

**PLAN ESTRATEGICO DE OPERACIONES PARA CONTROLAR LA
ESTANDARIZACIÓN DENTRO DE LA RED DE FRANQUICIAS PINTACASA
Caso: Región Centro – Estado Carabobo**



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN ESTRATÉGICO DE OPERACIONES PARA CONTROLAR LA
ESTANDARIZACIÓN DENTRO DE LA RED DE FRANQUICIAS PINTACASA.
Caso: Región Centro – Estado Carabobo**

Autor (a):

Lcda. Bello R, Charly K.

Tutor (a) Metodológico:

Mgs. Aquino, Julio.

Tutor (a) de Contenido:

Esp. Flores, Francesca.

San Diego, Diciembre 2016



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GERENCIA DE MERCADEO

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Francesca Flores Marinelli, titular de la cédula de identidad N° 11.099.366, mediante la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo Especial de Grado, elaborado por la ciudadana Charly Karelis Bello Ramírez, titular de la cédula de identidad N° 18.611.595, para optar al grado académico de Especialista en Administración de Empresas cuyo título es: “PLAN ESTRATÉGICO DE OPERACIONES PARA CONTROLAR LA ESTANDARIZACIÓN DENTRO DE LA RED DE FRANQUICIAS PINTACASA Caso: Franquicias Región Centro”, adscrito a la línea de investigación Creatividad en la Gerencia. Y declaro que acepto la tutoría del mencionado proyecto durante su etapa de desarrollo hasta su presentación y evaluación por el jurado evaluador que se designe; según las condiciones del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez.

Línea de Investigación: Creatividad en la Gerencia.

Por: Esp. Francesca Flores

C.I. 11.099.366

San Diego, Diciembre 2016.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN ESTRATÉGICO DE OPERACIONES PARA CONTROLAR LA
ESTANDARIZACIÓN DENTRO DE LA RED DE FRANQUICIAS PINTACASA.
Caso: Región Centro – Estado Carabobo.**

Aprobado por la Dirección General de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez.
Por los miembros de la Comisión Coordinadora del Programa

San Diego, Diciembre 2016.

DEDICATORIA

Dedico este Trabajo Especial de Grado a Dios, por permitirme y brindarme salud para culminar con éxito este proyecto profesional.

A mi madre, porque gracias a Ella me convertí en lo que soy hoy en día, también por estar presente en todo momento.

A mi familia y esposo por comprender y valorar cada esfuerzo realizado para culminar este postgrado.

A mi tutora Francesca, por aceptar ser partícipe de este proyecto, también por el invaluable conocimiento brindado.

A mis compañeros de PostGrado, por las experiencias vividas.

A todos y cada una de las personas que de una u otra manera me brindaron su apoyo moral para culminar satisfactoriamente esta meta en mi Carrera personal y profesional. A todos gracias.

RECONOCIMIENTO

Primeramente a La Universidad José Antonio Paéz, por brindar sus instalaciones para formar ciudadanos que aporten conocimiento, ideas creativas e innovadoras para apalancar el desarrollo del país.

A, C.A. Venezolana de Pinturas, por permitir realizar el caso de estudio en su Franquicia Pintacasa.

A todos los profesores de La universidad y especial reconocimiento a los profesores Cecilia Arocha y Julio Aquino que día a día asisten a impartir sus conocimientos sin importar las vicisitudes.

A todos un grato reconocimiento por apoyar y participar en este proyecto.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	pp.
LISTA DE CUADROS.....	x
LISTA DE FIGURAS.....	xi
LISTA DE TABLAS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Justificación de la Investigación.....	9
II MARCO TEÓRICO.....	12
Antecedentes de la investigación.....	10
Antecedentes de la organización.....	15
Bases Legales.....	17
Bases Teóricas.....	20
Planificación Estratégica.....	21
Auditoria Interna.....	24
Auditoria Operativa.....	26
Control Interno.....	28
Definición de Términos Básicos.....	34
Sistema de Variables.....	36
Operacionalización de Variables.....	37
III MARCO METODOLÓGICO.....	38
Tipo y diseño de la investigación.....	38
Población y Muestra.....	41
Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	41
Validez y Confiabilidad.....	41
Procedimiento y técnicas de análisis de datos.....	42
IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	44
Resultados de la Encuesta.....	44
V LA PROPUESTA.....	72
Introducción.....	72
Justificación.....	73
Objetivos.....	74

Factibilidad Operativa.....	74
Factibilidad Técnica.....	74
Factibilidad económica financiera.....	75
Factibilidad institucional u organizacional.....	76
Factibilidad legal y/o normativa.....	76
Formulación de la propuesta.....	76
Desarrollar un programa de auditorías para identificar posibles desviaciones en la aplicación del manual de la red de franquicias Pintacasa.....	77
Establecer el esquema de tiempo y personal de la auditoría en las franquicias.....	79
Actualizar el manual de la red de franquicia en cuanto a exhibición de productos y distribución en los anaqueles.....	80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	83
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84
ANEXOS.....	88
A. Aspectos Administrativos.....	88
B. Validación del instrumento juicio de expertos.....	90
C. Instrumento aplicado a la red de Franquicias.....	92
D. Planograma anaquel Decorativo & Construcción.....	93

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Ecuación de relación entre las diferentes áreas que debe operar el control.....	28
2	Niveles de arrume.....	43
3	Factibilidad económica y financiera.....	72
4	Tabulación y ponderación de datos.....	74
5	Tabla de valoración.....	74
6	Premiaciones.....	75
7	Cronograma de tiempo.....	77
8	Exhibición de productos.....	78
9	Distribución de anaqueles.....	79

LISTA DE FIGURAS

FIGURA		pp.
1	Componentes del Control Interno.....	31

LISTA TABLAS

TABLA		pp.
1	Las 15 Franquicias más exitosas en todo el mundo.....	3
2	Operacionalización de Variables.....	34
3	Descripción de la Población.....	37
4	Procedimientos de la Investigación.....	40



UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LINEA DE INVESTIGACIÓN: CREATIVIDAD EN LA GERENCIA

**PLAN ESTRATÉGICO DE OPERACIONES PARA CONTROLAR LA
ESTANDARIZACIÓN DENTRO DE LA RED DE FRANQUICIAS PINTACASA**

Autor (a): Bello Ramírez Charly Karelis

Tutor (a): Francesca Flores Marinelli

Fecha: Diciembre 2016

RESUMEN

El presente trabajo es una investigación descriptiva cuyo objetivo general es Proponer un Plan Estratégico de Operaciones para controlar la estandarización dentro de la red de Franquicias Pintacasa, específicamente las ubicadas en la región Centro del Estado Carabobo. Por lo cual, se plantearon cuatro (4) objetivos específicos: Diagnosticar la situación actual a través de una auditoría interna para determinar el nivel de aplicación de los procesos y procedimientos enmarcados en el manual; estudiar la factibilidad económica, técnica y operativa para la implementación de un plan estratégico que garantice la estandarización dentro de la red de Franquicias Pintacasa, específicamente las ubicadas en la Región Centro del Estado Carabobo y por último diseñar un plan estratégico de operaciones para controlar la estandarización dentro de la red de Franquicias Pintacasa, específicamente las ubicadas en la Región Centro del Estado Carabobo. El diseño de la investigación es de campo. La población involucrada está constituida por ocho tiendas ubicadas en la región centro del Estado Carabobo. Para recabar los datos se empleó la técnica de la Observación a través del instrumento Lista de Cotejo. La propuesta resultó factible y se direccionó a igualar toda la red de franquicia en cuanto a los procesos y procedimiento operacionales enmarcados en el manual, así como realizar mejoras en la exhibición y rotación de los productos en los anaqueles.

Palabras Clave: Franquicia, Auditoría Interna, Estrategia.



UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INVESTIGATION LINE: CREATIVITY IN MANAGEMENT

**STRATEGIC PLAN OF OPERATIONS TO CONTROL STANDARDIZATION
WITHIN THE PINTACASA FRANCHISE NETWORK**

Author: Bello Ramírez Charly Karelis

Tutor: Francesca Flores Marinelli

Date: Diciembre 2016

RESUMEN

The present work is a descriptive research whose general objective is to propose a Strategic Plan of Operations to control the standardization within the network of Pintacasa Franchises, specifically those located in the Center region of Carabobo State. Therefore, four (4) specific objectives were set out: Diagnose the current situation through an internal audit to determine the level of application of the processes and procedures framed in the manual; To study the economic, technical and operational feasibility for the implementation of a strategic plan that guarantees the standardization within the Pintacasa Franchise network, specifically those located in the Central Region of the Carabobo State and finally to design a strategic plan of operations to control the standardization Within the network of Franchises Pintacasa, specifically those located in the Central Region of Carabobo State. The design of the research is field. The population involved consists of eight stores located in the central region of Carabobo State. To obtain the data, the observation technique was used through the Checklist tool. The proposal was feasible and was directed to match the entire franchise network with regard to the operational processes and procedures framed in the manual, as well as to make improvements in the display and rotation of products on the shelves.

Keywords: Franchise, Internal Audit, Strategy.

INTRODUCCIÓN

El obtener ganancias, reconocimiento y posición dentro de un mercado determinado conlleva a poner en práctica diversas estrategias que apunten o apalanquen el mejoramiento continuo y progresivo de las metas establecidas, por lo tanto el mantener un estándar y control es importante, porque permite y demuestra que la organización busca y tiene como misión mantenerse en el mismo. Es por ello, que se debe tener presente y asumir con claridad el plan estratégico que se va a utilizar.

Es por lo antes expuesto, que se plantea la siguiente problemática en la red de Franquicias Pintacasa, específicamente las ubicadas en la región Centro del Estado Carabobo, la cual afronta un mercado cambiante lo que trae como consecuencia que deba adaptarse ser creativa y mantener su calidad a través de la estandarización operacional de su red de franquicia.

La presente investigación está compuesta por cinco capítulos distribuidos de la siguiente manera:

Capítulo I: se encuentra compuesto por el planteamiento del problema, es decir; se explica de forma clara y explícita el por qué de la investigación, así como establecer los objetivos a desarrollar para dar solución al problema.

Capítulo II: se detallan las bases teóricas que sustentan o dan base a La investigación, también los estudios que anteceden y terminología que guardan relación con la presente investigación. A su vez contiene información sobre las Franquicias Pintacasa y su normativa vigente.

Capítulo III: en este capítulo se desglosa la metodología utilizada en la investigación así como la técnica de recolección de datos, población, muestra y procedimiento de la investigación.

Capítulo IV: se refiere específicamente a sintetizar de forma gráfica los resultados obtenidos luego de la aplicación de la técnica de recolección de datos, es decir el análisis de los resultados encontrados.

Capítulo V: se explica y esquematiza la propuesta realizada para atacar la problemática, se plasma un plan de trabajo para la red de Franquicias Pintacasa, el mismo sintetiza una serie de procesos que deben mejorar para lograr obtener y controlar la estandarización en su red. Adicionalmente, se encuentran las recomendaciones y conclusiones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Para lograr desarrollar o llevar a cabo cualquier investigación, se debe tener pleno conocimiento de los términos y definiciones que se manejan en el desarrollo del mismo de esta manera es posible obtener una idea clara y precisa de lo que se está planteando, como lo define:

Arias. (1999), Consiste en describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen y relaciones. Durante la redacción, es conveniente que los juicios sean avalados con datos o cifras de estudios anteriores. (p.9).

Es decir, para desarrollar el planteamiento o formulación del problema se debe tener precisión y orden de ideas con coherencia a fin de identificar su origen. También, es importante para llevarlo a cabo, tener una base sólida en relación a la información que se está suministrando, la misma debe estar respaldada por antecedentes.

Luego de haber indicado y dado una breve explicación de lo que se refiere o se entiende por planteamiento o formulación del problema se puede dar continuidad con el mismo para esta investigación, donde se establece la problemática que se desarrollará a lo largo de esta investigación, partiendo de ello se encuentra que:

Las organizaciones, están conformadas por diversos elementos que al entrelazarse forman un dinamismo único dentro de la misma, (procesos, ventas, finanzas, recursos humanos y materiales), los mismos contribuyen a llevar a cabo compromisos, que se traducen en objetivos y metas claramente definidos para así desarrollar y expandir la empresa o negocio.

En tal sentido, cabe destacar que una organización que ha logrado desarrollarse a través de los años y que ha tomado auge son las Franquicias las cuales son definidas por Bermúdez (2002), como:

Conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marcas, nombres comerciales, rótulos de establecimiento, modelos de utilidad, derechos de autor, know-how o patentes, que deberán explotarse para la reventa de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales (p.25).

Es decir, las franquicias son consideradas como aquella concesión que se otorga a la marca o nombre para que sea explotada por un tercero. Esta licencia lleva consigo un pago para poder hacer uso de la marca, dicho pago será llamado regalías y serán canceladas por el franquiciado al franquiciador. En otras palabras, existe un otorgamiento de la marca al franquiciado para que comercialice con la misma, pero ello lleva consigo una serie de parámetros que deben ser cumplidos por ambos, franquiciador (otorga permiso) y franquiciado (recibe concesión).

En un resumen, realizado por Franquicia Directa de España en el año (2010), indica los términos y condiciones por los cuales deben regirse las franquicias, ya que el franquiciado no puede establecer su forma de funcionamiento, porque esta directriz se encuentra enmarcada en métodos de funcionamientos ya establecidos en el Manual de Operaciones del franquiciador.

El franquiciado compra la oportunidad de dirigir un negocio basado en los métodos de funcionamiento establecidos por el franquiciador, habitualmente detallados en el Manual de Operaciones. Estos métodos se aseguran de que todos los productos y servicios que el franquiciado ofrece se ajusten a unos estándares de calidad.

Por lo tanto, se evidencia que los franquiciados deben llevar a cabo sus operaciones a través del manual existente, esto debido a que el franquiciador quiere asegurar la calidad en los productos y servicios que ofrece a través de sus franquicias, y para ello debe mantener procesos y métodos con algunos estándares que se ajusten al negocio que desempeña.

Es importante señalar, que en el manual está establecido la logística del negocio, el marketing, montaje de los productos, servicio de entrega, contabilidad, diseño del local, contratación del personal y formación. La mayoría de los franquiciadores ofrece una

formación completa al franquiciado para asegurarse de que el negocio está dirigido de acuerdo con los métodos que se sabe que funcionan, para que sea más factible el éxito.

En tal sentido, es importante destacar que en una investigación realizada por *Ámbito Financiero* (2014), donde indica las quince (15) franquicias más exitosas en todo el mundo se muestra como todas y cada una de ellas, han logrado expandirse a nivel local, nacional e internacionalmente por todo el mundo, indicando en dicho estudio la cantidad total de franquicias que poseen. Por lo tanto, se muestra a continuación un resumen de dicho listado donde se encuentran contenidas las principales franquicias para el año 2014.

Tabla 1

Las 15 Franquicias más exitosas en todo el mundo

Nº	FRANQUICIA	Total Franquicias	Cantidad Países
1	SUBWAY	37.100	Nivel Mundial
2	Eleven	46.000	16 países
3	McDonald's	35.000	Nivel Mundial
4	KFC (Kentucky Fried Chicken)	16.850	Nivel Mundial
5	Burger King	12.300	Nivel Mundial
6	Pizza Hut	13.430	Nivel Mundial
7	Wyndham Hotel Group	7.300	Nivel Mundial
8	Hertz	85.000	EE. UU. Europa
9	InterContinental Hotels Group	4.600	100 Países
10	GNC Live Well	5.700	América
11	Carrefour	10.000	Nivel Mundial
12	Dunkin' Donuts	10.000	Nivel Mundial
13	DIA (Distribuidora Internacional de Alimentos)	6.000	Europa
14	Domino's Pizza	9.000	Nivel Mundial
15	Taco Bell	5.900	Nivel Mundial

Fuente: *Ámbito Financiero* 2014.

Como se evidencia, el éxito de cualquier franquicia parte del cumplimiento de los procesos enmarcados en los manuales, lo cual busca mantener un estándar dentro de su

marca, imagen y servicio, ya que al poseer franquicias con estrategias alineadas permite mantener esa diferenciación que caracteriza la marca.

Por tal motivo, es importante resaltar que como existen franquicias exitosas también se deben mencionar aquellas que no contaron con la planificación correcta ni con el control adecuado y por ende quebraron. Son franquicias reconocidas a nivel mundial y las mismas están contenidas en el informe realizado por LopezDoriga Digital (2014), donde se indica sin ningún orden específico las grandes franquicias que han ido a bancarrota; KrispyKreme, Galletas Mrs. Fields, Sbarro Pizza, Friendly's, Blockbuster, Bally Total Fitness, Bennigan's, Chevy'sFreshMex, Perkins Restaurant & Bakery.

En tal sentido, se puede indicar que las mismas pertenecen al mercado de Estados Unidos, donde existen grandes franquicias reconocidas y con auge pero variables como la saturación en el mercado, los cambios en los consumidores y los nuevos modelos pueden provocar una fragilidad en los sectores del negocio, esto puede suceder si no se actúa y planifica estratégicamente la situación para evitar posibles contratiempos que pueden repercutir en la baja de ventas, deterioro de la calidad e imagen. Debido a esto, se puede mencionar una inquietud con respecto a los procesos y procedimientos operativos que serían convenientes supervisar para asegurar el éxito en el manejo adecuado de sus recursos y pasos a seguir para apalancar el negocio, tal como la planeación estratégica, marco legal y revisión periódica de la operacionalidad todo ello por medio de un control interno fundamentado en los manuales operativos de cada franquicia esto con la finalidad de mantener un balance en todas las tiendas, ofrecer equidad y tener una estandarización que sea perceptible a simple vista.

Según Perdomo, L. Montilla, V. (2014), indica que en Venezuela las franquicias; “cerca de 180 (aproximadamente 60%) son marcas extranjeras, mientras que el restante 40% son nacionales, la mayoría de las cuales eran negocios que decidieron expandirse bajo esta fórmula”. Esto puede dar a entender que son las franquicias ya posicionadas que logran establecerse y mantenerse por su adecuado control y minucioso seguimiento a los procesos lo que les permite continuar en el mercado.

Es importante resaltar, que todo el fenómeno de las franquicias en Venezuela se debe en gran parte a la labor divulgativa que ha realizado la Cámara Venezolana de Franquicia (Profranquicias) y al nacimiento de firmas consultoras especializadas en el tema

como es el caso de Front ConsultingGroup, la cual siendo la primera consultora en el país sobre la materia, ha asesorado a más de 150 empresas en procurar sus formatos de franquicias de forma profesional.

En este estudio, también se indica que cerca del 40% de las franquicias en Venezuela son formatos locales, que luego de haberse ya consolidado en el país, algunas incluso exportan a países de Suramérica, Centroamérica y el Caribe. Algunas otras operan en Europa y los EUA. Un caso muy palpable es la cadena de tiendas de churros, “Churromanía” con tiendas operativas en EUA, España, Brasil, Puerto Rico, Costa Rica, Chile, Panamá, Honduras, El Salvador. La pionera en la venta de chicha Juan Chichero con franquicias para Ecuador, EUA y España; la cadena de ropa de niños EPK (El Principito) con tiendas en Miami, Florida, República Dominicana y España; la red de tintorerías ecológicas Quick Press, en Miami, Florida y España; el innovador concepto de Centro Médico Adaptógenos con operaciones en Puerto Rico; HandsCare Center en Costa Rica y España; Yamato Sushi Bar en Panamá y España, entre otras. Lo antes mencionado, tiene sentido, porque se evidencia el crecimiento que ha tenido un país en materia de Franquicias, también se pone de manifiesto como el poseer un control y estandarización de los procedimientos da resultados positivos.

Por otra parte, C.A Venezolana de Pinturas una empresa con 64 años en el mercado, busca siempre estar en tendencia y ofrecer productos de alta calidad a sus consumidores, brindando calidad de servicio y facilidad para la adquisición de los mismos, esto lo realiza a través de su red de franquicia denominada Pintacasa la cual está distribuida a lo ancho y largo del territorio nacional con sesenta y siete (67) tiendas.

Dichas franquicias, que conforman la red Pintacasa tienen como misión ofrecer el mejor concepto de servicio en el mercado de recubrimientos, garantizando la satisfacción de sus clientes en armonía con el ambiente, comunidad y Gobierno. Pero para llevar a cabo dicha misión se requiere estar alineado con los procesos y términos que están contenidos en las normas y procedimientos, en vista que es indispensable para el funcionamiento tener la estandarización u homogeneización de las franquicias, es decir, que todas y cada una de ellas debe estar establecida bajo el mismo concepto, imagen y procesos.

