.	Reemplazar charolas dañadas.
2. Jergas sucias.	De acuerdo con licencias de funcionamiento de las sucursales, la limpieza es fundamental.
3. No se respeta el precio de las bebidas.	El franquiciatario debe seguir instrucciones exactas del franquiciante, de acuerdo con el contrato.
4. Pastes no cumplen con el tamaño establecido, ni la presentación adecuada.	El personal debe contar con la capacitación necesaria.
5. El horneado no se hizo a la temperatura correspondiente 210 °C, no tienen un dorado parejo.	El paste debe tener la consistencia que lo caracteriza en todos los puntos de venta.

Fuente: autoría propia.

En la hoja de trabajo, se revisó del servicio a clientes 18 puntos específicos del proceso evaluado, se encontraron 5 incidencias que afectan el 25% que representa este proceso, donde se sugiere apliquen las recomendaciones mencionadas.

Tabla 16 Imagen y seguridad (17/6) 20.83

Incidencias	Recomendaciones
1. Anuncios en hojas naranjas, promocionales pasados.	Debe preservar la imagen y colores de la marca franquiciada.
2. Muros y techos, manchados y maltratados.	Mantenimiento inmediato.
3. Menú tamaño carta roto y sucio	Renovar menú en mal estado.
4. La documentación del personal no ha sido entregada, la plantilla es insuficiente, no les pagan de acuerdo con las condiciones de trabajo establecidas en la LFT.	El personal debe ser remunerado de acuerdo con la LFT.
5. No hay bitácora de mantenimiento	Implementarla de lo contrario el mantenimiento será correctivo.
6. Toda la tienda requiere limpieza profunda.	De acuerdo con licencias de funcionamiento de las sucursales, la limpieza es fundamental.

Fuente: autoría propia.

En la hoja de trabajo, se revisaron la imagen y seguridad en el punto de venta 17 puntos específicos del proceso evaluado, se encontraron 6 incidencias que afectan el 25% que representa este proceso, donde se sugiere apliquen las recomendaciones mencionadas.

4.2.8. Informe de auditoría Franquicia No. 4

De acuerdo con su solicitud, durante el periodo del 1 al 31 de enero de 2019, se llevó a cabo la Auditoría Operativa a las tiendas que operan bajo la modalidad de franquicias, ubicadas en el Estado de México y CDMX del periodo que comprende de 21 de marzo al 30 de mayo de 2019, de la empresa que usted dirige.

El trabajo de auditoría que se llevó a cabo mediante la aplicación de las Normas Internacionales de Auditoría y la normatividad que la empresa tiene establecida para este aspecto, de la revisión se concluye que los empleados llevan a cabo sus funciones con apego a las políticas de la empresa con excepción a:

- Presentación, características e imagen institucionales del paste no son las adecuadas.
- Suciedad en baños, muros y techo.
- Adecuar la imagen institucional.
- TPV ajena a la institución
- Falta de higiene en el la cámara de insumos.
- Precios de bebidas diferentes a los autorizados
- Recipientes sucios y deteriorados
- Sin documentación del personal y sucursal, no hay bitácora de mantenimiento, no hay póliza de seguro.
- No se paga al personal de acuerdo con la LFT

Se determinaron observaciones con resultados operativos no significativos y se proponen alternativas para su solución, dichos aspectos serán abordados con el franquiciatario responsable de la unidad de venta.

4.2.9. Franquicia No. 5 calificación total 81.19

Tabla 17 Preparación del producto (23/3) Calificación 21.73

Incidencias	Recomendaciones
1. Recipiente del huevo debe ser de acero inoxidable.	El acero inoxidable no tiene superficie porosa, no alberga gérmenes ni bacterias como el plástico.
2. El producto no cumple con las características necesarias.	El personal debe contar con la capacitación necesaria.
3. Producción en cajas de reparto de masa, adentro de la cámara, Producto semi preparado que se contamina al estar en contacto con refresco.	Las cajas de plástico, los refrescos, albergan gérmenes y bacterias, el producto se contamina.

Fuente: autoría propia.

En la hoja de trabajo, se revisaron de la preparación del producto 23 puntos específicos del proceso evaluado, se encontraron 3 incidencias que afectan el 25% que representa este proceso, donde se sugiere apliquen las recomendaciones mencionadas.