Ahora bien, la realidad que se presenta se aleja un poco de lo que sería “el deber ser”, porque existe poco seguimiento a las normativas antes expuestas. Esto es, cada

franquiciado le otorga una interpretación diferente al manual. De esta manera, lo indicado sería que desde el ámbito gerencial se pueda establecer un control a nivel operacional, logrando así, evitar faltas graves en el aspecto legal, procedimental y económico. De lo contrario, se estima un incremento moderado en las fallas y pudiera representar un contratiempo notable para C.A. Venezolana de Pinturas, puesto que lo indicado se evidencia en la práctica de las relaciones comerciales con su franquiciado PINTACASA.

Luego de indagar sobre las franquicias y cuál es su misión se puede indicar, que las mismas no tienen un control en cuanto al proceder no están alineadas a los objetivos lo que ocasiona desbalances dentro de la red como tiendas con gran auge, reconocimiento y por otra parte tiendas que no están posicionadas e incluso no poseen los estándares solicitados por el franquiciador (C.A Venezolana de Pinturas), lo que trae como consecuencia que no exista una estandarización correcta y lineal en las Pintacasa.

Por lo tanto, es determinante establecer las pautas de cómo llevar a cabo la operatividad de las tiendas, con la finalidad de poseer unas franquicias integrales, con conocimientos sólidos para el desarrollo de las operaciones inherentes a su actividad, las cuales permitan brindar calidad de servicio y minimizar errores que pueden repercutir directamente en la marca, por consiguiente se requiere controlar su correcto y óptimo funcionamiento, dentro de los estándares solicitados por el franquiciador en este caso C.A. Venezolana de pinturas.

Finalmente, hay que detallar que la situación planteada abarca las 67 tiendas a nivel nacional, pero la investigación será dirigida a la región Central, esto es todas las tiendas que conforman la red de franquicias afiliadas a C.A. Venezolana de Pinturas en el Estado Carabobo, puesto que es la zona que se encuentra más propensa a incurrir en fallas u omisión de pautas de orden procedimental, sin embargo la investigación busca que los resultados arrojados sean replicados a nivel nacional.

Es por lo antes expuesto, que se plantean las siguientes interrogantes: ¿Cuál estrategia gerencial sería acorde aplicar para garantizar la estandarización dentro de la red de franquicias Pintacasa, específicamente las ubicadas en la Región Centro del Estado Carabobo?

¿Cuáles son los procesos y procedimientos necesarios para garantizar la operatividad y estandarización en la red de franquicias Pintacasa específicamente las ubicadas en la Región Centro del Estado Carabobo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un plan estratégico de operaciones para controlar la estandarización dentro de la red de Franquicias Pintacasa, específicamente las ubicadas en la región Centro del Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual a través de una auditoría interna para determinar el nivel de aplicación de los procesos y procedimientos enmarcados en el manual.
2. Estudiar la factibilidad económica, técnica y operativa para la implementación de un plan estratégico que garantice la estandarización dentro de la red de Franquicias Pintacasa, específicamente las ubicadas en la Región Centro del Estado Carabobo.
3. Diseñar un plan estratégico de operaciones para controlar la estandarización dentro de la red de Franquicias Pintacasa, específicamente las ubicadas en la Región Centro del Estado Carabobo.

Justificación de la Investigación

Las franquicias en su afán de mejorar cada día deben buscar mantenerse en un ambiente de control interno y estandarización, ya que esto permitirá que las mismas sean más atractivas y competitivas en el mercado, por su impacto en cuanto a administración de recursos, capacitación, mejoramiento de las instalaciones, oferta de productos, imagen del establecimiento, posicionamiento, así como ofrecer calidad en los servicios. Por tal motivo, es imperante el funcionamiento adecuado bajo las normas y procesos ya establecidos. Por ello, es importante un plan estratégico que contenga ciertos criterios de medición, control y parametrización al momento de ejecutar las operaciones dentro de las Franquicias, ya que el mismo permitirá que la red sea ecuánime con respecto al alcance que desea lograr.

Es por lo antes expuesto, que se requiere enmarcar de forma sistemática todas y cada una de las actividades y procedimientos que deben cumplir las tiendas, para poder aplicarlo por tiempo indeterminado con la finalidad de optimizar la operatividad de las mismas y garantizar la estandarización, con lo que se busca crear una red atractiva para captar posibles clientes, lograr un mayor posicionamiento en el mercado, ofrecer un servicio óptimo y fomentar la cultura igualitaria dentro de Pintacasa.

Por lo tanto, el estudio propone un plan para garantizar la estandarización en la utilización de los procesos y procedimientos en la operatividad de la red de Franquicias Pintacasa, específicamente en las ubicadas en la región centro del Estado Carabobo, buscando que los resultados arrojados permitan a través de su réplica a nivel nacional el incremento de la eficiencia, control y seguimiento continuo de los procedimientos dentro de las actividades que realizan las mismas para identificar los errores y enmendarlos a tiempo así como detectar fallas en la ejecución de la estrategia comercial, para tomar medidas que permitan retomar el rumbo correcto de las franquicias.

En otro orden de ideas, se encuentra relevancia a nivel investigativa para la Universidad José Antonio Páez (UJAP), porque se reafirma a través de la investigación que mantener un ambiente de control dentro de las franquicias, proporcionará herramientas para medir, examinar y estandarizar las operaciones, a través de la ejecución consecutiva de auditorías que fomenten la mejora continua dentro de ellas, así como posicionar la marca, captar potenciales clientes y mantenerse competitivo en el mercado.

Por tal motivo, se trae a colación las líneas de investigación que se proponen en la Universidad José Antonio Páez (UJAP), donde se encuentra la referente a Creatividad en la Gerencia, la cual pone de manifiesto la adaptabilidad que debe poseer la gerencia de cualquier organización para lograr llevar a cabo todos los objetivos propuestos y esto se logra gracias a la verificación, control y supervisión periódica de todas y cada una de las actividades que se ejecutan dentro de la misma. Por tal razón, esta investigación se encuentra enmarcada en esta línea investigativa Creatividad en la Gerencia.

Es imperativo destacar que el estudio es relevante en materia práctico social, porque en la actualidad se evidencia como día a día hay que reinventar nuevas e innovadoras ideas, con la finalidad de marcar tendencia y ser diferenciador en una organización o negocio, también ser más atractivos al mercado y tener más aceptación con referencia al competidor

o competencia más cercana y eso se logra a través del control y seguimiento de las actividades que se realizan día a día para así lograr reconocer cuales son los puntos a mejorar. Por consiguiente, el tener una estandarización permite demostrar en materia de franquicias que la red es sólida y su concepto es lineal para todas y cada una de las tiendas que la conforman, indica que se busca el mejoramiento continuo así como enaltecer aquellas cualidades que la hacen única. En el mismo orden de ideas, no está de más indicar que la investigación pudiera servir como una herramienta para aquellos emprendedores visionarios que deseen convertir sus negocios en franquicias. La investigación les permitirá tener una perspectiva más clara sobre los procesos y procedimientos que estandaricen las actividades y garanticen la excelencia operativa.

Así mismo, se puede indicar que esta investigación traerá beneficios en materia metodológica porque se desplegarán una serie de recursos, técnicas y conocimientos para diseñar un plan estratégico para la red de franquicias Pintacasa, por medio de una investigación descriptiva en la modalidad de proyecto factible. Además, se puede mencionar que es un antecedente el cual puede beneficiar un estudio con relación a los proyectos factibles.

Por otra parte, es relevante para el Master Franquicia Pintacasa, ya que se establece un precedente de estudio en materia de control y estandarización para las Franquicias, dicho trabajo puede desarrollarse y poner en práctica para abarcar ciertos temas de mercado que beneficiará directamente la red.

Finalmente, se puede indicar la relevancia de la investigación para la autora, porque se pone de manifiesto todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la especialización, así como también reforzar y demostrar aquellos ya alcanzados a lo largo de su experiencia laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

Dentro de toda investigación debe existir una referencia investigativa, la cual sirva como dato para lograr obtener información en relación al objeto de estudio que se está desarrollando o que se pretende desarrollar, por ende se requieren de los antecedentes los cuales comprenden estudios anteriores por diferentes autores, los mismos deben o pueden tener relevancia o pertinencia con la investigación que se quiere proponer.

El autor Arias (1999), indica que los antecedentes “Se refiere a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio”. (p.14).

Es otras palabras, son todos aquellos estudios realizados con anterioridad en relación al objeto de estudio que se plantea desarrollar a lo largo de la investigación, los cuales pueden poseer congruencia y pertinencia con el desarrollo de la investigación, y que serán base esencial para el progreso de la misma. Partiendo de esta premisa, se puede indicar como punto de partida los antecedentes que se encuentran enfocados cómo marco de guía para el estudio que se quiere realizar los cuales se presentan a continuación:

Polo, C. (2014), en su tesis para optar al título de Magister en Planificación y Dirección Estratégica de la Universidad de las Fuerzas Armadas de Ecuador, plantea “*Diseño del Plan Estratégico 2013-2016 para la Constructora Rodríguez*”, donde realizó una investigación descriptiva exploratoria, indica que el funcionamiento interno de una empresa se encuentra en gran medida determinado por su entorno, el cual incide directamente en sus estrategias y, por lo tanto, en sus resultados. También hace mención que para que la empresa sea más competitiva es necesario responder a los constantes cambios del entorno a través de un plan estratégico adecuado a las metas y estrategias visionarias de la organización.

Armendáriz, V. (2013), en su tesis sobre el “*Diseño de un sistema de control interno para la Ferretería de la Franquicia DisensaPuéllaro*”, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, donde tenía como objetivo implementar un sistema de control interno en las operaciones de la franquicia, para ello indica que el control interno es efectuado por toda la organización, se lo diseña con la finalidad de proporcionar seguridad. Indicó que el control interno que ha implementado la administración de DisensaPuéllaro se debe al apoyo de la franquicia en mejoramiento de procesos, así como también determinó que es imperante poseer un manual de políticas contables, procedimientos de facturación, cuentas por pagar, cobrar, inventarios y no sólo depender de las estrategias comerciales, que si bien apalancan la venta y sustentan el negocio no siempre pueden apoyar para controlar las operaciones de la organización.

La investigación antes mencionada, tiene pertinencia con la que se va a desarrollar ya que al tener un control sobre las actividades de las franquicias se pueden obtener resultados satisfactorios al momento de la auditoría, también logrará un mejor control sobre los procesos de gestión, permitiendo un crecimiento ordenado que garantice la sostenibilidad de la franquicia a largo plazo, debido a que cuenta con un manual que contempla todo lo que los franquiciados deben saber para llevar a cabo las operaciones diarias de la misma.

En la **Revista El Buzón de Pacioli XII número 76 (2012)** del Departamento de Contaduría y Finanzas del Instituto Tecnológico de Sonora México, donde se desarrolló el tema sobre “*La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México*”, indica que el control interno debe ser empleado por todas las empresas independientemente de su tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones, y diseñado de tal manera, que permita proporcionar una razonable seguridad en lo referente a: La efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Es decir, que toda organización sin importar su tamaño o posicionamiento deben poseer control interno, para asegurar la eficiencia y efectividad de sus procesos, así como mantener la operacionalidad de sus actividades a través del seguimiento, control y obediencia de las leyes que son determinantes para mantener un marco legal y orden estratégico en toda la organización.

Bello, A. (2012), Maracaibo – Zulia, para optar al título de Especialista Contaduría Pública, Mención Auditoría, de la Universidad del Zulia, propone un “*Programa de auditoría interna para la constructora del alba bolivariana, C.A*”. Esta investigación está enmarcada en la investigación descriptiva con diseño de campo no experimental. Donde su objetivo principal era determinar cuáles son los elementos que conformarían el programa de auditoría el Departamento de Finanzas de la “División Constructora Agroindustrial” de la Constructora del Alba Bolivariana, C.A, debido a que las actividades del Control Interno no se realizan adecuadamente especialmente la segregación de funciones y la aplicación de indicadores de rendimiento; así como la falta de dispositivos de seguridad; en cuanto a las actividades de auditoría interna generales, y específicas éstas se realizan asertivamente, aunque demostraron fallas en la verificación de los conteos físicos de los activos fijos y otros valores de la entidad; e incumplimiento en cuanto a los conteos físicos sorpresivos de los inventarios.

La investigadora hace hincapié, en establecer actividades de control interno adecuadamente y específicamente en; la segregación de funciones y aplicación de indicadores de rendimiento así como establecer dispositivos de seguridad, también recomienda a la unidad de auditoría interna implementar adecuadamente la preparación de los informes escritos sobre las irregularidades observadas, y la verificación de los recursos.

La investigación antes mencionada, guarda relación con la que se pretende realizar, ya que las organizaciones deben establecer los parámetros por los cuales regirse en una auditoría, así como determinar los procesos necesarios para llevar a cabo la operabilidad para alcanzar la máxima eficiencia y excelencia dentro de cada uno de los departamentos que la conforman.

Cruz M, (2012), Barquisimeto – Lara, en su tesis para optar al título de Magister Scientiarum en Contaduría, Mención Auditoría, plantea “*La auditoría interna integral como herramienta técnica de control empresarial*”, donde concluyó a través de una investigación documental, que la auditoría interna integral tiene como propósito evaluar y comprobar el logro de operaciones económicas, eficientes y efectivas en sus empresas, examinando sus controles internos de apoyo ayudando al más alto nivel a mejorar las operaciones y actividades en términos de eficiencia en el uso de los recursos y el logro de los objetivos operativos mediante la proposición de alternativas de solución en base a los

ciclos de información generados en las organización relacionados con la auditoría financiera, administrativa y operacional.

Es decir, que la auditoría interna ayuda a los gerentes a establecer medidas para lograr un buen control financiero y de gestión. Al realizar un análisis del balance se pueden identificar con claridad aquellas situaciones que constituyen un riesgo y lo que podría ser una oportunidad financiera; además, al realizar un análisis de la cuenta de resultados se puede planificar algunas estrategias para lograr mayores niveles de ahorro y rentabilidad.

Según la investigación realizada en la **Revista Observatorio Laboral Volumen IV número 8 (2011)**, de la Universidad de Carabobo, sobre “*Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos*”, indica; que el control interno tiene como propósito principal el minimizar las desviaciones y riesgos, permitiendo anticiparse en lo posible a la detección de alteraciones a lo establecido. Es por ello, que su importancia radica en que permiten a la gerencia hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes, adaptando su estructura para asegurar el crecimiento futuro.

El antecedente antes mencionado guarda relación con la investigación, porque contar con una estandarización de los procesos le permite a toda organización controlar, verificar las operaciones con la finalidad de evolucionar a través de elementos que se apoyan en esa búsqueda de excelencia, la cual se logra minimizando desviaciones en los procesos y riesgos en los mismos, esto gracias a la implementación de acciones correctivas que permitan actuar de forma estratégica en cualquier entorno que se pueda presentar el riesgo o se detecte alguna irregularidad.

Antecedentes de la Organización Pintacasa

Inicia sus operaciones el 16-07-1965 bajo la razón social Pinturas Tacarigua su denominación comercial es Pintacasa, está enmarcada en las políticas y estrategias de su franquiciante C.A. Venezolana de Pinturas. Las tiendas Pintacasa comercializan las pinturas y productos del mercado decorativo, constructor, mantenimiento industrial, madera y automotriz perteneciente a C.A. Venezolana de Pinturas.

Poseen en Venezuela, 67 franquicias a nivel nacional en el extranjero: Colombia 140 Franquicias, Ecuador 23 Franquicias y Curacao 04.

Política Integrada

Pintacasa se rige por las políticas establecidas por su Franquiciante, en este caso C.A. Venezolana de Pinturas, la cual es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de pinturas, desarrolla sus actividades orientadas al cliente, mercado y consumidor, en el marco de los siguientes compromisos:

- La satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes
- El uso eficiente de los recursos disponibles.
- la prevención de la contaminación.
- El cumplimiento de la Normativa legal aplicable y de otros requisitos suscritos por la Organización en materia de Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiente.
- La identificación de los peligros, evaluación, reducción y control de los riesgos asociados a nuestras operaciones.
- El trabajo colaborativo y en equipo.
- Orientación al logro de objetivos y metas.
- La prevención de lesiones y enfermedades en nuestro personal.
- El mejoramiento continuo de nuestros procesos.

Misión

Ofrecer un modelo de negocio exitoso basado en asesoría y capacitación, otorgando en calidad de Franquicias unidades especializadas que brindan soluciones integrales para proteger, mantener y decorar diferentes espacios en el hogar y la industria.

Visión

Ser el principal canal de ventas de C.A. Venezolana de Pinturas ofreciendo el mejor concepto de servicio y consolidando la red de Tiendas PINTACASA como la opción más rentable y sostenible en el mercado de pinturas y Franquicias en Venezuela.

Valores

- Orientación al cliente y consumidor.
- Ética: Honestidad, Seriedad, Respeto y Lealtad.
- Confianza y experiencia.
- Vocación de servicio.
- Responsabilidad Integral.

Bases Legales

El Manual de Franquicias Pintacasa (2014), establece la función del mismo dónde indica qué es, “una guía funcional para el personal de las Franquicias PINTACASA con información práctica de los procesos operativos de la Tienda y la formalización de las funciones y responsabilidades de cada integrante del Equipo”. (p.1).

Es decir, que dicho manual engloba de forma sistemática toda la información requerida para operar una franquicia Pintacasa, también establece la manera de cómo desarrollar cada proceso y procedimiento a realizar para cada actividad. Contiene los compromisos y funciones que debe tener presente cada integrante del equipo de la Franquicia.

Así pues, se establece en dicho manual los procesos internos, estructura organizacional, operación de las tiendas, sistema operativo, imagen, merchandising y el manejo de redes sociales, en otras palabras el manual identifica y detalla todas y cada una de las dimensiones de la operatividad de las franquicias.

Manual de Franquicias Pintacasa, año 2014, el cual establece los deberes formales dónde:

Sección III-F Deberes Formales

Una vez inscrita debidamente la sociedad mercantil en el registro correspondiente, debe cumplir una serie de obligaciones ante diversos organismos públicos:

- Llevar en forma debida y oportuna los libros y registros especiales: Libros Contables (Diario, Mayor, de Inventarios), Libros Tributarios (Compras y Ventas).
- Libro de Inventario (Entradas y salidas).
- Libro Fiscal (En caso de aplicar ajuste por inflación).
- Cumplir con las declaraciones y normativa de IVA e ISLR, de acuerdo al calendario de emitido por la Administración Tributaria.

- Inscripción en los organismos laborales: IVSS, INCES y FAOV.
- Cumplir con la normativa establecida por la Alcaldía que corresponda (Impuesto Actividades Económicas, Inmuebles urbanos, Propaganda, Vehículos).
- Certificado de manejo de Sustancias Químicas Controladas ante el CICPC (Thinner, Solventes, Removedores, etc.).
- Contribuciones parafiscales según leyes de Deporte, ONA y LOCTI.
- Cumplir con la normativa establecida en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT).
- Cumplir con la normativa RACDA, para manejo de transporte de mercancía.

Sección III B

Operaciones Básicas de las Tienda

- Facturación y Despacho: Atender, facturar y despachar a todos los clientes de detal o crédito, la facturación puede ser a través del sistema de Tienda o bien de manera manual (factura de contingencia) en caso de fallas eléctricas. (Responsable: Jefe de Tienda, Ejecutivo y Vendedores).
- Crédito y Cobranza: Ejecutar, administrar y controlar los procesos de concesiones de créditos a clientes externos, siguiendo lineamientos de la Empresa. (Responsable: Jefe de Tienda y Ejecutivo).
- Control y Manejo del Efectivo: Llevar un control del efectivo en el fondo por depositar, producto de las ventas al detal, cobros de crédito o recuperaciones de cheques devueltos. (Responsable. Jefe de Tienda y/o Custodio).
- Inventarios: Administrar y controlar, los productos o mercancía en los distintos almacenes de la Tienda, así como los niveles de compras, control de Almacenaje y rotación de producto (Responsable: Jefe de Tienda).
- Cierre de Ventas Diario: garantizar el cierre de ventas diario de manera obligatoria con la finalidad de mantener un mejor control de la ejecución de ventas. (Responsable: Jefe de Tienda y Vendedor).
- Gastos: Controlar el buen uso del fondo de caja chica para gastos menores (electricidad, teléfono, papelería, mantenimiento de vehículo y de la tienda), a fin de maximizar los recursos del negocio. (Responsable: Jefe de Tienda).
- Mantenimiento: Velar por la imagen de la Tienda, el orden y la limpieza, cuidando la fachada, baños, estanterías, pintura, vidrios, vehículos, material publicitario, etc. (Responsable: Todo el Personal).
- Compras: Controlar, ejecutar y monitorear las compras de la Tienda, tanto de pinturas como a terceros (Accesorios). Garantizando un nivel óptimo de inventario. (Responsable: Jefe de Tienda).
- Recurso Humano: Seleccionar, monitorear, supervisar y desarrollar, el personal de Tienda. (Responsable: Franquiciado y Jefe de Tienda).
- Obligaciones Legales: Velar por el cumplimiento de las obligaciones con entes gubernamentales como: Alcaldías, Gobernaciones, INDEPABIS, SENIAT, IVSS., INCES, INPSASEL, FAOV, etc. (Responsable: Franquiciado y Jefe de Tienda).
- Reportes e Indicadores: generar información de indicadores de ventas, nivel de inventario, días de cobertura, cobranzas, análisis de vencimiento, estados de

- cuentas, comisiones, etc., que le sean requeridos por el negocio a fin de medir la gestión de la Tienda. (Responsable: Jefe de Tienda).
- Atención a Clientes: Todo el personal de Tienda estará disponible en todo momento para la atención personalizada o telefónica de nuestros Clientes. (Responsable: Todo el Personal).
 - Reuniones y Comunicaciones: Efectuar reuniones con el personal de Tienda en forma periódica, a fin de mantener todo el equipo informado de cualquier cambio en los procedimientos de la Tienda, nuevos productos, etc. (Responsable: Franquiciado y Jefe de Tienda).
 - Manejo de Materiales: Realizar todas las labores relacionadas con manejo de productos que comercializamos, preparación de pintura a través del Sistema Matices, arreglo de almacenes y exhibiciones, recepción y despacho de mercancía. (Responsable: Todo el personal de Tienda).
 - Asesoría Externa: Ofrecer asesoramiento a clientes sobre productos y sistemas, cantidad de productos requeridos para un determinado trabajo, preparación de superficies, métodos de aplicación, recomendaciones y soluciones a problemas generales, costos o inversión vs. Rendimiento, mantenimiento, u otras causas. En este sentido, garantizar la preparación del personal en cuanto a productos y aplicaciones de los mismos. (Responsable: Todo el personal de Tienda).
 - Planificación de Actividades – Venta Externa: Elaborar planes de visitas a clientes, estudiar las zonas a ser visitadas por el Ejecutivo de Ventas y clientes potenciales, equiparse con todo el material de crédito necesario para la atención de estos Clientes. (Responsable: Jefe de Tienda y Ejecutivo de Ventas).
 - Merchandising: Coordinar y ejecutar todas las actividades relacionadas con exhibición de productos, layout, material POP, ambientación de la Tienda, pintura interna y externa, mantenimiento de avisos luminosos, nichos de exhibición, etc. Siguiendo las instrucciones del Manual y con la aprobación del personal Master Franquicia. (Responsable: Franquiciado y Jefe de Tienda).

Lo establecido en el manual de Franquicias Pintacasa, detalla de forma clara y precisa, la forma en que se debe proceder al realizar ciertas y determinadas actividades de las mismas e incluso establece el cómo llevarlas a cabo de acuerdo a los criterios establecidos por el Franquiciante, ya que determina cómo debe ser el control del inventario, las compras, ventas, facturación, reportes, servicio al cliente, crédito y cobranza, mantenimiento y gastos. Es decir, engloba de forma estructurada las actividades correspondientes para operar la franquicia de forma eficiente para garantizar la estandarización y excelencia dentro de la red.

Contrato de Franquicias. Es un documento que establece las pautas deberes y derechos por el cual se registrará el franquiciante así como el franquiciado. Dentro de este contrato que se lleva a cabo se establece o se trae como mención:

Clausula primera

Objeto

- **C.A. VENEZOLANA DE PINTURAS** suministrará los procedimientos operativos administrativos y comerciales, los lineamientos de imagen corporativa de PINTACASA y sus respectivos manuales, los cuales forman parte de los Conocimientos Técnicos y son y continuarán siendo propiedad de **C.A. VENEZOLANA DE PINTURAS**, en el entendido de que su reproducción parcial o total sólo podrá tener lugar con la autorización previa del representante de **C.A. VENEZOLANA DE PINTURAS**. Asimismo EL FRANQUICIADO deberá permitir al Personal Master Franquicia PINTACASA, la conexión a los equipos de la Tienda al menos dos (02) veces al mes para validar data y procesos.

Esta cláusula establece, los parámetros que debe seguir la franquicia ya que es C.A. Venezolana de pinturas como franquiciante que ofrece todos los procesos y procedimientos por los cuales se deben regir, por consiguiente el franquiciado acepta y está de acuerdo con los términos establecidos en dicho contrato y el manual de Franquicias.

Bases Teóricas

Según, Arias (1999) indica que las bases teóricas “comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”. (p.27).

Es decir, que son todos aquellos conceptos y temas referidos al problema de investigación sobre los cuales se sustenta el estudio que se está desarrollando. Por ende se procederá a señalar algunas teorías las cuales servirán de apoyo y respaldo en la investigación sobre los procesos y procedimientos necesarios para controlar y garantizar la operatividad y estandarización en la red de franquicias Pintacasa.

Planificación Estratégica

Para Kotler P., y Bloom P. (1988) La planeación estratégica “es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”.

Según Serna, H. (1997) “la planeación estratégica es el proceso mediante una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas” (p. 17).

Serna, H. (1997), indica que para el desarrollo del diagnóstico estratégico existen tres herramientas para realizar el análisis del ambiente externo e interno. Iniciando con;

- Perfil de capacidad Interna (PCI): Este es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio interno. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.
- Perfil de amenazas y oportunidades del medio (POAM): El POAM es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa dependiendo del factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad.
- Matriz DOFA: Por último Serna propone realizar la matriz DOFA que es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI) y del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), este análisis ayuda a determinar si la empresa está capacitada para desempeñarse en su medio.

Según Serna (1997) el análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. (p. 157-158)

Beneficios de la Planificación Estratégica

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

El Sistema de Planificación Estratégica

Está integrado por los siguientes elementos, fases y procesos:

Fases

La filosofía de gestión constituida por, la misión, las estrategias, las directrices o lineamientos, los objetivos corporativos y las políticas generales.

- En la misión, se expresan cuáles son sus propósitos fundamentales y su razón de ser.
- Las estrategias, son esquemas que contienen la determinación de los objetivos o propósitos de largo de la organización y los cursos de acción a seguir, así como la asignación de recursos que la organización necesita para alcanzar aquellos objetivos.
- Los Planes Funcionales o Tácticos.
- El conjunto de acciones expresadas en forma de metas de todas y cada una de las áreas funcionales de la organización configuran los planes funcionales.
- Las distintas áreas funcionales de la empresa u organización definirán el conjunto de acciones tácticas correspondientes a las estrategias trazadas para la organización. Ellas constituirán las disposiciones para acometer las obras concretas que conducirán al cumplimiento de los objetivos corporativos o estratégicos.

Metas

Es el conjunto de acciones tácticas definidas y expresadas en cantidad, lugar y tiempo. En la literatura de Planificación Estratégica, desde el punto de vista metodológico, los niveles medios elaboran los planes funcionales o Tácticos.

Planes Operativos Anuales

La desagregación de las acciones tácticas contenidas en los planes funcionales, en actividades específicas, mediante las cuales se logrará alcanzar las metas de dichos planes, detallada cronológicamente en lapsos según los cuales la GERENCIA lo determine (mensual, trimestral y semestral) o según como se hayan expresados; éstas constituirán los planes operativos anuales.

Proceso

Dentro de las fases señaladas se siguen los siguientes procesos:

- Proceso para la definición de la Filosofía de gestión: Este proceso consiste en definir con precisión la razón de ser o cometido de la organización, expresando claramente los propósitos esenciales que la misma haya planteado a manera de "situación deseada" o "posible". Hecha esta definición, a los efectos de poder formular las estrategias, debe precisarse la "situación actual", para lo cual es necesario efectuar el análisis del ámbito externo y el análisis del ámbito interno de la organización.
- Definición y formulación de Planes Funcionales, para la cual, el nivel funcional, coordinativo o táctico de la organización con base a la filosofía de gestión definida por el nivel corporativo en el proceso anterior, debe seleccionar los factores críticos de éxitos para cumplir, en cada área funcional, con las estrategias establecidas.
- Detallar las actividades y tareas específicas, las acciones tácticas y una vez determinadas dichas tareas y actividades, programar su ejecución en períodos concretos de corto plazo.
- Cumplidas las fases anteriores se procede a la ejecución del plan y en esta etapa el proceso determinante e inherente a la planificación es el control de la ejecución. Al respecto deben diferenciarse los distintos tipos de controles, según los niveles de la estructura organizativa a los cuales correspondan las ejecuciones respectivas. En tal sentido, en el nivel operativo, que es donde se ejecutan las actividades y las tareas programadas en forma rutinaria y por reflejo, se deberán ejercer los controles

operativos que son programáticos y caracterizados por contener una gran cantidad y diversidad de datos, fundamentalmente cuantitativos.

Auditoría Interna

Peña J. (2003), le da un significado a la palabra auditoría, la cual “viene del inglés audit., que significa verificar, inspeccionar. El término inglésaudit., encuentra su origen a su vez que la palabra audiencia. (p.53).

La auditoría interna es definido por el El Instituto de Auditores Internos (IAI), cómo;

La actividad independiente para el aseguramiento de los objetivos y de consultoría, ha sido diseñada para añadir valor y mejorar las operaciones de una empresa. Ayuda a una empresa a conseguir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y para mejorar la efectividad de gestión de riesgos, del control y de los procesos de gobernabilidad. (p.212)

Por su parte, Lozano J (2000), le otorga una definición a la auditoría interna desde otro contexto cómo; una función independiente de evaluación, establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización, es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles.

En otras palabras, la auditoría interna no es más que la evaluación que se realiza a las funciones que se llevan a cabo dentro de la organización, esto con el fin de examinarlas y valorar su eficacia y eficiencia, principalmente se toma como referencia para las auditorías internas las principales actividades dentro de la organización.

La franquicia Cono Pizza en su manual de auditoría y control, define la auditoría interna cómo:

Es el examen objetivo, crítico, sistemático, que se hace a la gestión integral de una unidad de negocio, con el fin de emitir una opinión acerca de la eficiencia en la prestación del servicio, el cumplimiento integral de manuales operativos, el cuidado de la imagen corporativa, la satisfacción de los clientes, etc. (p.3).

Ariel, M (2001), indica que la auditoría interna busca medir eficiencia, lo que es más complejo que medir eficacia, ya que no existe un patrón de comparación. El auditor debe apoyarse en la teoría sobre la administración de los recursos humanos y financieros

para saber si están o no bien, además debe tener criterio y experiencia para poder comparar la teoría con la realidad.

Objetivo de la Auditoría Interna

El objetivo principal de la auditoría interna es, ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas. Este objetivo se cumple a través de otros más específicos: Dirigir las investigaciones siguiendo un programa redactado de acuerdo con las políticas y los procedimientos establecidos y encaminado al cumplimiento de los siguientes puntos:

- Averiguar el grado en que se están cumpliendo las instrucciones, planes y procedimientos emanados de la dirección.
- Revisar y evaluar la estabilidad, suficiencia y aplicación de los controles operativos, contables y financieros.
- Determinar que todos los bienes del activo están registrados y protegidos.
- Verificar y evaluar la veracidad de la información contable y otros datos producidos en la organización.
- Realizar investigaciones especiales solicitadas por la dirección.
- Preparar informes de auditoría acerca de las irregularidades que pudiesen encontrarse como resultados de las investigaciones, expresando igualmente las recomendaciones que se juzguen adecuadas.
- Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en los informes emitidos con anterioridad.

Clasificación de la Auditoría Interna

Gómez H, (1984). Otorga una categorización de la auditoría interna dónde específica su frecuencia, interrelación y campo de acción, para ello se detalla a continuación la clasificación, partiendo con la frecuencia que abarca;

- Continua: esta auditoría se realiza con la finalidad de reducir al mínimo de errores o debilidades que posea la organización en cada una de sus áreas, por lo que muchas

veces se estudia un área específico que es la que la organización considere clave y que posea algunas debilidades.

- Periódica: es aquella que se lleva a cabo con el fin de añadir credibilidad a los estados financieros de una empresa u organización cualquiera y que comúnmente se realiza al final de cada ejercicio económico.

Para dar continuidad a la clasificación de la auditoría interna, indicada por Gómez H, (1984), se trae a colación la interrelación que debe existir en la misma, es decir si se realizará de forma interna o externa, por consiguiente se tiene qué;

- Interna: es aquella auditoría que se realiza por un empleado de la misma entidad que se audita, es un acto de avalúo independiente dentro de la organización para la revisión de las operaciones, donde el objetivo principal es ayudar a la gerencia al logro de la administración más eficiente de las operaciones de la organización.
- Externa: es aquella realizada por un ente externo a la organización, la cual consiste en el examen minucioso y objetivo de la información contable o estados financieros de la organización.

Para el campo de acción se encuentran dos (2) variables, la financiera y la administrativa, dónde:

- Financiera: es el examen crítico de las transacciones y registros que involucren finanzas de la organización que tengan que ver ya sea en sentido positivo o negativo.
- Administrativa: es la revisión de todos los sistemas y procedimientos utilizados por la organización para realizar sus actividades y alcanzar sus objetivos con eficiencia.

Auditoría Operativa

Es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo. Políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

Es decir, este tipo de auditoría formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva, desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

Además, determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. También determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.

Por consiguiente, es importante indicar que el objetivo del proceso de auditoría operacional, es determinar si los controles internos de la empresa, como las políticas y procedimientos, son suficientes para producir un nivel óptimo de eficiencia y eficacia. Esto es fundamental para las empresas, ya que la falta de eficiencia y eficacia por lo general se traduce en un menor número de ventas o en el aumento de los costos operacionales, lo que a veces significa la incapacidad de la empresa para competir y mantenerse en el negocio.

Objetivos de la Auditoría Operativa

- La auditoría operativa formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos.
- Identificar las áreas de reducción de Costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- La auditoría operativa determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva.
- La auditoría operativa determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.

Característica de la Auditoría Operativa

- Colabora a reformular los objetivos y políticas de la organización.
- Ayuda a la administración superior a evaluar y controlar las actividades de la organización.

- Permite tener una visión de largo plazo a quienes toman las decisiones, así ellos pueden planificar mejor.
- De acuerdo a las circunstancias puede practicarse la auditoría operativa en forma parcial, considerando una o más áreas específicas periódica y rotativamente.
- La auditoría operativa debe ser hecha por un grupo multidisciplinario, donde cada profesional se debe incorporar en la medida que se necesiten sus conocimientos.

Criterios de Auditoría

En mayo de 1968, John C. Burton escribió en “TheJournal of Accountancy” un artículo denominado “Auditoría Administrativa”, en el cual manifestaba que para delinear el marco dentro del cual pudiera desenvolverse tal tipo de auditoría, debían considerarse varios aspectos, uno de los cuales era el formular normas de desempeño del gerente si se quería algún sentido de la evaluación de su conducta. Estas normas debían servirte para poder evaluar lo observado en la realidad.

Por tal motivo, cada vez que el auditor operativo evalúa una situación específica, una conducta, una decisión o resultado determinado debe efectuar la comparación entre lo observado y un modelo, pauta, norma o criterio de desempeño administrativo, lo que debiera permitirle emitir un juicio sobre la materia observada que determine si el fenómeno o actividad bajo examen está siendo bien realizado o presenta errores o debilidades que es preciso sean corregidas.

Control Interno

Cepeda G, (2001), establece que “el propósito de control es, en esencia preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo, su objetivo es contribuir con los resultados esperados”. (p.101).

Es decir, la función administrativa de control consiste en verificar y evaluar los procedimientos que se llevan a cabo, para asegurar que todos los objetivos y planes de la organización se estén cumpliendo a cabalidad según lo indicado en los manuales de procesos y procedimientos.

El Committe of SponsoringOrganizations of theTreadwayCommission COSO, define el control internocómo;

Un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por un grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal. Este proceso está diseñado para proporcionar una seguridad razonable al logro de los siguientes objetivos; eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Otra definición que se puede traer a colación es la de Mantilla S, (2003), el cual realizó un resumen para el Control Interno Informe COSO donde indicó que el control interno no es más que un:

Plan de organización y coordinación, normas y procedimientos orientados a permitir a la dirección el ejercicio efectivo de la gestión con el propósito de alcanzar sus objetivos organizacionales, tales como la efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

En otras palabras, el control interno busca identificar, detectar y corregir la existencia de algunas irregularidades, de tal forma que se puedan tomar acciones para mejorar la gestión. Puede ofrecer seguridad razonable, pero no absoluta en la eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera de la organización así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

El control interno, surge de la necesidad de asegurar que las decisiones tomadas por los responsables de llevar a cabo las operaciones de la organización se ajusten a las instrucciones, procesos y procedimientos enmarcados en el manual de operaciones de cada organización, este mecanismo de control debe asegurar que las actividades internas de las empresas sean coherentes con el entorno y con los objetivos de la misma.

Objetivos del Control Interno

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que asegura que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolle eficazmente según las directrices marcadas por la administración de los cuales se pueden mencionar 5 objetivos del control interno.

- Asegurar el cumplimiento de las políticas, planes y objetivos.
- Coordinar las funciones y procedimientos para promover eficiencia.

- Garantizar las Informaciones.
- Salvaguardar los objetivos previniendo errores y fraude.
- Promover efectividad y eficiencia en las operaciones.

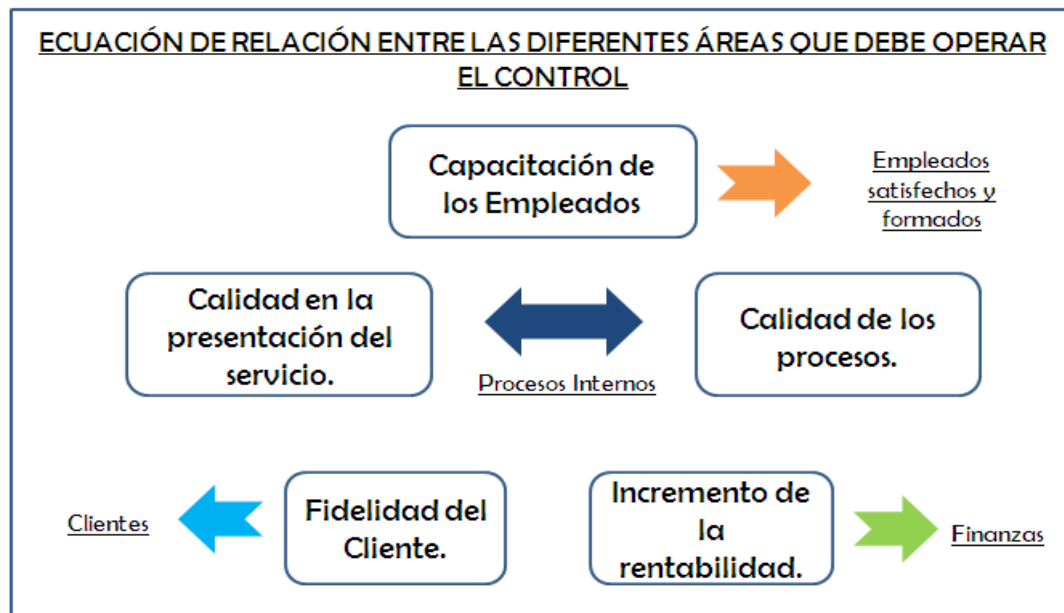
Características del Control Interno

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (1994), a través de su “Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría”, indica las características del control interno dónde:

- Adecuada división de las responsabilidades y funciones.
- Suficientes registros y autorizaciones que proporcionen un control contable razonable sobre el activo, pasivo y sobre los ingresos y gastos.
- Coherencia de las responsabilidades y funciones de cada uno de los departamentos de la organización.
- Calidad del personal proporcional a las responsabilidades que les corresponde.

Cuadro 1

Ecuación de relación entre las diferentes áreas que debe operar el control.