Tabla 18 Fresco caliente y oportuno (9/3) Calificación 16.66

Incidencias	Recomendaciones
1. Jergas y charolas sucias.	De acuerdo con licencias de funcionamiento de las sucursales, la limpieza es fundamental.
2. El paste no cumple con el tamaño adecuado, la trenza no está bien hecha, las empanadas no están bien selladas.	El personal debe contar con la capacitación necesaria.
3. El horneado no se hizo a la temperatura correspondiente 210 °C, no tienen un dorado parejo y lucen apelmazados.	El paste debe tener la consistencia que lo caracteriza en todos los puntos de venta.

Fuente: autoría propia.

En la hoja de trabajo, se revisaron la frescura y temperatura del producto 9 puntos específicos del proceso evaluado, se encontraron 3 incidencias que afectan el 25% que representa este proceso, donde se sugiere apliquen las recomendaciones mencionadas.

Tabla 19 Servicio a clientes (18/2) Calificación 22.22

Incidencias	Recomendaciones
1.No respetan el precio de bebidas y no utilizan la terminal punto de venta.	El franquiciatario debe seguir instrucciones exactas del franquiciante, de acuerdo con el contrato.
2.No hay labor de venta.	El personal de mostrador debe promover la venta de los productos en venta.

Fuente: autoría propia.

En la hoja de trabajo, se revisó del servicio a clientes 18 puntos específicos del proceso evaluado, se encontraron 2 incidencias que afectan el 25% que representa este proceso, donde se sugiere apliquen las recomendaciones mencionadas.

Tabla 20 Imagen y seguridad (17/3) Calificación 20.58

Incidencias	Recomendaciones
1.Señalización y elementos decorativos nuevos, se observan anuncios hechizos en los servilleteros.	Debe preservar la imagen y colores de la marca franquiciada.
2.La documentación del personal no ha sido entregada, la plantilla es insuficiente, no les pagan de acuerdo con las condiciones de trabajo establecidas en la LFT.	El personal debe ser remunerado de acuerdo con la LFT.
3.No hay bitácora de mantenimiento.	Implementarla de lo contrario el mantenimiento será correctivo.

Fuente: autoría propia.

En la hoja de trabajo, se revisaron la imagen y seguridad en el punto de venta 17 puntos específicos del proceso evaluado, se encontraron 3 incidencias que afectan el 25% que representa este proceso, donde se sugiere apliquen las recomendaciones mencionadas.

4.2.10. Informe de auditoría Franquicia No. 5

De acuerdo con su solicitud, durante el periodo del 1 al 31 de enero de 2019, se llevó a cabo la Auditoría Operativa a las tiendas que operan bajo la modalidad de franquicias, ubicadas en el Estado de México y CDMX del periodo que comprende de 21 de marzo al 30 de mayo de 2019, de la empresa que usted dirige.

El trabajo de auditoría que se llevó a cabo mediante la aplicación de las Normas Internacionales de Auditoría y la normatividad que la empresa tiene establecida para este aspecto, de la revisión se concluye que los empleados llevan a cabo sus funciones con apego a las políticas de la empresa con excepción a:

- Presentación, características e imagen institucionales del paste no son las adecuadas.
- TPV sin utilizar
- Falta de higiene en el la cámara de insumos.
- Precios de bebidas diferentes a los autorizados
- Sin documentación del personal y sucursal, no hay bitácora de mantenimiento, no hay póliza de seguro.
- No se paga al personal de acuerdo con la LFT

Se determinaron observaciones con resultados operativos no significativos y se proponen alternativas para su solución, dichos aspectos serán abordados con el franquiciatario responsable de la unidad de venta.

4.2.11. Franquicia No. 6 calificación total 83.05

Tabla 21 Preparación del producto (23/4) Calificación 20.65

Incidencias	Recomendaciones
1. Dosificadores sucios	De acuerdo con licencias de funcionamiento de las sucursales, la limpieza es fundamental.
2. Recipiente del huevo debe ser de acero inoxidable.	El acero inoxidable no tiene superficie porosa, no alberga gérmenes ni bacterias como el plástico.
3. Falta habilidad en la trenza de los paste.	El personal debe contar con la capacitación necesaria.
4. Cámara de refrigeración de insumos con falta de higiene.	De acuerdo con licencias de funcionamiento de las sucursales, la limpieza es fundamental, se debe evitar la contaminación de insumos.

Fuente: autoría propia.

En la hoja de trabajo, se revisaron de la preparación del producto 23 puntos específicos del proceso evaluado, se encontraron 4 incidencias que afectan el 25% que representa este proceso, donde se sugiere apliquen las recomendaciones mencionadas.

Tabla 22 Fresco caliente y oportuno (9/3) Calificación 16.66

Incidencias	Recomendaciones
1. Charolas y jergas sucias.	De acuerdo con licencias de funcionamiento de las sucursales, la limpieza es fundamental.
2. El paste no tiene la presentación adecuada, la trenza no está bien hecha, las empanadas no están bien selladas.	El paste debe presentar la imagen que lo caracteriza en todos los puntos de venta.
3. El horneado no se hizo a la temperatura correspondiente 210 °C, están más dorados de lo normal.	El paste debe tener la consistencia que lo caracteriza en todos los puntos de venta.

Fuente: autoría propia.

En la hoja de trabajo, se revisaron la frescura y temperatura del producto 9 puntos específicos del proceso evaluado, se encontraron 3 incidencias que afectan el 25% que representa este proceso, donde se sugiere apliquen las recomendaciones mencionadas.

Tabla 23 Servicio a clientes (18/2) Calificación 22.22

Incidencias	Recomendaciones
1. Personal de mostrador sin cubre bocas.	El personal de mostrador debe estar debidamente cubierto y uniformado, para atender a los clientes de acuerdo con contrato.
2. No se respeta el precio de las bebidas.	El franquiciatario debe seguir instrucciones exactas del franquiciante, de acuerdo con el contrato.

Fuente: autoría propia.

En la hoja de trabajo, se revisó del servicio a clientes 18 puntos específicos del proceso evaluado, se encontraron 2 incidencias que afectan el 25% que representa este proceso, donde se sugiere apliquen las recomendaciones mencionadas.

Tabla 24 Imagen y seguridad (17/1) Calificación 23.52

Incidencias	Recomendaciones
1. Anuncios hechizos en hojas de colores.	Debe preservar la imagen y colores de la marca franquiciada.

Fuente: autoría propia.

En la hoja de trabajo, se revisó la imagen y seguridad del punto de venta 17 puntos específicos del proceso evaluado, se encontró 1 incidencia que afecta el 25% que representa este proceso, donde se sugiere apliquen las recomendaciones mencionadas.

4.2.12. Informe de auditoría Franquicia No. 6

De acuerdo con su solicitud, durante el periodo del 1 al 31 de enero de 2019, se llevó a cabo la Auditoría Operativa a las tiendas que operan bajo la modalidad de franquicias, ubicadas en el Estado de México y CDMX del periodo que comprende de 21 de marzo al 30 de mayo de 2019, de la empresa que usted dirige.

El trabajo de auditoría que se llevó a cabo mediante la aplicación de las Normas Internacionales de Auditoría y la normatividad que la empresa tiene establecida para este aspecto, de la revisión se concluye que los empleados llevan a cabo sus funciones con apego a las políticas de la empresa con excepción a:

- Presentación, características e imagen institucionales del paste no son las adecuadas.
- Suciedad en baños, muros y techo.
- Adecuar la imagen institucional.
- TPV ajena a la institución
- Falta de higiene en el la cámara de insumos.
- Precios de bebidas diferentes a los autorizados
- Recipientes sucios y deteriorados
- Sin documentación del personal y sucursal, no hay bitácora de mantenimiento, no hay póliza de seguro.
- No se paga al personal de acuerdo con la LFT

Se determinaron observaciones con resultados operativos no significativos y se proponen alternativas para su solución, dichos aspectos serán abordados con el franquiciatario responsable de la unidad de venta.

4.2.13. Franquicia No. 7 calificación total 81.88

Tabla 25 Preparación del producto (23/5) Calificación 19.56

Incidencias	Recomendaciones
1. Recipientes y dosificadores sucios.	De acuerdo con licencias de funcionamiento de las sucursales, la limpieza es fundamental.
2. Personal de producción con mandil sucio.	El uniforme de los empleados de estar limpio.
3. Falta habilidad en la trenza de los paste y sellado de empanadas.	El paste debe presentar la imagen que lo caracteriza en todos los puntos de venta.
4. Fregadero con trastes sucios.	El fregadero representa un foco de contaminación, debe estar libre y desinfectado.
5. Anaqueles desordenados.	Toda la sucursal debe estar ordenada.

Fuente: autoría propia.