Fuente: Bello, (2016).

La función del control interno, es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la empresa. El control interno debe establecer previo estudio de las necesidades y condiciones de cada empresa. Esto según Hernández R (2011), (p.148).

En otras palabras, al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

Ambiente de control

Las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control, marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la percepción de sus empleados respecto al control.

El Informe COSO (2011), lo define como la base en la que se apoyan los 4 restantes componentes del Control Interno. El ambiente de Control se refiere a la que se puede denominar "cultura" o "actitud" generalizada de la empresa con respecto al control. Hay que analizar elementos como la integridad de las personas (a todos los niveles), los valores éticos, el estilo o filosofía de gestión, entre otros.

Es por lo antes expuesto, que se puede indicar que el ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encarar sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

Evaluación de riesgos

Toda organización se encuentra sumergida en un medio ambiente cambiante y turbulento muchas veces hostil, por lo tanto es vital la identificación y análisis de los riesgos de importancia para la misma, de tal manera que los mismos puedan ser manejados.

Para el Informe COSO (2011), los riesgos se definen como todos aquellos elementos o circunstancias que podrían impedir que la empresa alcanzara sus objetivos. Visto que la empresa desarrolla su actividad en un entorno cada vez más competitivo, dinámico y cambiante, debe disponer de ciertos mecanismos que evalúen constantemente el entorno circunstancial y garanticen que la empresa se va adecuando a éste.

Actividades de control

Son las políticas y los procedimientos que ayudan asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección.

Información y comunicación

La capacidad gerencial de una organización está dada en función de la obtención y uso de la información adecuada y oportuna.

Al respecto el informe COSO (2011) indica que la información es esencial para que la empresa pueda funcionar así como para que la dirección tome decisiones acertadas. En este contexto la información manejada por la empresa, la correcta comunicación y el flujo de la misma, de manera rápida, desde y hacia todos los departamentos y niveles de la empresa es esencial para el buen funcionamiento de un sistema de control interno.

Supervisión

Planeado e implementado un sistema de control interno, se debe vigilar constantemente para observar los resultados obtenidos por el mismo.

Por su parte el informe COSO (2011), indica que la supervisión es un proceso que comprueba que el sistema de control interno funciona correctamente. Esta supervisión la debe realizar la dirección de la empresa, es en estas revisiones donde el trabajo de los auditores internos se hace más importante. Para la efectividad de los controles de

supervisión sistemáticos según Holmes (2007), también debe incluirse dentro de las evaluaciones específicas las siguientes:

- Concretar el alcance de la revisión dependiendo de los objetivos y componentes del control interno a cubrir.
- Identificar el sistema o partes del sistema a revisar obteniendo una descripción general del mismo, incluyendo las actividades recurrentes de supervisión del propio sistema.
- Analizar las áreas de riesgo más significativas e identificar aquellas que requieren atención preferente.
- Desarrollar un programa de la revisión y un plan de trabajo y discutir los mismos con las partes implicadas.
- Seguimiento del trabajo y obtención de conclusiones provisionales.
- Discusión de las conclusiones con las partes implicadas y establecimiento de informes y seguimiento posterior de las conclusiones y recomendaciones.

El ambiente de control sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias. Dicho modelo refleja el dinamismo propio de los sistemas de control interno. Es así como la evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que puede también darnos toriedad la conveniencia de reconsiderar el manejo de la información y la comunicación.

Existe también una relación directa entre los objetivos (Eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de leyes y reglamentos) y los cinco componentes referenciados, la que se manifiesta permanentemente en el campo de la gestión: las unidades operativas y cada agente de la organización conforman secuencialmente un esquema orientado a los resultados que se buscan, y la matriz constituida por ese esquema es a su vez cruzada por los componentes.

Partiendo de lo antes mencionado se puede indicar que la efectividad del control interno y la resultante eficiencia en operaciones están determinadas en alto grado por las

prácticas seguidas en el desarrollo y cumplimiento de los deberes y funciones de cada departamento de la organización.

Figura 1

Componentes del Control Interno



Fuente: Holmes (2007).

Definición de Términos Básicos

Según, Arias, (1999), “consiste en dar el significado preciso y según el contexto a los conceptos principales, expresiones o variables involucradas en el problema formulado”. (p.15).

En otras palabras, lo que el autor quiere decir es que dentro de la definición de términos básicos está toda aquella información con relación a los conceptos que se encuentran contemplados dentro de la investigación, los cuales están inmersos dentro del problema que se está formulando, en esta sección de la investigación también se contemplan expresiones. Por lo tanto se encuentra:

Control: es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.

Decisión: es la facultad para elegir o escoger la mejor y más conveniente alternativa de conjunto de ellas.

Efectividad: es el equilibrio entre eficacia y eficiencia, es decir, se es efectivo si se es eficaz y eficiente.

Eficiencia: refiere a la utilización correcta y con la menor cantidad de recursos para conseguir un objetivo o cuando se alcanza más objetivos con los mismos o menos recursos.

Excelencia: es una virtud, un talento o cualidad, lo que resulta extraordinariamente bueno y también lo que exalta las normas ordinarias. Es también un objetivo para el estándar de rendimiento y algo perfecto.

Norma: es una regla que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades. En el ámbito del derecho, una norma es un precepto jurídico.

Proceso Administrativo: es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva.

Sistemas: consta de los procedimientos formales e informales que permiten que la organización funcione.

Sistemas de Información: exactitud con la que los gerentes pueden recibir información sobre lo que está funcionando bien o lo que está funcionando mal determinarán en gran medida, la eficiencia que tendrán los sistemas de control.

Toma de decisiones: proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico en determinada situación.

Sistemas de Variables

Para Arias, (1999) “una variables es una cualidad susceptible de sufrir cambios. Un sistema de variables consiste, por lo tanto, en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidad de medida”. (p.17).

En pocas palabras, indica que son cada uno de los elementos que se encuentran en los objetivos específicos de la investigación los cuales deberán enmarcarse en forma de definición y de operación para lo que implica mostrar este sistema de variables en forma de cuadro para lograr obtener una visualización más apropiada de dicho sistema.

Operacionalización de Variables

Fidias (2006), establece que la operacionalización de la variable “cómo el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medible, es decir, dimensiones e indicadores. (p.63). Es decir, que la operacionalización de variables es cuando se transforman o se cambian algunos aspectos y definiciones a palabras precisas para la obtención de resultados o a su vez para la realización del instrumento de recolección de datos.

Tabla 2

Operacionalización de Variables

Objetivo General: Proponer un plan estratégico de operaciones para controlar la estandarización dentro de la red de Franquicias Pintacasa, específicamente las ubicadas en la región Centro del Estado Carabobo.					
Objetivo Específico	Variable	Dimensión	Indicador	Técnica e Instrumento	Items
Diagnosticar la situación actual a través de una auditoría interna para determinar el nivel de aplicación de los procesos y procedimientos enmarcados en el manual	Situación Actual a través de Auditoría Interna	Planificación Estratégica	Organización	Observación Lista de Cotejo	1,2,3
			Estado Físico	Observación Lista de Cotejo	4,5,6
			Cumplimiento de deberes formales	Observación Lista de Cotejo	7,8,9,10,11,12,13,14
			Imagen y presentación	Observación Lista de Cotejo	15,16,17,18,19,20,21,22
			Conocimiento	Observación Lista de Cotejo	23,24
		Control Interno	Cumplimiento	Observación Lista de Cotejo	25
			Control	Observación Lista de Cotejo	26

Fuente: Propia (2016)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Para el autor Arias, (1999), “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación”. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder el problema planteado”. (p.19).

En pocas palabras, es la forma en la cual se realizará la investigación o como la misma se desarrollará para lograr dar respuesta a la problemática que se planteó, a su vez es la manera de ejecutar los procedimientos que se requieren para obtener un resultado con respecto a la búsqueda de la solución en referencia al planteamiento del problema.

Tipo y Diseño de la Investigación

Según Arias (1999), indica que se refiere al “grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno”. (p.19).

Es decir, lo que se busca con el desarrollo del tipo de investigación es darle cuerpo al problema que se quiere resolver a través de la implementación de herramientas, el tipo de investigación, es el modo o medio cómo se desarrollará el estudio de la investigación. En este sentido, la investigación a desarrollar es una investigación descriptiva. Este tipo de investigación es definida por Arias (2012), como “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere” (p. 24).

En cuanto a la modalidad estará enmarcada en proyecto factible, esta modalidad es definida por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, U.P.E.L (2003), como “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable

para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales". (p.12).

En cuanto al diseño es de campo, por cuanto se recolectan los datos en el mismo lugar donde ocurren los hechos, no experimental ya que no se manipulan variables. Considerando La definición de la U.P.E.L (2003), donde especifica la investigación de campo como “el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien de describirlos, interpretarlos entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia”. (p.10).

Población y Muestra

Población

Según Arias, (1999), “La población o universo al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación. (Morles, 1.994) (p.17).

Al respecto Balestrini, (2006), define el universo o población como “grupo de personas o cosas similares en uno o varios aspectos, que forman parte del objeto de estudio. (p.122). Cabe destacar que el tipo de población es de tipo finita, ya que según Arias, (2006), “es la agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran, además de existir un registro documental de dichas unidades” (p.82).

A continuación, se detalla la población que se trabajará en la investigación para lograr los resultados, donde serán las ocho tiendas distribuidas en la región centro, en esta población se extrajo al personal de supervisión de tiendas dieciséis (16) personas entre dueños y encargados estos se detallan debido a que serán partícipes dentro de la investigación a realizar en la red de franquicias Pintacasa Región Centro del Estado Carabobo.

Tabla 3

Descripción de la población (Franquicias Pintacasa Zona Centro – Carabobo).

Región	Población	Distribución de la Población	Dueño	Encargado	Total
Centro	8 tiendas	Pintacasa Parapara	1	1	2
		Pintacasa Cuatricentenaria	2		2
		Pintacasa El Viñedo	2	1	3
		Pintacasa Guaparo	1		1
		Pintacasa los Caobos	1	1	2
		Pintacasa San Diego	1	1	2
		Pintacasa CC Hatillo Naguanagua	2		2
		Pintacasa Cuam Naguanagua	1	1	2
Total			11	5	16

Fuente: Propia (2016)

Muestra

La muestra es considerada como una parte representativa de la población la cual reúne las características más importantes dentro del desarrollo de la investigación, seleccionando de acuerdo a un criterio. En torno a esto, Arias, (2006), la define como “el subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible que se analiza mediante reacciones de afinidad”. (p.83).

En el terreno epistemológico, Jiménez Fernández (1983) destaca la condición de representatividad que ha de tener la muestra:

Jiménez, (1983) ...es una parte de subconjunto de una población normalmente seleccionada de tal modo que ponga de manifiesto las propiedades de la población. Su característica más importante es la representatividad, es decir, que sea parte típica de la población en la o las características que son relevantes para la investigación. (p.237).

La muestra para desarrollar esta investigación, está demarcada en la región central, ubicada específicamente en el Estado Carabobo, dada que la población es pequeña y finita, se tomaran como unidades de estudio e indagación toda la población es decir las ocho (8) tiendas pertenecientes a la región central del Estado Carabobo la misma corresponde a una muestra censal dicha muestra es detallada en el presente capítulo (Ver Tabla 3), aunque la observación será realizada directamente a la tienda y sus procesos, se detallan las personas

que se encuentran encargadas de dichas tiendas ya que estarán presente al momento de aplicar el instrumento seleccionado.

Técnicas de Recolección de Datos e Instrumentos

Las técnicas e instrumentos de datos son las herramientas con las cuales cuenta el investigador para recaudar la mayor información posible en cuanto a su problema en cuestión, es decir que puede indicarse como aquel recurso valioso para obtener suficientes datos los cuales serán de gran utilidad para dar respuestas algunas interrogantes planteadas con respecto a la investigación. Para avalar lo antes mencionado se trae a colación al siguiente autor:

Sabino, (1992), indica que un instrumento de recolección de datos es, “en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”. (p.114).

Para el proyecto factible, se utilizará como instrumento de recolección la observación formulada en la modalidad de lista de cotejo con preguntas cerradas. Esta observación será aplicada a la muestra indicada anteriormente, dicho instrumento será dirigido de forma tal, para determinar la situación actual con relación al nivel de aplicación de los procesos y procedimientos establecidos en el manual de operaciones para las Franquicias Pintacasa.

Validez y Confiabilidad

Validez

Marcano, (2001) define la validez como “el grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir”. (p.57). Es decir, que busca la medición correcta de la variable que se intenta medir a través del instrumento utilizado.

La validez, se realizará a través del juicio de expertos los cuales validarán el instrumento que se utilizará para la obtención de los datos. Dentro de esta investigación se

utilizará la lista de cotejo, la cual será validada con el formato denominado en esta investigación como anexo B (Formato para validar instrumentos a través de juicio de expertos), el mismo será utilizado para que el experto evalúe y califique su practicidad y factible aplicación para el desarrollo de este proyecto.

Confiabilidad

Se estima la confiabilidad de un instrumento de medición cuando permite determinar que el mismo, mide lo que se quiere medir, y aplicado varias veces indique el mismo resultado. Hernández y Otros (1998) indican que “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados”. (p.243).

Para el desarrollo de este proyecto, se puede verificar que la muestra es de tipo censal y el instrumento de recolección de información se aplicará a un grupo de colaboradores en este caso las ocho (8) tiendas de la región Centro específicamente en el Estado Carabobo, por lo tanto no es necesaria la ejecución de pruebas de confiabilidad, la lista de cotejo se puede aplicar tantas veces sea necesario para la actualización de datos. Por ende, será no probabilístico a juicio del investigador.

Procedimiento y técnicas de análisis de datos

Luego de realizar la observación y lista de cotejo para diagnosticar la situación actual de la variable a medir, es necesaria una revisión meticulosa de la información copilada a través de la aplicación del instrumento. Por consiguiente se trae a colación los Arocha y López (2005), los cuales definen el procedimiento y técnicas de análisis de datos como “el proceso de revisar y ajustar los datos para asegurar que los mismos estén completos, legibles, coherentes y prepararlos para su codificación y almacenamiento” (p.154).

Dentro del análisis de datos se realizará una síntesis descriptiva, descrita por Arocha y López (2005) como “la transformación de los datos en bruto en una forma resumida, que facilitará su comprensión e interpretación” (p.161). Es decir, se resumirán los datos principalmente a través de tabulaciones, cuya información provendrá en su mayoría del uso de la herramienta de Microsoft Office Excel; para facilitar el entendimiento y presentación de los resultados.

Por otra parte en la siguiente tabla se establece el paso a paso de los procedimientos llevados a cabo para la realización de esta investigación.

Tabla 4
Procedimientos de la Investigación

Fases	Descripción	Resultados
I	Verificar normativa referente a la realización de Trabajo Especial de Grado UJAP.	Preparación en referencia a los procesos, instrumentos, y pasos a seguir para la elaboración de un proyecto de investigación.
II	Definición y Escogencia del título de la investigación.	Aceptación del título
III	Indicar cuales son los procesos y procedimientos necesarios para garantizar la excelencia operativa en la red de franquicias Pintacasa.	
IV	Plasmar Planteamiento del Problema, con base al Plan Estrategico de Operaciones para Controlar la Estandarización dentro de la Red de Franquicias Pintacasa.	Capítulo I
V	Conceptualizar y definir los objetivos de la investigación.	
VI	Redactar la justificación de la investigación.	
VII	Indagar sobre los antecedentes, los cuales guarden relación con la investigación que se está desarrollando.	Capítulo II
VIII	Componer las bases teóricas, bases legales, definición de términos básico y sistema de variables.	
IX	Definir y conceptualizar el tipo y diseño de la investigación.	Capítulo III
X	Escogencia de las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Técnica Observación instrumento Lista de Cotejo	
XI	Describir y establecer la población y muestra que se utilizará. Enmarcar la confiabilidad y validez a utilizar	
XII	Detallar paso a paso la investigación	
XIII	Aspectos administrativos	Capítulo IV
	Cronograma de actividades para la entrega del proyecto.	

Fuente: Propia (2016)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

De acuerdo a lo planteado en el capítulo III, con relación a la utilización de la técnica para recabar los datos, en este estudio se empleó la observación a través de la lista de cotejo. Con la finalidad de dar respuesta al objetivo específico referente a diagnosticar la situación actual a través de una auditoría interna para determinar el nivel de aplicación de los procesos y procedimientos enmarcados en el manual de las franquicias Pintacasa, específicamente las ubicadas en la región centro del Estado Carabobo.

La observación fue realizada a través de 26 ítems y/o preguntas (ver anexo B), de tipo cerrada las cuales estaban orientadas a medir la aplicabilidad y cumplimiento del manual dentro de la red de franquicias Pintacasa, el instrumento fue aplicado por la investigadora en compañía de un representante de cada franquicia.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de cada ítem y la interpretación realizada a cada uno de ellos.

Ítem 1. La tienda posee un control en la rotación de los productos exhibidos en el anaquel?

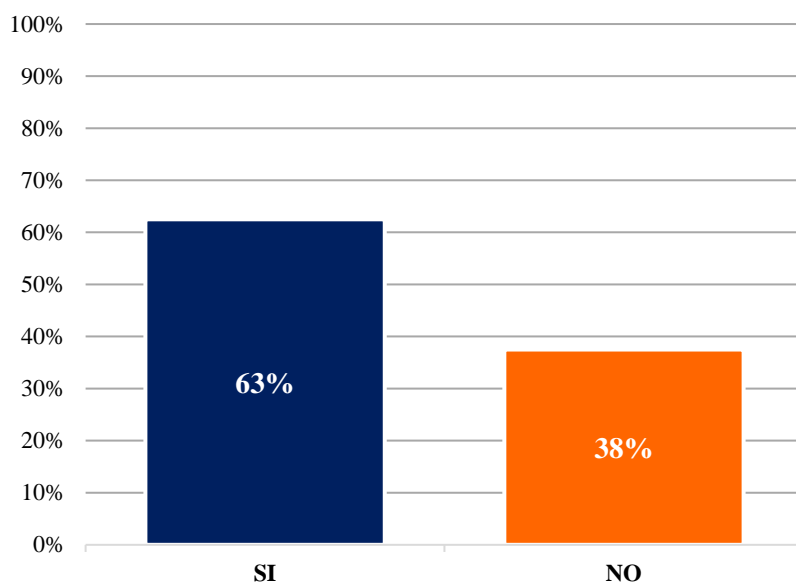
Cuadro 2

Rotación de los productos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	63%
NO	3	38%
Total	8	100%

Fuente: Bello (2016)

Gráfico N° 1 Rotación de los productos.



Luego de obtener los resultados de este ítem se puede indicar que un porcentaje relevante de tiendas observadas si realiza la rotación adecuada y establecida en el manual, donde indica que la rotación se debe ejecutar de forma FIFO primero que entra primero que sale, es decir si ubican los productos de forma tal que se evidencia que existe rotación del mismo.

Ítem 2.¿Utiliza los niveles de arrume establecidos en el manual?

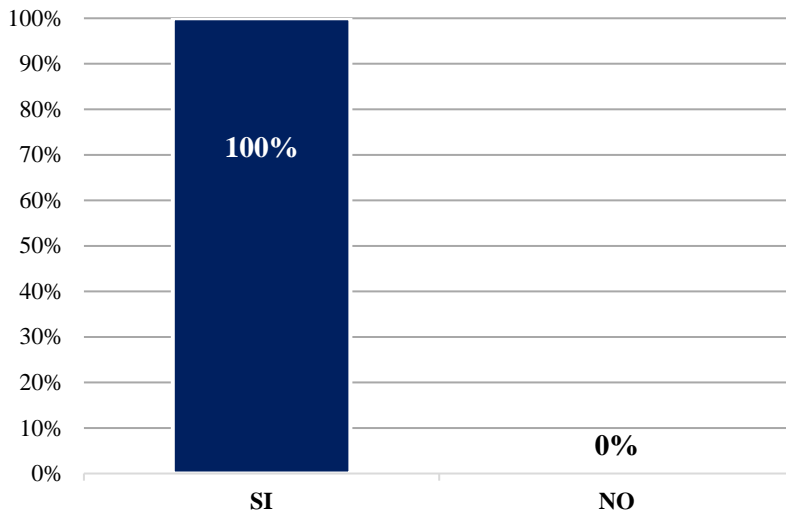
Cuadro 3

Niveles de arrume

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	100%
NO	0	0%
Total	8	100%

Fuente:Bello (2016)

Gráfico N° 2. Niveles de Arrume



De acuerdo a los datos obtenidos se puede evidenciar que las 8 tiendas utilizan los niveles de arrume requeridos en el manual, es decir que el 100% de la muestra cumple y aplica lo establecido por el manual de la red de franquicias Pintacasa con relación al arrume de productos de acuerdo a su categoría. Es decir, almacenan adecuadamente según lo indicado dónde de acuerdo al manual por tipo de envase debe apilarse de la siguiente forma:

Cuadro 4

Niveles de Arrume

TIPO DE ENVASE	ARRUME MAXIMO POR PALETA
Cuarto de Galón	11 Niveles
Galones	7 Niveles
Cuñetes	4 Niveles
Cuñetes 2 Galones	6 Niveles
Tambores	1 Nivel

Fuente: Manual de Franquicias (2014)

Ítem 3.¿Área de tinteo; ordenada y máquinas limpias?

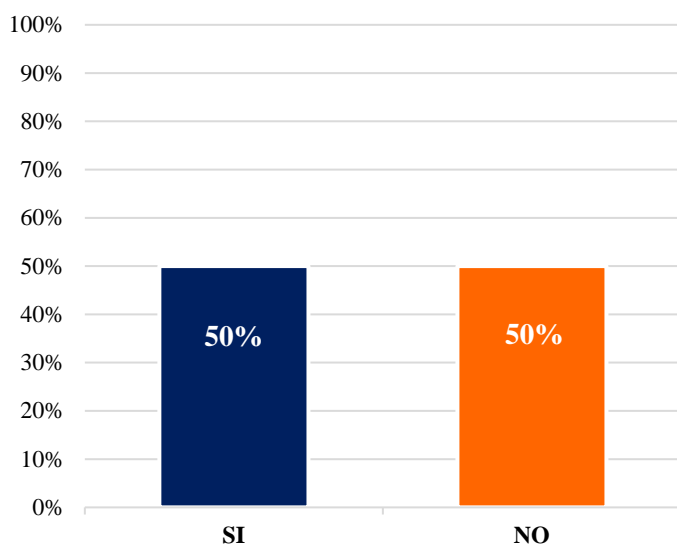
Cuadro 5

Área de tinteo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	50%
NO	4	50%
Total	8	100%

Fuente: Bello (2016)

Gráfico N° 3. Área de tinteo.



Con respecto a los resultados de este ítems, se puede evidenciar que el 50% de las tiendas observadas no mantiene su área de tinteo limpia y ordenada, es decir que sólo 4 de 8 cumplen cabalmente lo requerido con relación al mantenimiento y cuidado de las máquinas. Con relación a este ítems es importante resaltar que las tiendas deben mantener su área de tinteo en excelentes condiciones porque es un espacio dedicado a la atención personalizada del cliente. Por consiguiente, deben mantenerse adecuadamente para la atención al público.

Ítem 4.Presentación de Etiquetas de los productos en buen estado (no decoloradas, manchadas o rotas).

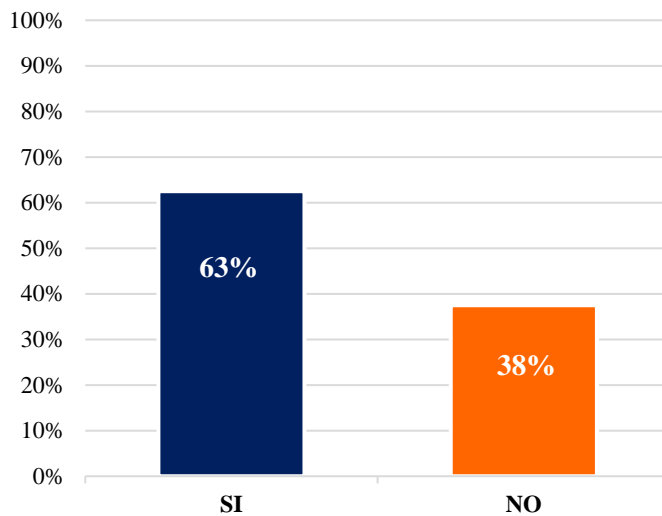
Cuadro 6

Presentación de Etiquetas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	63%
NO	3	38%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 4. Presentación de Etiquetas



En cuanto a la presentación de las etiquetas se pudo evidenciar que en su mayoría es decir el 63% presenta etiquetas en mal estado y/o manchadas y las mismas son exhibidas en los anaqueles, mientras que el 38% no exhibe este tipo de etiquetas. Por ende 5 tiendas se encuentran incumpliendo el manual establecido por la red de franquicias Pintacasa. Con relación a este punto se pudo determinar que las etiquetas llegaban de planta en esa condición por lo que se le sugirió a cada tienda encuestada que generarán una queja por

dicho motivo esto con la finalidad de dejar asentado un historial por etiquetas en mal estado.

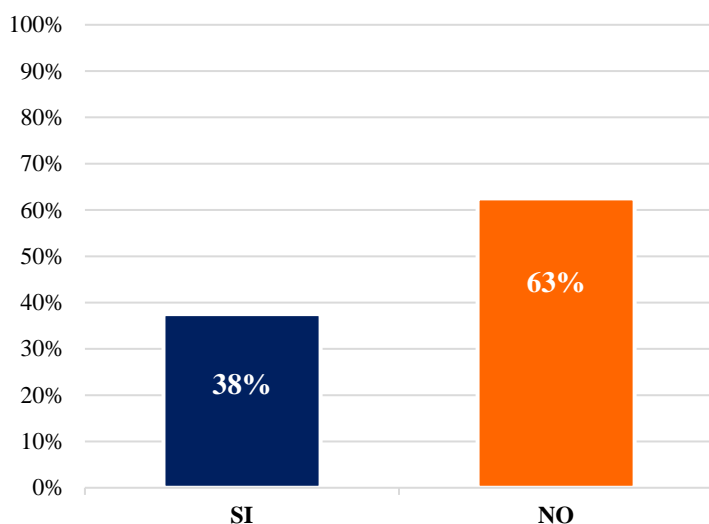
Ítem 5.El Producto exhibido se encuentra en buen estado (No exhibe producto en mal estado y/o vencido)

Cuadro 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	38%
NO	5	63%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 5 Exhibición de Productos.



Este ítem, persigue que toda la exhibición de los productos se encuentre en perfecto estado y que lo que se coloca en los anaqueles para ofrecer al público cumpla con ciertos estándares, por ende se encontró que sólo el 38% de las 8 tiendas cumple con lo establecido y no tiene en sus anaqueles productos golpeados, vencidos o en mal estado. Por otra parte el 63% si lo hace es decir 5 tiendas.

Ítem 6.Producto en mal estado y/o vencido ubicado en el almacén debidamente identificado.

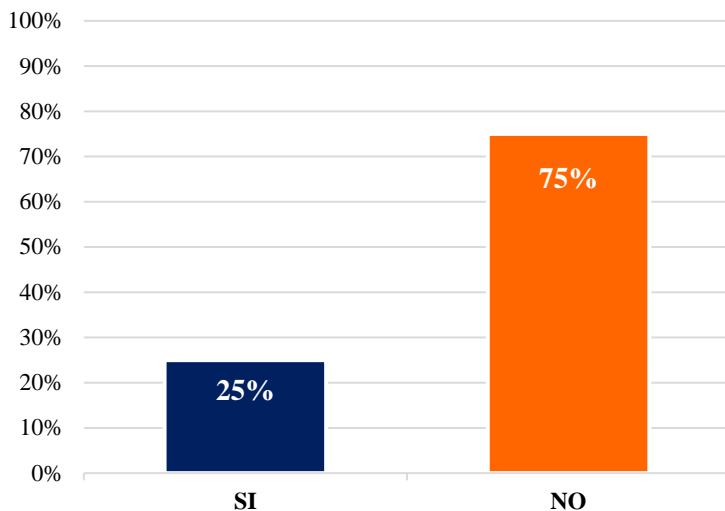
Cuadro 8

Producto debidamente identificado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	25%
NO	6	75%
Total	8	100%

Fuente:Bello(2016)

Gráfico N° 6 Producto debidamente identificado.



Para este ítem, es importante acotar que si bien la mercancía que se encuentra en mal estado no se exhibe al público es vital que las tiendas cuenten con un área destinada al almacenamiento de dichos productos por ende con relación a la identificación de los productos que se encuentran en mal estado dentro del almacén de cada tienda se pudo

observar a través de la lista de cotejo que sólo 2 tiendas realizan dicho proceso de colocar un hablador que identifique los productos que se encuentran en mal estado, esto arroja como conclusión que sólo el 25% de las tiendas realiza el procedimiento adecuadamente. Por otra parte, el 75% de las Pintacasas de la región centro específicamente las del Estado Carabobo no realiza esta actividad. Se recomendó que se implementara la práctica de las tiendas que colocan hablador a los productos que no son aptos para la venta al público.

Ítem 7.Habladores de precios exhibidos y actualizados.

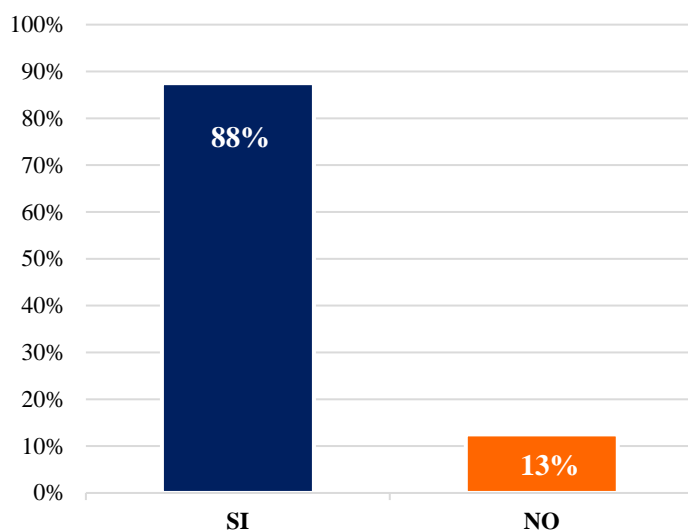
Cuadro 9

Habladores de precios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	88%
NO	7	13%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 7 Habladores de precios.



En cuanto a los habladores de precios, que es una formalidad legal se puede evidenciar a través de los resultados que sólo el 13% de las tiendas observadas cumple con

dicho proceso es decir 1 tienda, pero por otra parte el 88% de las tiendas (siete) no poseen habladores de precios actualizados y exhibidos al público indicando precio, lote o fecha de recepción.

Ítem 8.Lista de Precios disponible al consumidor.

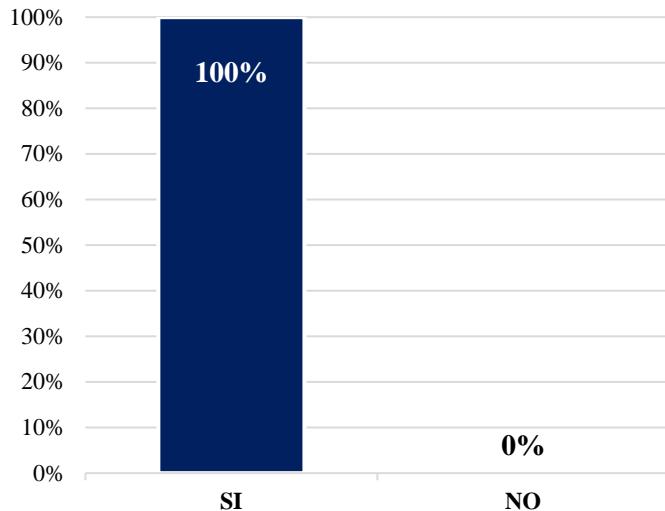
Cuadro 9

Listas de precios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	100%
NO	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 8 Lista de Precios.



En la actualidad (2016), las regulaciones en materia de precios son diversas y una de ellas es la que indica que los establecimientos deben tener listas de precios disponibles al consumidor. Por consiguiente, este ítem es relevante para resguardar a las tiendas en materia legal. El mismo arroja que el 100% de las tiendas observadas si poseen a disposición del consumidor listas de precios vigentes.

Ítem 9.La tienda tiene exhibida en la Cartelera Fiscal el Rif vigente.

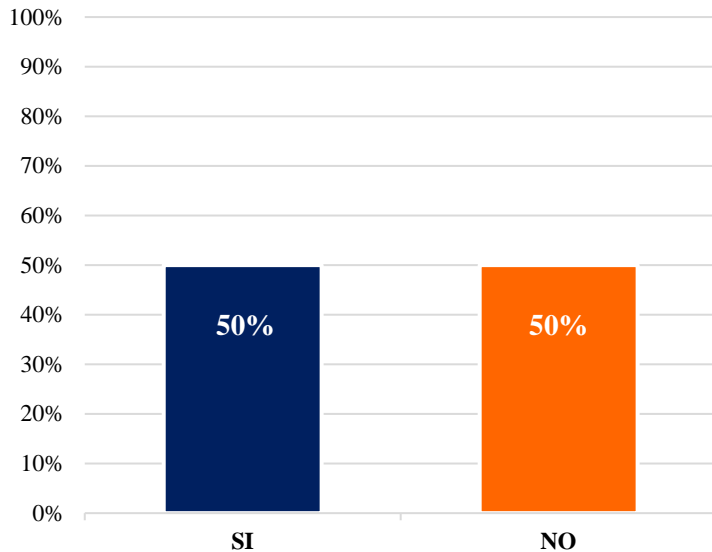
Cuadro 10

Exhibición de Rif.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	50%
NO	4	50%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 9 Exhibición de Rif



Aunque el poseer exhibido en la cartelera fiscal un documento obligatorio como lo es el registro de información fiscal. (RIF) se evidenció al momento de realizar la observación que sólo el 50% de las mismas lo poseen. El otro 50% si cumple con lo

establecido en el Manual de Franquicias con relación a la exhibición del Rif en la cartelera fiscal.

Ítem 10.La tienda tiene exhibida en la Cartelera Fiscal Patente de Industria y Comercio.

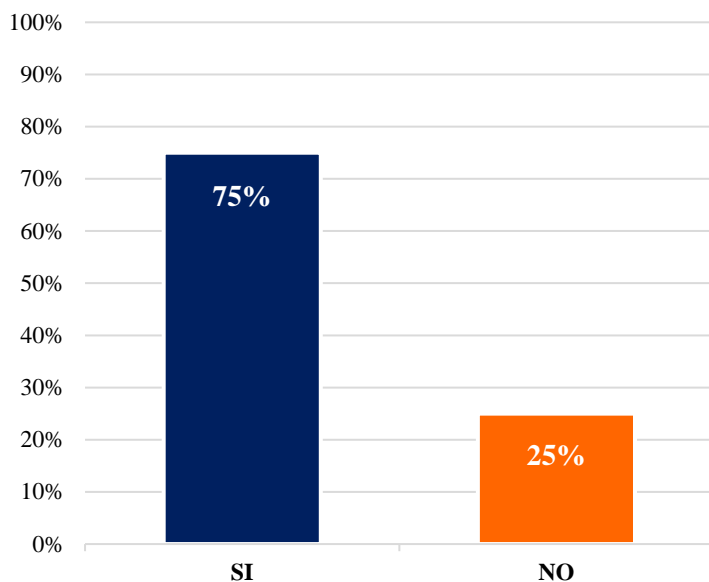
Cuadro 11

Patente de industria y Comercio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	75%
NO	2	25%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 10 Patente de Industria y Comercio



Para este ítem se evidenció a través de la observación que sólo el 75% de las tiendas es decir 6 de ellas si exhibe la patente de industria y comercio, mientras que 2 de ellas no,

lo que representa el 25% del total observada. Este documento detalla el número de registro que acredita a la tienda para ejercer actividad comercial. Por consiguiente, se puede determinar que 2 de ellas están incumpliendo este deber formal.

Ítem 11.La tienda tiene exhibida en la Cartelera Fiscal última declaración de ISLR

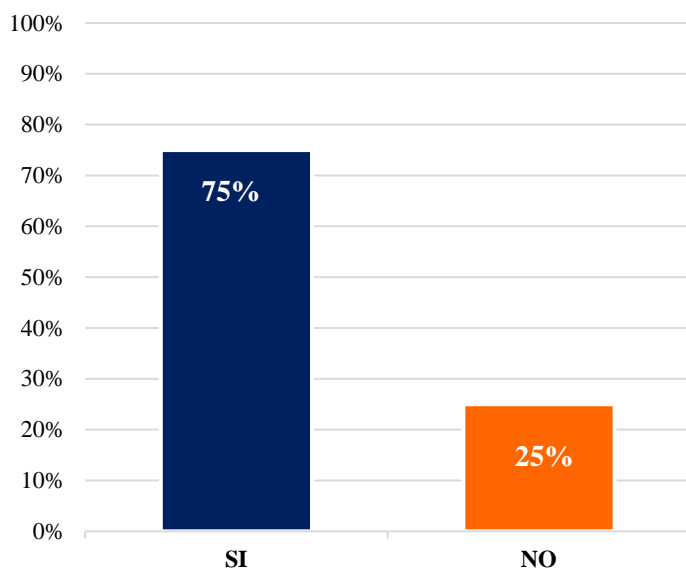
Cuadro 12

Declaración de Impuesto sobre la renta

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	75%
NO	2	25%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 11 Declaración de Impuesto sobre la renta



La declaración del impuesto sobre la renta, es un deber fiscal que toda empresa debe cumplir por ende es obligatorio tener visible en la cartelera fiscal de cualquier organización

el pago de este impuesto. Con relación a las 8 tiendas observadas se pudo constatar que 2 de ellas no tenían visible en la cartelera el Impuesto Sobre la Renta (ISLR), al momento de aplicar el instrumento, lo que implica que sólo el 75% cumple con lo establecido en el Manual de Franquicias.

Ítem 12.La tienda tiene exhibida en la Cartelera Fiscal última declaración de IVA?

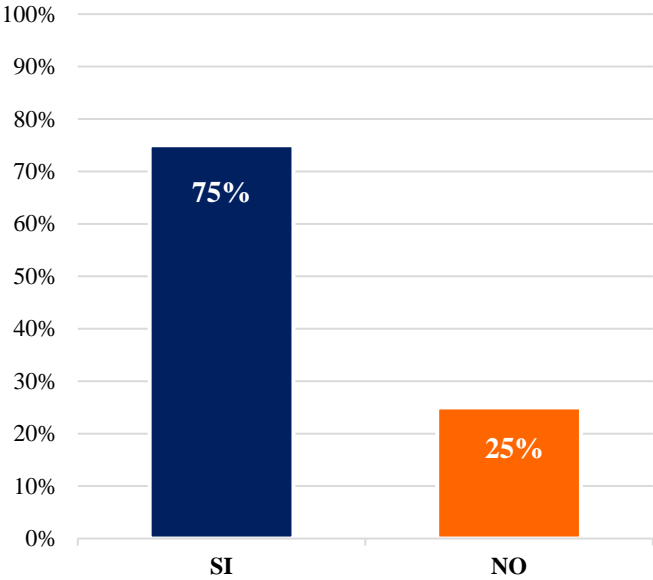
Cuadro 13

Ultima Declaración de IVA

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	75%
NO	2	25%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 12 Ultima Declaración de IVA



El Impuesto al valor agregado es una obligatoriedad para las tiendas Pintacasa y el exhibir y declarar la cancelación de los impuestos es normativo para las mismas. En este

ítem se observó que el 75% de las tiendas tiene exhibida en su cartelera fiscal la última declaración del Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Ítem 13.La tienda tiene exhibida en la Cartelera Fiscal Permiso de Bomberos?