En la hoja de trabajo, se revisaron de la preparación del producto 23 puntos específicos del proceso evaluado, se encontraron 5 incidencias que afectan el 25% que representa este proceso, donde se sugiere apliquen las recomendaciones mencionadas.

Tabla 26 Fresco caliente y oportuno (9/3) Calificación 16.66

Incidencias	Recomendaciones
1. Jergas y charolas sucias	De acuerdo con licencias de funcionamiento de las sucursales, la limpieza es fundamental.
2. El paste no tiene la presentación adecuada, la trenza no está bien hecha, las empanadas no están bien selladas.	El paste debe presentar la imagen que lo caracteriza en todos los puntos de venta.
3. El horneado no se hizo a la temperatura correspondiente 210 °C, no tienen un dorado parejo y lucen apelmazados.	El paste debe tener la consistencia que lo caracteriza en todos los puntos de venta.

Fuente: autoría propia.

En la hoja de trabajo, se revisaron la frescura y temperatura del producto 9 puntos específicos del proceso evaluado, se encontraron 3 incidencias que afectan el 25% que representa este proceso, donde se sugiere apliquen las recomendaciones mencionadas.

Tabla 27 Servicio a clientes (18/1) Calificación 23.61

Incidencias	Recomendaciones
1. No hay labor de venta.	El personal de mostrador debe promover la venta de los productos en venta.

Fuente: autoría propia.

En la hoja de trabajo, se revisó del servicio a clientes 18 puntos específicos del proceso evaluado, se encontró 1 incidencia que afecta el 25% que representa este proceso, donde se sugiere apliquen las recomendaciones mencionadas.

Tabla 28 Imagen y seguridad (17/2) Calificación 22.05

Incidencias	Recomendaciones
1. Personal laborando sin IMSS.	El personal debe estar inscrito en el IMSS de acuerdo con la LFT.
2. Sucursal no asegurada.	La sucursal debe tener seguro ante siniestros y protección a víctimas.

Fuente: autoría propia.

En la hoja de trabajo, se revisaron la imagen y seguridad en el punto de venta 17 puntos específicos del proceso evaluado, se encontraron 2 incidencias que afectan el 25% que representa este proceso, donde se sugiere apliquen las recomendaciones mencionadas.

4.2.14. Informe de auditoría Franquicia No. 7

De acuerdo con su solicitud, durante el periodo del 1 al 31 de enero de 2019, se llevó a cabo la Auditoría Operativa a las tiendas que operan bajo la modalidad de franquicias, ubicadas en el Estado de México y CDMX del periodo que comprende de 21 de marzo al 30 de mayo de 2019, de la empresa que usted dirige.

El trabajo de auditoría que se llevó a cabo mediante la aplicación de las Normas Internacionales de Auditoría y la normatividad que la empresa tiene establecida para este aspecto, de la revisión se concluye que los empleados llevan a cabo sus funciones con apego a las políticas de la empresa con excepción a:

- Presentación, características e imagen institucionales del paste no son las adecuadas.
- Suciedad en baños, muros y techo.
- Adecuar la imagen institucional.
- TPV ajena a la institución
- Falta de higiene en el la cámara de insumos.
- Precios de bebidas diferentes a los autorizados
- Recipientes sucios y deteriorados
- Sin documentación del personal y sucursal, no hay bitácora de mantenimiento, no hay póliza de seguro.
- No se paga al personal de acuerdo con la LFT

Se determinaron observaciones con resultados operativos no significativos y se proponen alternativas para su solución, dichos aspectos serán abordados con el franquiciatario responsable de la unidad de venta.

En la aplicación de la auditoria 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 a 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.

5. Conclusiones

Se aplico 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 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:

1. 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 rebaso ligeramente el 20%.
2. 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 rebaso ligeramente el 20%, la franquicia 1 esta al 19%, el resto esta 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 esta 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 mas 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.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía Cuauhtemoc. (14 de enero de 2019 11:30 AM). *Alcaldía Cuauhtemoc*. Obtenido de Alcaldía Cuauhtemoc: 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.). Analisis 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
- Perez, 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

Anexos

Tabla 29 Cronograma de auditoría

Nombre de la auditoría	Auditoría Operacional de las franquicias de pastes.		Objetivo	Evaluar las instalaciones y el comportamiento operacional, en relación con estándares establecidos.		
Empresa	Franquicias de Pastes	Alcance	2015 a 2018	Fecha programada	Del 20 de marzo al 27 de mayo 2019.	