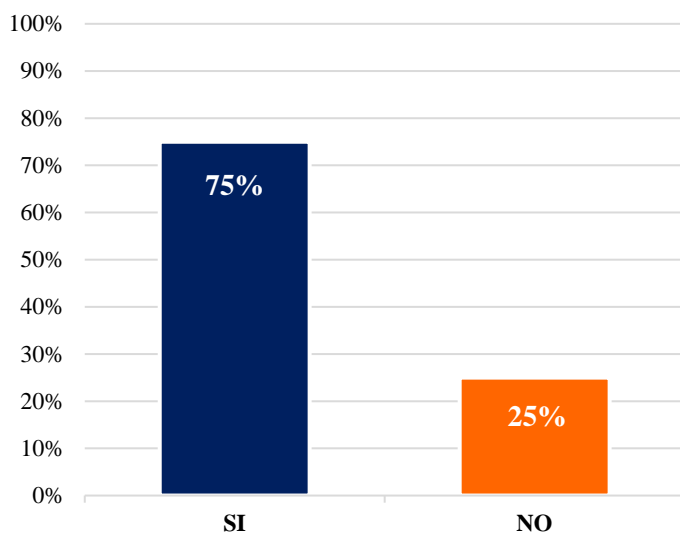
Cuadro 14

Permiso de Bomberos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	75%
NO	2	25%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 13 Permiso de Bomberos



Para este ítem se obtuvo que sólo 6 tiendas que representan el 75% de las encuestadas si cuenta con el permiso de bomberos, es decir se encuentran dentro de la

normativa de exhibir el permiso de bomberos, mientras que el 25% es decir las 2 restantes no lo tienen visibles en la cartelera de la tienda.

Ítem 14.¿Extintor de incendio bien ubicado y señalado?

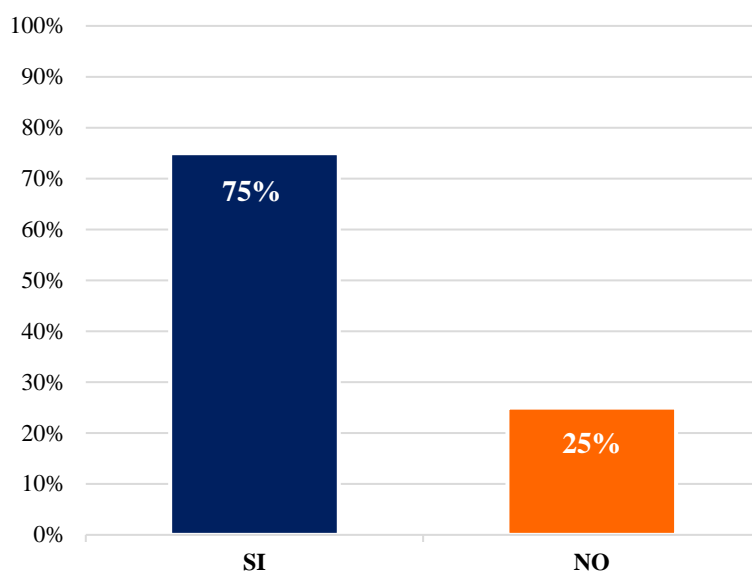
Cuadro 15

Extintor de Incendios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	75%
NO	2	25%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 14 Extintor de Incendios



Con relación a este ítem se tiene que sólo 2 tiendas el 25% no cumple con la formalidad de tener exhibido el extintor de incendios. Con relación al porcentaje restante se obtiene que colocan en un lugar visible el extintor.

Ítem 15.¿Cumple con el planograma descrito en el manual (correcta posición de los productos)?

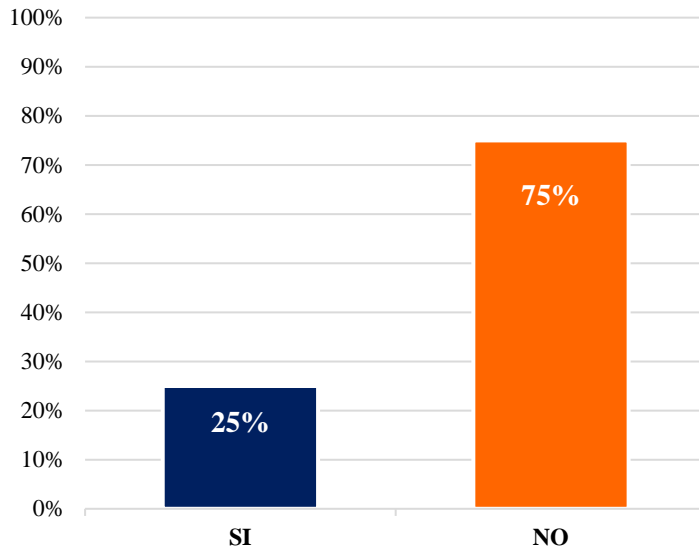
Cuadro 16

Planograma

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	25%
NO	6	75%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 15 Planograma



Ubicar los productos adecuadamente corresponde a la estructura de planificar adecuadamente los artículos a exhibir dentro de la tienda, por consiguiente tener orden y control en la ubicación, tamaño y características de los mismos es parte del planograma que se encuentra descrito en el manual de Franquicia Pintacasa, el cual detalla por tope (Ver Anexo B). En este se evidenció que el 75% de las tiendas no aplica lo establecido con relación a la correcta ubicación de los productos.

Ítem 16.¿Tienen cartas de colores visibles y disponibles al público?

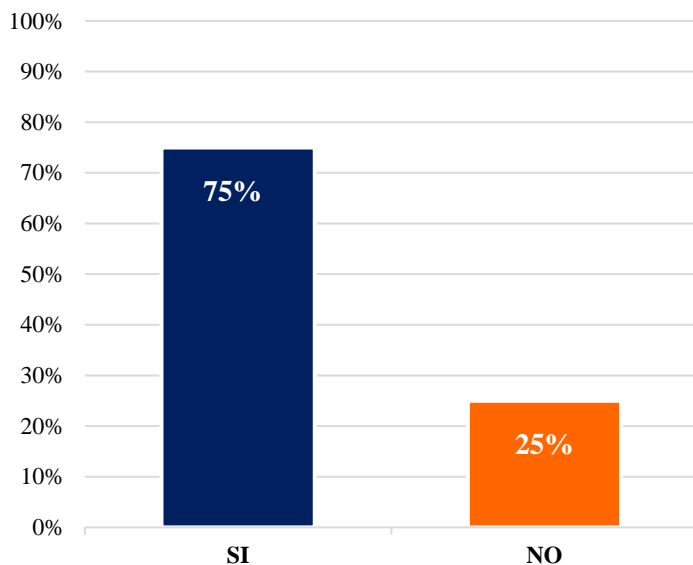
Cuadro 17

Carta de Colores

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	75%
NO	2	25%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 16 Carta de Colores



Para este ítem se determinó que sólo 2 tiendas es decir el 25% de las observadas no poseen al alcance de su público carta de colores donde puedan evidenciar la gama de colores y tipo de artículos ofrecidos. Este ítem es importante ya que a nivel de mercado en cuanto al consumidor el poder observar directamente el color o la tonalidad que está buscando es útil y necesaria para su decisión.

Ítem 17.¿Los empleados usan adecuadamente el uniforme: imagen vigente?

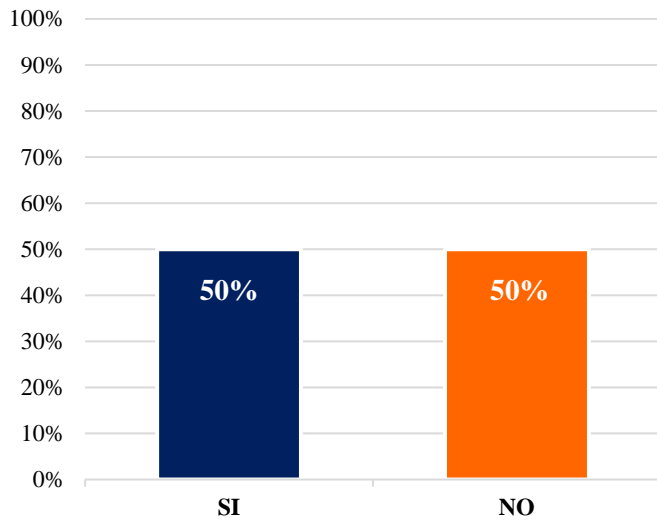
Cuadro 18

Uso de imagen y uniforme

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	50%
NO	4	50%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 17 Uso de imagen y uniformes



Con respecto a la utilización del uniforme se determinó que el 50% lo utiliza adecuadamente mientras que el otro 50% no. Este ítem es importante debido que utilizar el uniforme dentro de la tienda crea confianza y armonía para el público que ingrese a ellas. También crea sentido de pertenencia a sus colaboradores porque demuestra su compromiso al identificarse con la marca como lo es Pintacasa.

Ítem 18. ¿Existe en la tienda Material POP vigente?

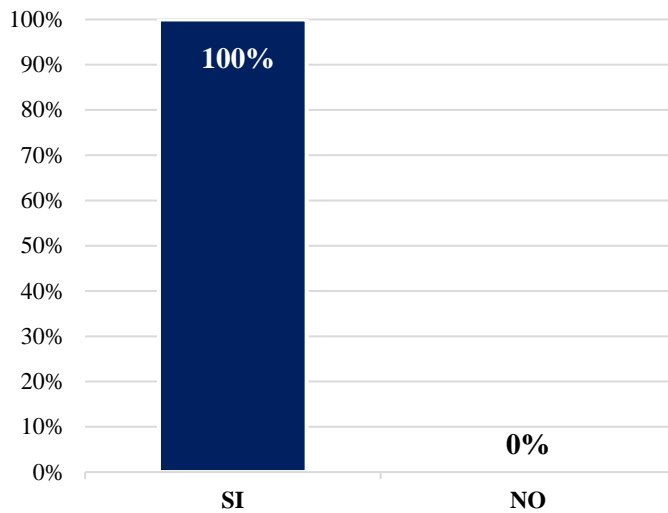
Cuadro 19

Material POP

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	100%
NO	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 18 Uso de imagen y uniformes



La utilización de material publicitario es necesario para mantener la marca en el punto de venta, por ende implementarlo en las tienda es prioritario. En la observación de este ítem se determinó que el 100% de las tiendas es decir las 8 tiendas cuentan con material POP, lo que se traduce en publicidad interna para el público.

Ítem 19.¿La Señalización interna está vigente?

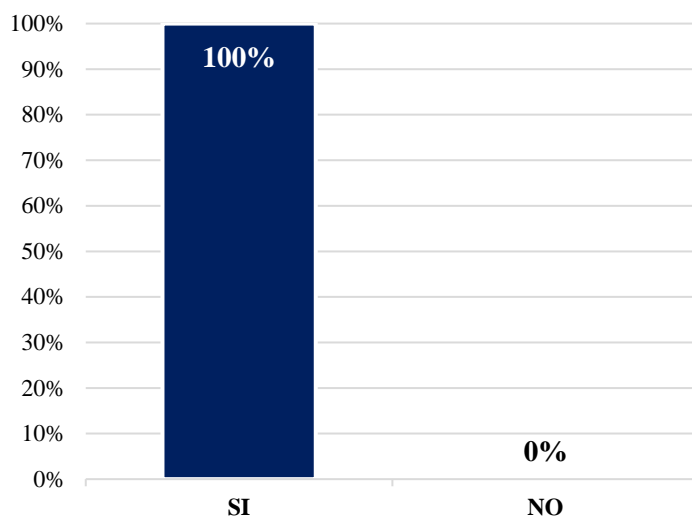
Cuadro 20

Señalización interna

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	100%
NO	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 19 Señalización interna



Con relación a este ítem se logró determinar que el 100% de las tienda poseen la señalización interna vigente y en buen estado, lo que se traduce en una imagen acorde a la marca como lo es Pintacasa.

Ítem 20.¿La Señalización interna se encuentra en buen estado?

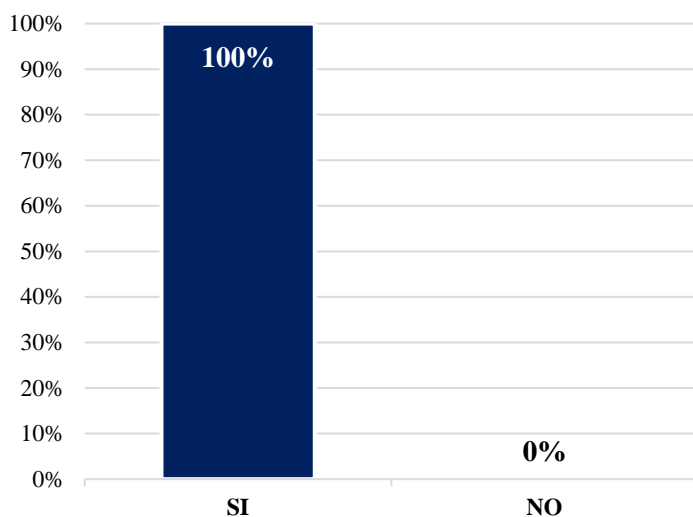
Cuadro 21

Señalización interna en buen estado.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	100%
NO	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 20 Señalización interna en buen estado



La señalización interna de las tiendas observadas se encuentra en buen estado, lo que repercute en una imagen limpia y acorde con lo que se requiere transmitir en la red de franquicias Pintacasa. El 100% de las tiendas posee en buen estado su señalización.

Ítem 21.¿La tienda posee Perfil Actualizado en Redes Sociales (Facebook- Twitter - IG)?

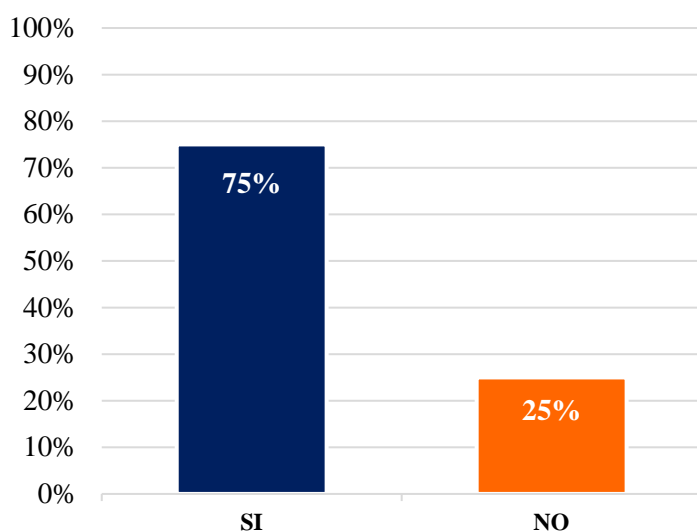
Cuadro 22

Redes Sociales.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	75%
NO	2	25%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 21 Redes Sociales



Las redes sociales es una herramienta que apunta a ser clave para cualquier organización, debido a que permite acercar al usuario a través de la conexión virtual. Este ítem busca afianzar la planificación estratégica que posee la marca buscando así participar activamente en esta plataforma llamada red social que acorta distancia y permite conocer a los usuarios el producto y beneficios ofrecidos por cada tienda. Por consiguiente se obtuvo que el 75% de las tiendas observadas mantienen su perfil actualizado mientras que el 25% es decir dos (2) de ellas no.

Ítem 22.¿La Fachada cumple con lo establecido en el manual. Colores; Blanco Amarillo. Estructura en buenas condiciones?.

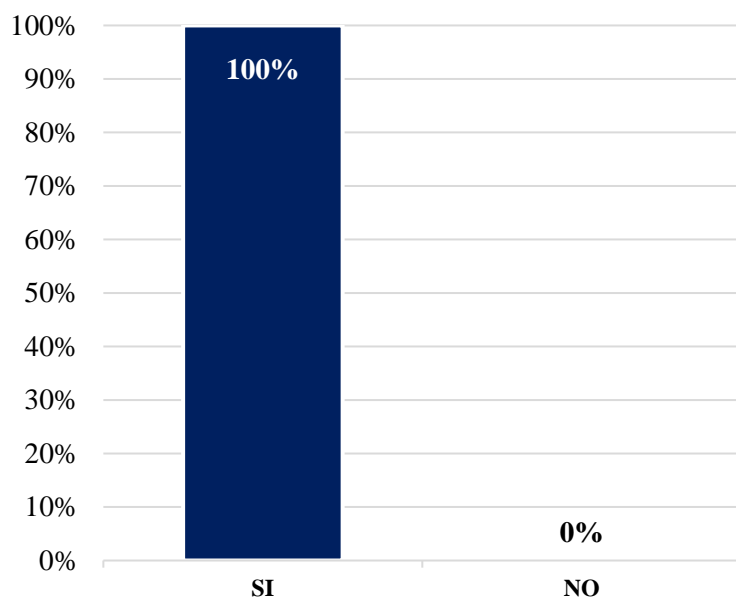
Cuadro 23

Fachada en buen estado.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	100%
NO	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 22 Fachada en buen estado



Con referencia este ítem se puede determinar que todas las tiendas observadas mantienen la fachada en buen estado y cumplen con lo establecido en el Manual de Franquicias en el Módulo V (Imagen y Merchandising) año 2014.

Ítem 23.¿El personal usa un lenguaje adecuado y tiene empatía con los clientes?

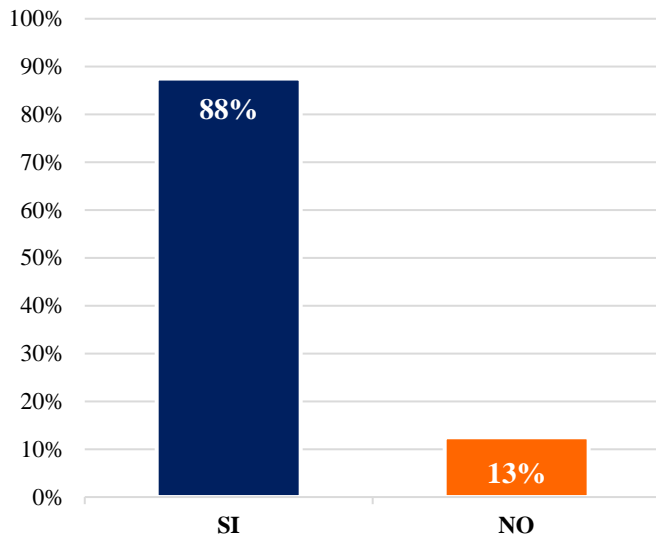
Cuadro 24

Personal de la Tienda

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	88%
NO	2	13%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 23 Personal de la Tienda



El poseer un lenguaje adecuado y ponerse en el lugar del consumidor es imprescindible para lograr empatía y así concretar o brindar un servicio óptimo a la hora de vender o comercializar productos dentro de la red de Franquicia Pintacasa. Por consiguiente en el ítem antes mencionado se pudo evidenciar que el 88% de las tiendas poseen empleados que manejan un lenguaje acorde para dirigirse a los consumidores.

Ítem 24.¿El personal demuestra conocimiento de los productos que se venden en la tienda?

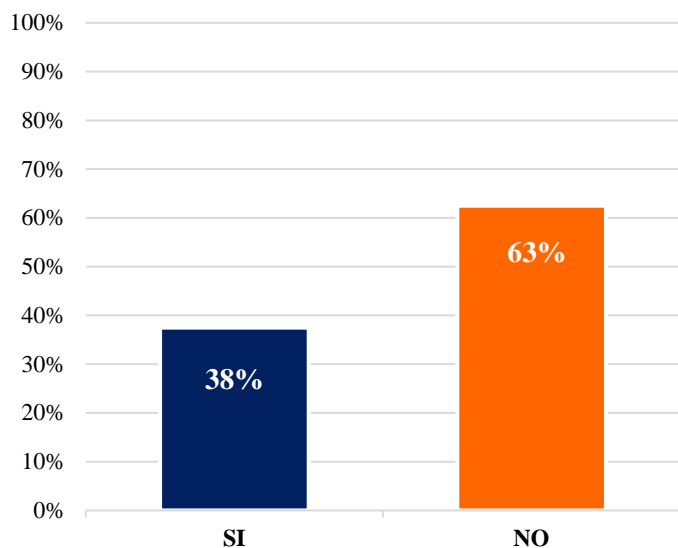
Cuadro 25

Conocimiento de Productos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	38%
NO	5	63%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 24 Conocimiento de Productos.



El poseer un lenguaje adecuado y conocer de los productos que se venden en la tienda es fundamental para realizar negociaciones o mantener el tránsito de personas en el establecimiento ya que crea seguridad en los clientes. Por lo tanto, en la observación se evidenció que sólo el 38% de las tiendas posee un personal capacitado que conoce de los productos, mientras que el 63% no conoce o no demostró conocimiento de los artículos ofrecidos dentro de la tienda.

Ítem 25.¿Existen dentro de la tienda marcas no autorizadas por C.A. Venezolana de Pinturas?

Cuadro 26

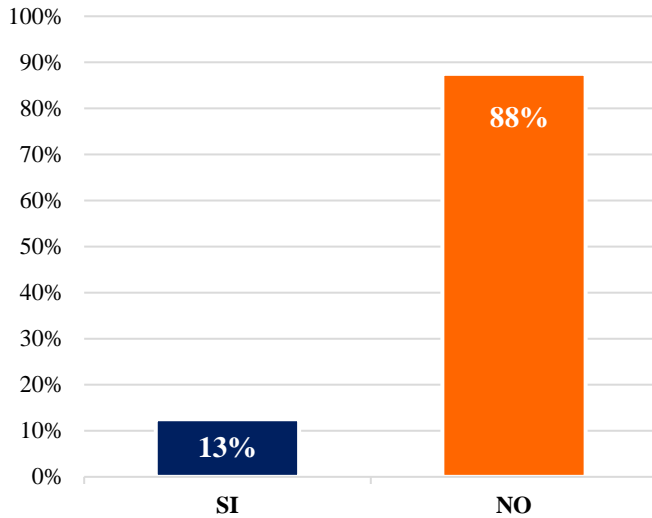
Marcas no Autorizadas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	13%
NO	7	88%

Total	8	100%
--------------	----------	-------------

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 25 Marcas no Autorizadas



Para este ítem, que se encuentra dentro del control interno de la Franquicia, motivado a que no debe existir en la tienda productos que no estén autorizados, esto debido a que no se puede mantener en la tienda marcas y/o productos que atenten contra la naturaleza de la misma como la venta de pintura y especialmente la marca C.A. Venezolana de Pinturas, por consiguiente se puede indicar que sólo una (1) tienda el 13% de las observadas mantiene marcas que no están autorizadas.

Ítem 26.¿Realiza cierre de caja al finalizar la jornada?

Cuadro 27

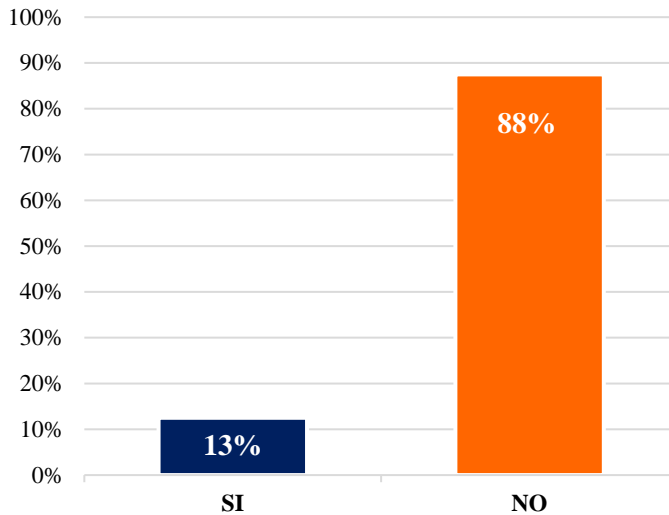
Cierre de Caja

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	13%

NO	7	88%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 26 Cierre de Caja



El poseer control interno en una organización es importante, porque esto permite mantener vigilancia permanente de los procesos que se realizan, por consiguiente se puede indicar que mantener control en los aspectos administrativos es de relevancia ya que proporciona visión de los aspectos financieros de cualquier organización y las Franquicias Pintacasa no se excluyen de ellas, por lo tanto en el este ítem donde se observó si realizan el cierre de caja al finalizar la jornada se logró determinar que sólo 1 (una) tienda lo realiza, mientras que las 7 (siete) restantes no.

Posterior a la aplicación del instrumento y la tabulación de los datos obtenidos que se muestran en este capítulo como resultados, se puede concluir y evidenciar que en la red de franquicias no existe estandarización ni control a nivel operativo, por consiguiente se cuenta con los elementos necesarios para plantear la propuesta en el siguiente capítulo.

En el próximo capítulo, se propone una serie de prácticas que contribuirán de ser aplicadas a lograr la estandarización dentro de la red de franquicias Pintacasa a través de la

auditoría interna, se plantea la aplicación de la misma a través del objetivo general y específicos.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

INDICE DE LA PROPUESTA

	Pág.
Introducción.....	69
Justificación.....	70
Objetivos.....	71
Factibilidad operativa.....	71
Factibilidad técnica.....	71
Factibilidad económica financiera.....	72
Factibilidad institucional u organizacional.....	73
Factibilidad legal y/o normativa.....	73
Formulación de la propuesta.....	73

Introducción

Mantener y consolidar en el tiempo las organizaciones requiere de estrategias que apalanquen el negocio, por tanto se necesita implementar ciertas medidas que apoyen y vayan en concordancia con las metas establecidas. C.A. Venezolana de Pinturas a través de su Franquicia Pintacasa, busca fortalecer su principal canal y para ello busca consolidarlas bajo un mismo esquema que permita al consumidor visualizar a las Pintacasa como franquicias uniformes y estandarizadas. Y para lograr este esquema es necesario verificar y auditar constantemente que los procesos y procedimientos se apliquen correctamente para así actuar con acciones correctivas y preventivas que apunten a cumplir con las metas organizacionales.

Para demostrar el resultado obtenido luego de realizar una observación directa a través de una lista de cotejo a las Pintacasa de la región centro del Estado Carabobo, se presenta la siguiente propuesta la cual responde a diagnosticar la situación actual a través de una auditoría interna para determinar el nivel de aplicación de los procesos y procedimientos enmarcados en el manual. En dicha propuesta se plantea, realizar programas regulares de auditorías con lapsos de tiempos definidos así como renovar ciertos criterios en el manual de franquicias con relación a la exhibición de productos en las tiendas. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones para esta investigación.

Justificación

El esquematizar ciertas prácticas dentro de una organización conlleva adaptar y/o mejorar el proceso establecido para obtener resultados favorables con relación al nuevo esquema que se requiere implementar. Dentro de las Franquicias Pintacasa específicamente las ubicadas en la región centro del Estado Carabobo, existen algunas desviaciones en la aplicación de la norma que las rige específicamente su manual. Por consiguiente, se requiere alinearlas en cuanto a cumplimiento y estandarización para lograr obtener una franquicia uniforme y que se diferencie dentro del mercado de Pinturas.

C.A Venezolana de Pinturas, en su afán de innovar y ofrecer servicios a la mano del consumidor brinda un canal propio como lo es Pintacasa, donde su diferenciación ante otras marcas es clave para posicionarse en el mercado de pinturas, por consiguiente se busca robustecer y afianzar el canal el cual permita a la red de franquicia establecerse a nivel nacional, con un perfil propio que demuestre que existe uniformidad dentro de la franquicia. Es por tal motivo que se presenta la siguiente propuesta para minimizar la desigualdad de una franquicia a otra a través de la aplicación de auditorías internas dentro del canal Pintacasa para lograr la estandarización de la red.

Objetivos

Objetivo general

Proponer una metodología de auditorías operacionales en la red de franquicias Pintacasa de la región centro del Estado Carabobo para controlar la estandarización.

Objetivos específicos.

- Desarrollar un programa de auditorías para identificar posibles desviaciones en la aplicación del manual de la red de franquicias Pintacasa.
- Establecer el esquema de tiempo y personal de la auditoría en las franquicias.
- Actualizar el manual de la red de franquicia en cuanto a exhibición de productos y distribución en los anaqueles.

Factibilidad

Factibilidad operativa

Con relación a la operatividad de este proyecto, se considera viable porque su aplicación va dirigida a fortalecer y robustecer un canal que ya se encuentra posicionado en el mercado, por consiguiente aplicarlo a las tiendas de la franquicia es factible. En cuanto a infraestructura no se requiere una inversión para llevar a cabo la propuesta ya que la misma será aplicada en cada tienda Pintacasa las mismas ya se encuentran establecidas.

Factibilidad técnica

En cuanto a la factibilidad técnica se requiere que la persona que realice la aplicación cuente con un software avanzado en excel y powerpoint para tabular los datos obtenidos en las diversas auditorías realizadas, también contar con dominio en técnicas de persuasión para lograr obtener datos e información que posiblemente no estén a simple vista.

Factibilidad económica financiera

Para la aplicación de esta propuesta en cuando al rubro económico se puede indicar que se incidirá en un costo económico que la organización deberá estudiar si es aplicable, con relación a la inversión de capital humano será de horas hombre. Por consiguiente se detalla lo antes referido en el siguiente cuadro:

Cuadro 28

Factibilidad económica financiera

Objetivo	Inversión (Bs.)	Horas Laborables	Frecuencia	Observaciones
- Desarrollar un programa de auditorías para identificar posibles desviaciones en la aplicación del manual de la red de franquicias Pintacasa.	1.203.500 Bs. (Lector de Barra, Impresora Fiscal, Serviturno, Carrucha).	80 Horas	Semanal / Anual	Se estima el recurso monetario de acuerdo a la situación actual 2016, los montos en bolívares indicados en inversión corresponden a las premiaciones sugeridas. (ver cuadro 31) Se propone que el recurso humano sea los integrantes de la Gerencia de Operaciones Pintacasa y que la propuesta sea como un proyecto inmerso en las actividades de la Gerencia.
- Establecer el esquema de tiempo y personal de la auditoría en las franquicias.	0	8 Horas	Diaria	
- Actualizar el manual de la red de franquicia en cuanto a exhibición de productos y distribución en los anaqueles	0	40 Horas	Semanal / Anual	Con relación a los materiales y equipos la organización cuenta con los requeridos para llevar a cabo e implementar la propuesta.

Fuente: Bello (2016)

Factibilidad institucional u organizacional

El estudio en proceso se está realizando a una organización estable y sólida en el mercado de pinturas, la cual apunta a ser una franquicia de primera gracias a sus capacidades de alcance a nivel de mercado y posicionamiento. También por contar con un personal a su disposición para lograr alcanzar las metas propuestas por su casa matriz como C.A. Venezolana de Pinturas.

Es por tal motivo, que la propuesta que se plantea es factible a nivel organizacional ya que sus colaboradores pueden manejar las directrices y/o recomendaciones que se puedan realizar a lo largo de la auditoría, también para la franquicia como tal es aplicable porque se reforzaría su imagen, marca y posicionamiento como una tienda de la marca Pintacasa.

Factibilidad legal y/o normativa

La factibilidad de la propuesta a nivel legal es totalmente factible ya que C.A. Venezolana de Pinturas, debe velar que su principal canal y Franquicia Pintacasa cumpla con lo establecido en el manual existente y que ambos en mutuo acuerdo decidieron que fuera su guía en la negociación. También se afianza su aplicación ya que dentro de la organización se apunta al mejoramiento continuo de sus procesos y que mejor forma de blindarlos y optimizarlos a través de los resultados que se obtengan de la aplicación de esta propuesta.

Formulación de la propuesta

Programa de Auditoría

Puesto que lo observado en la lista de cotejo, es que las tiendas no tienen uniformidad ni control a la hora de aplicar lo establecido en el manual, lo que conlleva a una debilidad dentro de la marca, lo antes expuesto conlleva o trae como consecuencia que se evalúe y observe de manera frecuente que se cumpla lo establecido y pautado.

Es por ello, que en el programa de auditorías establece que el mismo debe contener un instrumento con 26 ítems que permita al auditor detectar desviaciones dentro de cada franquicia que se vaya auditar. También se propone que dicho instrumento sea valorado con un Sí o un No para cada ítem y a cada uno de ellos se le asignará un valor de 1 para totalizar su valor para cada opción (Si – No). Al totalizar dichos resultados cada tienda obtendrá un resultado descriptivo del mismo y ese resultado se traducirá en una valoración que le asignará un término; deficiente, regular, bien o excelente que sería la tienda perfecta. La cual sería el modelo. En el cuadro número veintinueve (29) se aprecia cómo se pondera el resultado de cada alternativa, mientras que en el cuadro número treinta (30) se evidencia

cómo se tabulan los resultados otorgando una descripción de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro de tabulación y ponderación de datos. (Ver cuadro 29).

Cuadro 29

Tabulación y ponderación de datos

Valor	Pts	%
SI	0	0%
NO	0	0%
TOTAL	0	0%

Fuente: Bello (2016)

Cuadro 30

Tabla de Valoración

Ponderación	Valoración	Resultado
HASTA 50%	13 Pts en NO	DEFICIENTE
50% > 70%	13 > = 18 Pts. SI	REGULAR
70% > 90%	19 > = 23 Pts. SI	BIEN
MAS 90%	Mas de 24 Pts. SI	EXCELENTE (TIENDA PERFECTA)

Fuente: Bello (2016)

Es importante resaltar que, el programa será organizado por C.A.Venezolana de Pinturas a través de su personal Master Franquicia y se recompensará aquellas tiendas que tengan un puntaje mayor a veintitrés (24) puntos en Sí. La oferta de premios puede variar. Ver el cuadro siguiente.

Cuadro 31

Premiaciones

Premiaciones Sugeridas		
Resultados	Premiación	Obsequios sugeridos (La tienda puede elegir entre las siguientes opciones)
Más de 90% (EXCELENTE)	Estatuilla con el logo Pintacasa conjuntamente con el año y el número 1 indicando: "Franquicia Excelente 2016"	Opción 1: Máquina serviturno.
		Opción 2: Lector de barra.
	Homenaje a través del boletín Bimensual su rendimiento y cumplimiento en la auditoría.	Opción 3: Impresora fiscal.
		Opción 4: Carrucha.

Fuente: Bello (2016)

Parámetros de Evaluación

Para llevar a cabo el programa es necesario contar con ciertos parámetros que delimiten y especifiquen cada uno de los criterios a considerar al momento de ejecutar y llevar a cabo la auditoría interna en la red de franquicias Pintacasa. Por consiguiente se tiene que;

- Las tiendas no estarán en conocimiento del día exacto que le corresponde la auditoría. Sólo conocerán el periodo que inician, a través de un comunicado indicando que se estarán realizando auditorías internas en las tiendas.
- Para la realización de la auditoría, debe estar presente; Vendedor asignado por C.A. Venezolana de pinturas, Gerente de tienda o encargado y el auditor designado.
- Los resultados preliminares serán divulgados al Gerente de Tienda o Encargado. Así como aquellas observaciones realizadas por el auditor.
- El auditor, puede ser designado por la Gerencia de Operaciones PTC o por C.A. Venezolana de Pinturas, es decir; un auditor interno de la organización.

- Al inicio de la auditoria se deben establecer las pautas, dónde se le da a conocer a la tienda auditada el objeto de la actividad y las condiciones de la misma.
- Las tiendas deben estar dispuesta en todo momento a facilitar la información requerida o solicitada por el auditor.

Esquema de Tiempo y personal de aplicación

Al llevar a cabo ciertas prácticas es necesario contar con tiempos que permitan accionar y corregir aquellas que no se encontraban alineadas a los procesos por ende es necesario emplear la auditoría operativa a la red de franquicia Pintacasa en determinados periodos de tiempo para monitorear y hacer seguimiento continuo a las prácticas utilizadas por las mismas. El aplicar el programa es vital para garantizar la estandarización de Pintacasa, ya que se afianzará que se busca una red unificada a través de sus procesos, procedimientos y la aplicabilidad factible del manual que los rige. Es por ello que se propone realizar el programa de la siguiente forma:

Cuadro 32

Cronograma de Tiempo

Tiempo	
<ul style="list-style-type: none"> - Anualmente. (se recomienda realizar en el segundo trimestre del año). - Semestralmente. (si la Gerencia de Operaciones considera que es viable realizarla en ese lapso de tiempo). 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener 13Pts en No, automáticamente la tienda será objeto de una nueva auditoría en un lapso de un mes (1), si al cabo de un mes no disminuye ese puntaje negativo se recomienda tomar acciones: <ul style="list-style-type: none"> - Suspender código temporalmente. - Hacer llamado de atención a través de un memorándum a sus propietarios ya que utilizan la marca y no se encuentran enmarcados en el manual.

Fuente: Bello (2016).

Parámetros para el Auditor

El auditor es el encargado de liderar el programa de auditoría así como garantizar que la misma sea realizada bajo un ambiente cordial y ameno para las tiendas auditadas, debe hacer saber en todo momento que lo que se persigue con la aplicación de la auditoría operativa es crear una red sólida y consistente donde su principal guía sea el manual de Franquicias. Por tan motivo se encuentra qué el auditor debe;

- Ser imparcial en su evaluación.
- Realizar la elaboración del informe final, por tienda y por Red unificada.
- Presentar los resultados con no más de 5 días luego de aplicar el instrumento. Informe en físico y por email a los testigos y demás involucrados que la Gerencia de Operaciones considere.
- Realizar las respectivas observaciones.
- Debe poseer su material de apoyo, así como la evaluación anterior para verificar mejoras o desmejoras.

Actualización del Manual de Franquicias (Exhibición de productos y distribución en los anaqueles)

Con relación a la exhibición de productos las tiendas requieren tener una guía para lograr realizar una exposición acorde de los mismos. Donde se muestre la forma de ordenar y ubicar los artículos en el piso de cada tienda así como en los anaqueles. Es importante resaltar que cada tienda cuenta con estructuras diversas y por ende deben adaptar esta propuesta a su establecimiento. Por ende se propone incluir en el manual de franquicias la exhibición de los productos de forma tal que quede establecido y parametrizado para cada tienda como debe exhibir los productos. En el siguiente cuadro se detalla propuesta para ubicar los productos ya sea en aquellas tiendas que posean piso de ventas como las de mostrador.

Cuadro 33

Exhibición de productos.

Tienda con Piso de Ventas	Tienda sin Piso de Ventas	Tiendas PTC
- Exhibir torre de 3 cuñetes.	- Realizar exhibición en la entrada de la tienda con presentación galón. (torre de 4, 3, 2, 1).	- Todos los anaqueles deben tener habladores.
- Si no posee espacio en el almacén y su tienda tiene visualización desde la calle, exhibir el producto con la etiqueta y con vista al consumidor. Puede apilar el producto en torre de 2 cuñetes.	- La exhibición de los productos debe estar ordenada y colocada adecuadamente en los anaqueles.	- Los artículos de cuarto de galón deben estar exhibidos en la vitrina de la tienda. - Colocar en un lugar visible y sin entorpecer el tránsito de la tienda el producto en oferta. Es decir, ubicarlo en un punto estratégico dónde el consumidor pueda acceder fácilmente.
- Colocar torre de 5 galones (3 de base 2 intermedios y 1 como rey).		- La exhibición debe estar acorde al planograma correcta posición de los productos. - Todas las tiendas deber tener el material POP de cada negocio en el anaquel correspondiente.
- Colocar el producto en oferta en un lugar visible		- No exhibir productos en mal estado.

en el piso de venta.		
		- No exhibir productos con etiquetas dañadas.

Fuente: Bello (2016).

Con respecto a la distribución en los anaqueles, es importante establecer que el mismo debe realizarse como se encuentra plasmado en el planograma descrito en el manual. De acuerdo a ello se proponen realizar el arreglo o distribución de la siguiente forma:

Cuadro 34

Distribución en los Anaqueles

Clase A	Clase B	Clase C	Construcción	Industrial	Esmalte
Ambient	Domino Satinado	Colonial	Estuco Acrilico	Autos	Anticorrosivo
Kem Satinado	Domino Mate		Pasta Construoba	Madera	Domino Brillante
Súper KemTone			Siliconite	Mantenimiento	
			Impertop		
			ConstrucanCHA		
			KemParedex		

Fuente: Bello (2016)

Luego de haber formulado la propuesta para estandarizar a través de un plan de auditoría operacional, es importante establecer y dejar formalizado dicho programa a través de la inclusión de una mejora en el Manual de Franquicias (2014) con relación a ciertos criterios ya expuestos:

- Exhibición de los Productos.
- Rotación de los productos.
- Inclusión del programa de auditoría.

Con base a estos 3 criterios también se recomienda a la organización C.A. Venezolana de Pinturas incluir o formalizar a través de su plataforma de Calidad “Bitácora”

el instrumento para auditar, así como desarrollar un manual para la realización de las auditorías operativas a la red de franquicias Pintacasa.

Para concluir, se puede determinar que la unificación de los objetivos desarrollados en este capítulo formula la propuesta que resulta en una técnica de control específicamente operativo para la red de Franquicias Pintacasa, lo que le permitirá monitorear y tomar acciones específicas en función a hallazgos encontrados, para aplicar acciones correctivas que permitan mantener una marca unificada y/o estandarizada que marque la diferencia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para complementar los resultados arrojados en la investigación realizada se sugiere las siguientes recomendaciones:

- Continuar con la aplicación de la auditoría interna por medio del instrumento de lista de cotejo, con una frecuencia anual. Que podría ser aplicable en el segundo trimestre del año, esto con la finalidad de diagnosticar las desviaciones en la aplicación de los procesos.
- Ampliar la población de estudio a todas la red de franquicia, es decir a nivel Nacional para así obtener datos precisos para controlar la estandarización a nivel operacional.
- Realizar seguimiento continuo a los hallazgos realizados en cada auditoría.
- Divulgar de forma continua los avances que se realizan en materia de procesos y procedimientos en las franquicias de C.A Venezolana de Pinturas, Pintacasa.
- Documentar en los manuales el proceso de auditoría. Así como también desarrollar un manual o un proceso para llevar a cabo la misma.