No. De Control de la auditoría	1003
--------------------------------	------

Auditor asignado	Arlene Galindo
------------------	----------------

Tiendas para revisar	Programado	Semana										
	Real	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Franquicia 1	Programado											
	Real											
Franquicias 3, 4 y 5	Programado											
	Real											
Franquicia 2	Programado											
	Real											
Franquicia 6 y 7	Programado											
	Real											

Tabla 30 Ejemplo hoja de trabajo

HIGIENE PUNTO DE VENTA	No. DE EVIDENCIAS	COMENTARIOS
Fachada	1	Luce colores institucionales, sin embargo, esta sucia y deteriorada la pintura
Anuncios Exteriores	1	Totalmente deteriorado, con diseño anterior
Elementos decorativos	6	Están en buen estado, requieren de limpieza y los banners pequeños deben ser retirados (cajeta y crema de pollo)
Señalización	10	En buen estado
Botiquín primeros auxilios	1	Completo
Extintores	2	Vigentes
Mobiliario	5	En buen estado, se encontró una maquina dispensadora de chicles
Muros/Techos	10	Sucios, manchados, deteriorados
Cristales	4	En buen estado y limpios
Piso	4	Limpio, sin embargo, requiere limpieza profunda
Mostrador	1	Deteriorado, roto, no cuenta con la imagen institucional.
TPV	1	Sucia y rodeada de cosas que no deben ir en el mostrador, como los vasos para el café, promocionales, alcancía, modém amarillento por falta de limpieza
Refrigerador refresco	1	Limpio con buena presentación
Cafetera	1	Limpia con buena presentación
Cámara de enfriamiento	10	Sucia, con un recipiente sucio donde se acumula agua de la cámara
Horno	3	Limpio con buena presentación
Mesa de trabajo	7	Desocupada, limpia de la parte superior, sin embargo, le falta orden en la parte de abajo, limpieza, por último, la bocina y el bote de basura estaban sucios
Fregadero	2	Sin trastes, limpio
Charolas	1	Limpias en buen estado
Pinzas	1	Limpias en buen estado
Jergas	2	Sucia la que estaban utilizando, las de adentro estaban limpias
Trapos	2	Sucios, percutidos y deteriorados
Servilleteros	2	En las mesas, llenos
Espigueros	3	Limpios en buen estado
Menú impreso	3	Deteriorado, sucio, imagen descontinuada, dañado por la humedad del local
Recipientes	4	Sucios y deteriorados
Aplicadores	3	Sucios y deteriorados
SERVICIO A CLIENTES		
	No. DE EVIDENCIAS	COMENTARIOS
Bienvenida amable y ágil	1	Empleadas de mostrador lo hacen bien
Sugerencia de promociones y productos	1	Empleadas de mostrador lo hacen bien
Cobro ágil y despedida cordial	1	Empleadas de mostrador lo hacen bien
Producto fresco, caliente y oportuno	1	Empleadas de mostrador lo hacen bien
Despedida acertada	1	Empleadas de mostrador lo hacen bien
Personal completo y con buena presentación	1	Empleadas de mostrador lo hacen bien
PREPARACION DEL PRODUCTO		
	No. DE EVIDENCIAS	COMENTARIOS
Proceso de mantenimiento del calor	2	Cuentan con fermentadora, que mantiene el paste caliente
Ordenes de producción	3	Elaboran el paste necesario para la venta
Salsa cátsup La Costeña	1	Debe ser cátsup la costeña de lata
Harina Elizondo	2	Falta limpieza en el bote donde vacían la harina
Huevo San Juan	1	Se recomienda guardar el huevo sin la caja en la cámara de refrigeración
Mostaza BACHI	1	No están utilizando la marca BACHI
Mantequilla oleosa DEIMAN	1	Se utiliza marca adecuada
Chiles de mesa EAP	0	No están ofreciendo los chiles de EAP
Peso	6	Bien de acuerdo con las especificaciones del manual
Tamaño	6	Bien de acuerdo con las especificaciones del manual
Armado	6	El paste no tiene la presentación adecuada, la trenza no está bien hecha, las empanadas no están bien selladas, no están bien barnizadas, especificaciones como el azucarado en arroz con leche no es el correcto.
Horneado	6	El horneado no se hizo a la temperatura correspondiente 210 °C, por eso el paste luce apelmazado.
IMAGEN EMPLEADOS		
	No. DE EVIDENCIAS	COMENTARIOS
Aseo personal	5	Empleados en turno bien aseados
Uñas cortas	5	Empleados con uñas cortas
Cubre bocas	5	Empleadas de mostrador contaban con cubre bocas
Cubre pelo	5	Empleadas de mostrador contaban con cubre pelo
Uniforme limpio	5	Empleadas de mostrador bien, filipina de pastero sucia, percutida
CONTROL DE INVENTARIO		
	No. DE EVIDENCIAS	COMENTARIOS
Inventario al día PEPS	8	Los insumos estaban con fecha de caducidad vigente
Existencias suficientes (caducidades)	8	Contaban con toda la variedad de sabores
CONTROL DE LA UNIDAD		
	No. DE EVIDENCIAS	COMENTARIOS
Pagos realizados	1	Al corriente con los pagos de insumos y mostrador
Manejo adecuado de nomina	0	En la última revisión contable, refería estar en orden
Bitácora de mantenimiento	1	Bitácora de mantenimiento de horno, cámara, fumigación incompleta
Reportes de venta	0	Llegan por correo electrónico diariamente
Documentación del local	0	Permisos en orden
Convenios de confidencialidad	0	Faltan los convenios de confidencialidad
Póliza de seguro de la unidad	1	Póliza de seguro vigente

Tabla 31 Ejemplo guía FCO

Nombre de la guía		Guía de auditoría para verificar el producto se entregue Fresco, Caliente y Oportuno				No. Guía		AG-0001	
Aspectos Legales y/o normativos					Manual del mostrador				
No. Consecutivo de actividad	Procedimiento para verificar del personal de mostrador	Apartados a consultar	Comentarios y/o cédulas con evidencias	Fecha de Inicio	Fecha de término	Elaborado por			
1	Horno	Objetivos del mostrador pág. 4	AG 1.1	21/3/19	27/3/19	AAGN			
2	Espigueros	Objetivos del mostrador pág. 4	AG 1.1	21/3/19	27/3/19	AAGN			
3	Peso	Objetivos del mostrador pág. 4	AG 1.2	21/3/19	27/3/19	AAGN			
4	Horneado	Responsabilidades del mostrador pág. 5	AG 1.2	21/3/19	27/3/19	AAGN			
5	Proceso de mantenimiento del calor	Proceso de toma de ordenes pág. 7	AG 1.1	21/3/19	27/3/19	AAGN			
6	Ordenes de producción	Proceso de toma de ordenes pág. 7	AG 1.1	21/3/19	27/3/19	AAGN			
7	Inventario en orden PEPS	Responsabilidades del mostrador pág. 17	AG 1.1	21/3/19	27/3/19	AAGN			
8	Existencias suficientes (caducidades)	Responsabilidades del mostrador pág. 17	AG 1.1	21/3/19	27/3/19	AAGN			
9	Existencias suficientes fermentadora	Responsabilidades del mostrador pág. 17	AG 1.3	21/3/19	27/3/19	AAGN			

Tabla 32 Ejemplo guía SAC

Nombre de la guía		Guía de auditoria para verificar el cumplimiento del buen trato a los clientes				No. Guía		AG-0002	
Aspectos Legales y/o normativos					Manual del mostrador				
No. Consecutivo de actividad	Procedimiento para verificar del personal de mostrador	Apartados a consultar	Comentarios y/o cédulas con evidencias	Fecha de Inicio	Fecha de término	Elaborado por			
1	Personal completo y con buena presentación	Objetivos mostrador pág. 4	AG 2.2	21/3/19	27/3/19	AAGN			
2	Aseo personal	Objetivos mostrador pág. 4	AG 2.2	21/3/19	27/3/19	AAGN			
3	Uñas cortas	Objetivos mostrador pág. 4	AG 2.2	21/3/19	27/3/19	AAGN			
4	Cubre bocas	Objetivos mostrador pág. 4	AG 2.2	21/3/19	27/3/19	AAGN			
5	TPV	Responsabilidades del mostrador pág. 5	AG 2.1	21/3/19	27/3/19	AAGN			
6	Horno	Responsabilidades del mostrador pág. 5	AG 2.1	21/3/19	27/3/19	AAGN			
7	Cubre pelo	Actividades al inicio de turno (entrada) pág. 7	AG 2.2	21/3/19	27/3/19	AAGN			
8	Uniforme limpio	Actividades al inicio de turno (entrada) pág. 7	AG 2.2	21/3/19	27/3/19	AAGN			
9	Piso	Limpieza en el local pág. 9	AG 2.1	21/3/19	27/3/19	AAGN			
10	Fregadero	Limpieza en el local pág. 9	AG 2.1	21/3/19	27/3/19	AAGN			
11	Trapos mostradores	Limpieza en el local pág. 9	AG 2.1	21/3/19	27/3/19	AAGN			
12	Servilletero	Limpieza en el local pág. 9	AG 2.1	21/3/19	27/3/19	AAGN			
13	Aplicadores mostradores	Limpieza en el local pág. 9	AG 2.1	21/3/19	27/3/19	AAGN			
15	Bienvenida amable y ágil	Proceso de toma de ordenes pág. 12	AG 2.2	21/3/19	27/3/19	AAGN			
16	Sugerencia de promociones y productos	Proceso de toma de ordenes pág. 12	AG 2.2	21/3/19	27/3/19	AAGN			
17	Cobro ágil y despedida cordial	Proceso de toma de ordenes pág. 12	AG 2.2	21/3/19	27/3/19	AAGN			
18	Despedida acertada	Proceso de toma de ordenes pág. 12	AG 2.2	21/3/19	27/3/19	AAGN			

Tabla 33 Ejemplo guía PP

Nombre de la guía		Guía de auditoría para verificar la preparación del producto				No. Guía	AG-0003
Aspectos Legales y/o normativos			Manual del pastero				
No. Consecutivo de actividad	Procedimiento para verificar del personal de mostrador	Apartados a consultar	Comentarios y/o cédulas con evidencias	Fecha de Inicio	Fecha de término	Elaborado por	
1	Aseo personal	Responsabilidades del pastero pág. 6	AG 3.2	21/3/19	27/3/19	AAGN	
2	Uñas cortas	Responsabilidades del pastero pág. 6	AG 3.2	21/3/19	27/3/19	AAGN	
3	Inventario en orden PEPS	Actividades al inicio del turno (entrada) pág. 8	AG 3.3	21/3/19	27/3/19	AAGN	
4	Existencias suficientes (caducidades)	Actividades al inicio del turno (entrada) pág. 8	AG 3.3	21/3/19	27/3/19	AAGN	
5	Cristales	Actividades al inicio del turno (entrada) pág. 8	AG 3.1	21/3/19	27/3/19	AAGN	
6	Piso	Actividades al inicio del turno (entrada) pág. 8	AG 3.1	21/3/19	27/3/19	AAGN	
7	Uniforme limpio	Actividades al inicio del turno (uniforme) pág. 9	AG 3.2	21/3/19	27/3/19	AAGN	
8	Mesa de trabajo	Actividades al inicio del turno (limpieza) pág. 9	AG 3.1	21/3/19	27/3/19	AAGN	
9	Fregadero	Actividades al inicio del turno (limpieza) pág. 9	AG 3.2	21/3/19	27/3/19	AAGN	
10	Aplicadores	Actividades al inicio del turno (limpieza) pág. 9	AG 3.2	21/3/19	27/3/19	AAGN	
11	Anaqueles con bolsas y cajas	Actividades al inicio del turno (limpieza) pág. 9	AG 3.2	21/3/19	27/3/19	AAGN	
12	Peso	Del contrato de franquicia el suministro de productos y proveedores pág. 14 de 34 anexo D	AG 3.2	21/3/19	27/3/19	AAGN	
13	Tamaño	Del contrato de franquicia el suministro de productos y proveedores pág. 14 de 34 anexo D	AG 3.2	21/3/19	27/3/19	AAGN	
14	Armado	Del contrato de franquicia el suministro de productos y proveedores pág. 14 de 34 anexo D	AG 3.2	21/3/19	27/3/19	AAGN	
15	Salsa cátsup La Costeña	Del contrato de franquicia el suministro de productos y proveedores pág. 14 de 34 anexo D	AG 3.1	21/3/19	27/3/19	AAGN	
16	Harina Elizondo	Del contrato de franquicia el suministro de productos y proveedores pág. 14 de 34 anexo D	AG 3.1	21/3/19	27/3/19	AAGN	
17	Huevo San Juan	Del contrato de franquicia el suministro de productos y proveedores pág. 14 de 34 anexo D	AG 3.1	21/3/19	27/3/19	AAGN	
18	Mostaza BACHI	Del contrato de franquicia el suministro de productos y proveedores pág. 14 de 34 anexo D	AG 3.1	21/3/19	27/3/19	AAGN	
19	Mantequilla oleosa DEIMAN	Del contrato de franquicia el suministro de productos y proveedores pág. 14 de 34 anexo D	AG 3.1	21/3/19	27/3/19	AAGN	
20	Chiles de mesa EAP	Del contrato de franquicia el suministro de productos y proveedores pág. 14 de 34 anexo D	AG 3.1	21/3/19	27/3/19	AAGN	
21	Cubre bocas	Higiene y limpieza (personal) pág. 35	AG 3.2	21/3/19	27/3/19	AAGN	
22	Cubre pelo	Higiene y limpieza (personal) pág. 35	AG 3.2	21/3/19	27/3/19	AAGN	
23	Cámara de enfriamiento	Actividades al finalizar el turno pág. 39	AG 3.3	21/3/19	27/3/19	AAGN	

Tabla 34 Ejemplo guía IS

Nombre de la guía		Guía de auditoría para verificar el cumplimiento de la imagen y seguridad del punto de venta			No. Guía		AG-0004
Aspectos Legales y/o normativos				Contrato de franquicia			
No. Consecutivo de actividad	Procedimiento para verificar del Franquiciatario	Apartados a consultar	Comentarios y/o cédulas con evidencias	Fecha de Inicio	Fecha de término	Elaborado por	
1	Fachada	De la adecuación de la unidad pág. 7 de 34, del contrato de franquicia.	AG 4.1	21/3/19	27/3/19	AAGN	
2	Anuncios Exteriores	De la adecuación de la unidad pág. 7 de 34, del contrato de franquicia.	AG 4.1	21/3/19	27/3/19	AAGN	
3	Elementos decorativos	De la adecuación de la unidad pág. 7 de 34, del contrato de franquicia.	AG 4.1	21/3/19	27/3/19	AAGN	
4	Señalización	De la adecuación de la unidad pág. 7 de 34, del contrato de franquicia.	AG 4.1	21/3/19	27/3/19	AAGN	
5	Botiquín primeros auxilios	De la adecuación de la unidad pág. 7 de 34, del contrato de franquicia.	AG 4.1	21/3/19	27/3/19	AAGN	
6	Extintores	De la adecuación de la unidad pág. 7 de 34, del contrato de franquicia.	AG 4.1	21/3/19	27/3/19	AAGN	
7	Mobiliario	De la adecuación de la unidad pág. 7 de 34, del contrato de franquicia.	AG 4.1	21/3/19	27/3/19	AAGN	
8	Menú impreso	De la adecuación de la unidad pág. 7 de 34, del contrato de franquicia.	AG 4.1	21/3/19	27/3/19	AAGN	
9	Muros	De la adecuación de la unidad pág. 7 de 34, del contrato de franquicia.	AG 4.1	21/3/19	27/3/19	AAGN	
10	Techo	De la adecuación de la unidad pág. 7 de 34, del contrato de franquicia.	AG 4.1	21/3/19	27/3/19	AAGN	
11	Pagos realizados	Capacitación, asistencia y supervisión pág. 17 de 34, contrato franquicia.	AG 4.2	21/3/19	27/3/19	AAGN	
12	Manejo adecuado de nomina	Capacitación, asistencia y supervisión pág. 17 de 34, contrato franquicia.	AG 4.2	21/3/19	27/3/19	AAGN	
13	Bitácora de mantenimiento	Capacitación, asistencia y supervisión pág. 17 de 34, contrato franquicia.	AG 4.2	21/3/19	27/3/19	AAGN	
14	Reportes de venta	Capacitación, asistencia y supervisión pág. 17 de 34, contrato franquicia.	AG 4.2	21/3/19	27/3/19	AAGN	
15	Documentación del local	Capacitación, asistencia y supervisión pág. 17 de 34, contrato franquicia.	AG 4.2	21/3/19	27/3/19	AAGN	
16	Convenios de confidencialidad	Capacitación, asistencia y supervisión pág. 17 de 34 anexo C, del contrato de franquicia	AG 4.2	21/3/19	27/3/19	AAGN	
17	Póliza de seguro de la unidad	De los seguros pág. 31 de 34, del contrato de franquicia.	AG 4.2	21/3/19	27/3/19	AAGN	