Por último se incita a dar continuidad a la formulación de propuestas de mejora a los procesos que permitan mantener la marca como una red unificada, la cual sea identificable por los usuarios como una Franquicia sólida en el ramo de pinturas, que promueve la excelencia en todos sus procesos y se rige por su manual, normas y procedimientos. Así pues, se insta a C.A. Venezolana de pinturas aportar por medio de su liderazgo organizacional a implementar aquellos planes de mejora que conlleven a incrementar su posición en el mercado que participa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica (6ª Edición), Caracas –Venezuela.
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación, Introducción a la Metodología Científica, Publicación Manual (5ª Edición), Caracas –Venezuela.
- Arias, F. (1999). El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración” (3ª Edición), Caracas – Venezuela.
- Ariel, M. (2001), Auditoría Operativa. Buenos Aires – Argentina.
- Arocha, C. y López, M. (2005). Aprendizaje para realizar una investigación de mercadeo. (2da Edición).Valencia, Venezuela: Ediciones DELFORN, C.A.
- Arocha, C., Lugo V., Useche M. y Páez H. (2014). Manual para la Elaboración, Inscripción, Presentación y Defensa del Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado y Tesis Doctoral de la Universidad José Antonio Páez. San Diego, Estado Carabobo, Venezuela. Universidad José Antonio Páez.
- Armendáriz, V. (2013). Diseño de un sistema de control interno para la Ferretería de la Franquicia DisensaPuéllaro. Quito – Ecuador.
- Balestrini, M. (2006). Como se elabora el Proyecto de Investigación, (1era edición) Caracas – Venezuela.
- Bermudez, G. (2002). La Franquicia: Elementos, relaciones y estrategias. Madrid – España.
- Bello, A. (2012). Programa de Auditoria Interna para la Constructora del Alba Bolivariana, C.A. Maracaibo – Zulia.
- Cepeda, G. (2001). Auditoría y Control Interno. Mc Graw – Hill. Bogotá – Colombia.
- Cruz M, (2012). La Auditoría interna integral como herramienta técnica de control empresarial. Barquisimeto – Venezuela.
- Contrato de Franquicias. C.A Venezolana de Pinturas. Valencia – Venezuela.
- Estupiñan, R. (2003). Control Interno y Fraude.
- Gómez H, (1984). Auditoría I. Caracas – Venezuela.
- Hernández R. (2011). Auditoría I, C.P., Distrito Federal – México.
- Holmes, A. (2007). Auditoria Principios y Procedimientos. Editorial Limusa. Distrito Federal – México.

- Jiménez, C. (1983). Población y muestra. El muestreo.
- Marcano R. (2001). Métodos, S/N. Buenos Aires, Argentina.
- Mantilla, S. (2003). Control Interno Informe COSO.
- Manual de Auditoría y Control, Cono Pizza. Buenos Aires – Argentina.
- Manual de Franquicias Pintacasa (2014). Valencia – Venezuela.
- Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003). Caracas – Venezuela.
- Peña, J. (2003). Control, Auditoria y revisión Fiscal. (3era Edición) Bogotá – Colombia.
- Polo, C. (2014). Diseño de un Plan Estratégico 2013-2016 para la Constructora Rodríguez. Quito – Ecuador.
- Lozano, J. (2000). Auditoría Interna, Un enfoque Operacional, Administrativo y Relaciones Humanas. Distrito Federal – México.
- Revista El Buzón de Pacioli XII número 76 (2012) Departamento de Contaduría y Finanzas del Instituto Tecnológico de Sonora México. La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México”. Distrito Federal – México.
- Revista Observatorio Laboral Volumen IV número 8 (2011) de la Universidad de Carabobo, sobre Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. Valencia – Venezuela.
- Sabio, C. (1992). El proceso de Investigación, Caracas – Venezuela.
- Serna, H. (2003). Gerencia Estratégica. Bogotá: 3R editores
- KOTLER, Philip y BLOOM, Paul. Mercadeo de servicios profesionales. Ed. Legis. Santafé de Bogotá. 1988

REFERENCIAS DE FUENTES ELECTRÓNICAS

Auditoría Operativa [disponible: <http://www.gerencie.com/auditoria-operativa.html>]. Consultada: Junio 2016.

Auditoría Operacional [disponible: <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-un-proceso-de-auditora-operacional-6128.html>]. Consultada: Junio 2016.

Objetivos de la Auditoría Operacional. [disponible: <http://html.rincondelvago.com/auditoria-operacional.html>]. Consultada: Junio 2016.

Alatrística, M. (2009). Programa de Auditoría. En Ética y Contabilidad. [disponible: <http://miguelalatrística.blogspot.com/2009/01/programa-de-auditora.html>]. Consultada: Junio 2016.

Franquicias en Venezuela” [disponible: <http://www.monografias.com/trabajos17/franquicia-venezuela/franquicia-venezuela.shtml#ixzz49cJHVWsH>]. Mayo Caracas – Venezuela. Consultada: Mayo 2016.

Diez Famosas Franquicias que quebraron [disponible: <http://lopezdoriga.com/sin-categoria/las-10-franquicias-mas-famosas-que-llegaron-a-quebrar/>]. Consultada: Mayo 2016.

Las 15 franquicias más exitosas en todo el mundo. [disponible: <http://www.businessreviewameralatina.com/top10/985/Las-15-Franquicias-ms-exitosas-en-todo-el-mundo>]. Consultada: Mayo 2016.

Concepto de Control Interno. [disponible: <http://www.coso.org/>]. Consultada: Junio 2016.

Cómo funcionan las Franquicias. [disponible: <http://www.franquiciadirecta.com/informacion/guiaparacomprarfranquiciasynegocios/comofuncionanlasfranquicias/175/806/>]. Consultada: Junio 2016.

Control Interno. [disponible: <http://es.slideshare.net/HENRYHHSS/auditoria-control-interno>]. Consultada: Junio 2016.

Concepto de Control Interno. [disponible: <http://www.coso.org/>]. Consultada: Junio 2016.

Control Interno. [disponible: <https://blogauditoria.wordpress.com/etapas-de-la-auditoria-de-estados-financieros/planificacion/control-interno/>]. Consultada: Junio 2016.

Beneficios de la Planificación Estratégica. [disponible: <http://www.google.co.ve/url?url=http://www.ucla.edu.ve/dac/Departamentos/AdmRecHumNV/Material/Unidad%2520II%2520planificaci%25F3n%2520RRHH/PLANIFICACI%25D3N%2520ESTRAT%25C9GICA.doc&rct=j&frm=1&q=&esrc>]. Consultada: Junio 2016.

=s&sa=U&ved=0ahUKEwiuxLPljuLNAhWE2B4KHVg5B14QFgg4MAY&usg=AFQjCNFoSXVUyOKQG_gAGfIJraVPfkpsLQ] Consultada: Julio 2016.

Planificación Estratégica. [disponible:
<http://www.monografias.com/trabajos45/planificacion-estrategica/planificacion-estrategica2.shtml#niveloperat>]. Consultada: Julio 2016.

ANEXO A

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Estimación de Costos

Recursos Humanos

Para la realización de esta investigación no se incurrirá en ningún tipo de costo por motivo de la variable de recursos humanos ya que la aplicación de los instrumentos seleccionados será realizada por la investigadora.

Recursos Materiales

Con relación a los recursos materiales, se puede indicar que se utilizarán;

- Impresora.
- Papel.
- Bolígrafos.
- Carpetas.

Recursos Financieros

En cuanto al recurso financiero, el mismo se estima su costo con relación al traslado hacía las tiendas con un monto de:

1.000bs. por Tienda lo que trae un monto de 8.000bs. Ya que la visita será a las Pintacasas pertenecientes a la región central, específicamente las del Estado Carabobo.

Cronograma de Actividades

Cronograma de Actividades

Actividad		Jun 2016	Jul 2016	Ago 2016	Sep 2016	Oct 2016	Nov 201 6	Dic 2016	Ene 2017
Capítulo I	Desarrollo y asesorías.	X							
	Correcciones del capítulo.								
Capítulo II	Revisión del capítulo II.	X							

	Realizar cuadro de variable.								
	Realizar correcciones.								
Capítulo III	Marco Metodológico.	X							
	Correcciones del Capítulo.								
Capítulo IV	Desarrollo de los aspectos administrativos.		X						
Proyecto	Entrega.		X						
Prueba del Instrumento seleccionado.					X				
Recolección de datos.					X				
Análisis e interpretación de los datos recabados.						X	X		
Redacción del informe final.								X	
Defensa.									X

Fuente: Bello (2016).

ANEXO B

Validación de instrumento, juicio de expertos.

ANEXO C

Instrumento aplicado a la red de franquicia



FRANQUICIA:

RAZÓN SOCIAL:

FECHA:

		SI	NO
1	La tienda posee un control en la rotación de los productos exhibidos en el anaquel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Utiliza los niveles de arrume establecidos en el manual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Área de tinte; ordenada y máquinas limpias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Presentación de Etiquetas de los productos en buen estado (no decoloradas, manchadas o rotas).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	El Producto exhibido se encuentra en buen estado (No exhibe producto en mal estado y/o vencido)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Producto en mal estado y/o vencido ubicado en el almacén debidamente identificado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Habladores de precios exhibidos y actualizados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Lista de Precios disponible al consumidor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	La tienda tiene exhibida en la Cartelera Fiscal el Rfí vigente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	La tienda tiene exhibida en la Cartelera Fiscal Patente de Industria y Comercio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	La tienda tiene exhibida en la Cartelera Fiscal última declaración de ISLR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	La tienda tiene exhibida en la Cartelera Fiscal última Última declaración de IVA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	La tienda tiene exhibida en la Cartelera Fiscal Permiso de Bomberos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Extintor de incendio bien ubicado y señalizado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Cumple con el planograma descrito en el manual (correcta posición de los productos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Tienen cartas de colores visibles y disponibles al público	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Los empleados usan adecuadamente el uniforme: imagen vigente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Existe en la tienda Material POP vigente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	La Señalización interna está vigente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	La Señalización interna se encuentra en buen estado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	La tienda posee Perfil Actualizado en Redes Sociales (Facebook- Twitter - IG)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	La Fachada cumple con lo establecido en el manual. Colores; Blanco Amarillo. Estructura en buenas condiciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	El personal usa un lenguaje adecuado y tiene empatía con los clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	El personal demuestra conocimiento de los productos que se venden en la tienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Existen dentro de la tienda marcas no autorizadas por C.A. Venezolana de Pinturas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Realiza cierre de caja al finalizar la jornada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Total		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES

ANEXO D

Planograma anaquel Decorativo & Construcción



INTRODUCCIÓN

El obtener ganancias, reconocimiento y posición dentro de un mercado determinado conlleva a poner en práctica diversas estrategias que apunten o apalanquen el mejoramiento continuo y progresivo de las metas establecidas, por lo tanto el mantener un estándar y control es importante, porque permite y demuestra que la organización busca y tiene como misión mantenerse en el mismo. Es por ello, que se debe tener presente y asumir con claridad el plan estratégico que se va a utilizar.

Es por lo antes expuesto, que se plantea la siguiente problemática en la red de Franquicias Pintacasa, específicamente las ubicadas en la región Centro del Estado Carabobo, la cual afronta un mercado cambiante lo que trae como consecuencia que deba adaptarse ser creativa y mantener su calidad a través de la estandarización operacional de su red de franquicia.

La presente investigación está compuesta por cinco capítulos distribuidos de la siguiente manera:

Capítulo I: se encuentra compuesto por el planteamiento del problema, es decir; se explica de forma clara y explícita el por qué de la investigación, así como establecer los objetivos a desarrollar para dar solución al problema.

Capítulo II: se detallan las bases teóricas que sustentan o dan base a La investigación, también los estudios que anteceden y terminología que guardan relación con la presente investigación. A su vez contiene información sobre las Franquicias Pintacasa y su normativa vigente.

Capítulo III: en este capítulo se desglosa la metodología utilizada en la investigación así como la técnica de recolección de datos, población, muestra y procedimiento de la investigación.

Capítulo IV: se refiere específicamente a sintetizar de forma gráfica los resultados obtenidos luego de la aplicación de la técnica de recolección de datos, es decir el análisis de los resultados encontrados.

Capítulo V: se explica y esquematiza la propuesta realizada para atacar la problemática, se plasma un plan de trabajo para la red de Franquicias Pintacasa, el mismo sintetiza una serie de procesos que deben mejorar para lograr obtener y controlar la estandarización en su red. Adicionalmente, se encuentran las recomendaciones y conclusiones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Para lograr desarrollar o llevar a cabo cualquier investigación, se debe tener pleno conocimiento de los términos y definiciones que se manejaran en el desarrollo del mismo de esta manera es posible obtener una idea clara y precisa de lo que se está planteando, como lo define:

Arias. (1999), Consiste en describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen y relaciones. Durante la redacción, es conveniente que los juicios sean avalados con datos o cifras de estudios anteriores. (p.9).

Es decir, para desarrollar el planteamiento o formulación del problema se debe tener precisión y orden de ideas con coherencia a fin de identificar su origen. También, es importante para llevarlo a cabo, tener una base sólida en relación a la información que se está suministrando, la misma debe estar respaldada por antecedentes.

Luego de haber indicado y dado una breve explicación de lo que se refiere o se entiende por planteamiento o formulación del problema se puede dar continuidad con el mismo para esta investigación, donde se establece la problemática que se desarrollará a lo largo de esta investigación, partiendo de ello se encuentra que:

Las organizaciones, están conformadas por diversos elementos que al entrelazarse forman un dinamismo único dentro de la misma, (procesos, ventas, finanzas, recursos humanos y materiales), los mismos contribuyen a llevar a cabo compromisos, que se traducen en objetivos y metas claramente definidos para así desarrollar y expandir la empresa o negocio.

En tal sentido, cabe destacar que una organización que ha logrado desarrollarse a través de los años y que ha tomado auge son las Franquicias las cuales son definidas por Bermúdez (2002), como:

Conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marcas, nombres comerciales, rótulos de establecimiento, modelos de utilidad, derechos de autor, know-how o patentes, que deberán explotarse para la reventa de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales (p.25).

Es decir, las franquicias son consideradas como aquella concesión que se otorga a la marca o nombre para que sea explotada por un tercero. Esta licencia lleva consigo un pago para poder hacer uso de la marca, dicho pago será llamado regalías y serán canceladas por el franquiciado al franquiciador. En otras palabras, existe un otorgamiento de la marca al franquiciado para que comercialice con la misma, pero ello lleva consigo una serie de parámetros que deben ser cumplidos por ambos, franquiciador (otorga permiso) y franquiciado (recibe concesión).

En un resumen, realizado por Franquicia Directa de España en el año (2010), indica los términos y condiciones por los cuales deben regirse las franquicias, ya que el franquiciado no puede establecer su forma de funcionamiento, porque esta directriz se encuentra enmarcada en métodos de funcionamientos ya establecidos en el Manual de Operaciones del franquiciador.

El franquiciado compra la oportunidad de dirigir un negocio basado en los métodos de funcionamiento establecidos por el franquiciador, habitualmente detallados en el Manual de Operaciones. Estos métodos se aseguran de que todos los productos y servicios que el franquiciado ofrece se ajusten a unos estándares de calidad.

Por lo tanto, se evidencia que los franquiciados deben llevar a cabo sus operaciones a través del manual existente, esto debido a que el franquiciador quiere asegurar la calidad en los productos y servicios que ofrece a través de sus franquicias, y para ello debe mantener procesos y métodos con algunos estándares que se ajusten al negocio que desempeña.

Es importante señalar, que en el manual está establecido la logística del negocio, el marketing, montaje de los productos, servicio de entrega, contabilidad, diseño del local, contratación del personal y formación. La mayoría de los franquiciadores ofrece una formación completa al franquiciado para asegurarse de que el negocio está dirigido de acuerdo con los métodos que se sabe que funcionan, para que sea más factible el éxito.

En tal sentido, es importante destacar que en una investigación realizada por *Ámbito Financiero* (2014), donde indica las quince (15) franquicias más exitosas en todo el mundo se muestra como todas y cada una de ellas, han logrado expandirse a nivel local, nacional e internacionalmente por todo el mundo, indicando en dicho estudio la cantidad total de franquicias que poseen. Por lo tanto, se muestra a continuación un resumen de dicho listado donde se encuentran contenidas las principales franquicias para el año 2014.

Tabla 1

Las 15 Franquicias más exitosas en todo el mundo

Nº	FRANQUICIA	Total Franquicias	Cantidad Países
1	SUBWAY	37.100	Nivel Mundial
2	Eleven	46.000	16 países
3	McDonald's	35.000	Nivel Mundial
4	KFC (Kentucky Fried Chicken)	16.850	Nivel Mundial
5	Burger King	12.300	Nivel Mundial
6	Pizza Hut	13.430	Nivel Mundial
7	Wyndham Hotel Group	7.300	Nivel Mundial
8	Hertz	85.000	EE. UU. Europa
9	InterContinental Hotels Group	4.600	100 Países
10	GNC Live Well	5.700	América
11	Carrefour	10.000	Nivel Mundial
12	Dunkin' Donuts	10.000	Nivel Mundial
13	DIA (Distribuidora Internacional de Alimentos)	6.000	Europa
14	Domino's Pizza	9.000	Nivel Mundial
15	Taco Bell	5.900	Nivel Mundial

Fuente: *Ámbito Financiero* 2014.

Como se evidencia, el éxito de cualquier franquicia parte del cumplimiento de los procesos enmarcados en los manuales, lo cual busca mantener un estándar dentro de su marca, imagen y servicio, ya que al poseer franquicias con estrategias alineadas permite mantener esa diferenciación que caracteriza la marca.

Por tal motivo, es importante resaltar que como existen franquicias exitosas también se deben mencionar aquellas que no contaron con la planificación correcta ni con el control adecuado y por ende quebraron. Son franquicias reconocidas a nivel mundial y las mismas están contenidas en el informe realizado por LopezDoriga Digital (2014), donde se indica sin ningún orden específico las grandes franquicias que han ido a bancarrota; KrispyKreme, Galletas Mrs. Fields, Sbarro Pizza, Friendly's, Blockbuster, Bally Total Fitness, Bennigan's, Chevy'sFreshMex, Perkins Restaurant & Bakery.

En tal sentido, se puede indicar que las mismas pertenecen al mercado de Estados Unidos, donde existen grandes franquicias reconocidas y con auge pero variables como la saturación en el mercado, los cambios en los consumidores y los nuevos modelos pueden provocar una fragilidad en los sectores del negocio, esto puede suceder si no se actúa y planifica estratégicamente la situación para evitar posibles contratiempos que pueden repercutir en la baja de ventas, deterioro de la calidad e imagen. Debido a esto, se puede mencionar una inquietud con respecto a los procesos y procedimientos operativos que serían convenientes supervisar para asegurar el éxito en el manejo adecuado de sus recursos y pasos a seguir para apalancar el negocio, tal como la planeación estratégica, marco legal y revisión periódica de la operacionalidad todo ello por medio de un control interno fundamentado en los manuales operativos de cada franquicia esto con la finalidad de mantener un balance en todas las tiendas, ofrecer equidad y tener una estandarización que sea perceptible a simple vista.

Según Perdomo, L. Montilla, V. (2014), indica que en Venezuela las franquicias; “cerca de 180 (aproximadamente 60%) son marcas extranjeras, mientras que el restante 40% son nacionales, la mayoría de las cuales eran negocios que decidieron expandirse bajo esta fórmula”. Esto puede dar a entender que son las franquicias ya posicionadas que logran establecerse y mantenerse por su adecuado control y minucioso seguimiento a los procesos lo que les permite continuar en el mercado.

Es importante resaltar, que todo el fenómeno de las franquicias en Venezuela se debe en gran parte a la labor divulgativa que ha realizado la Cámara Venezolana de Franquicia (Profranquicias) y al nacimiento de firmas consultoras especializadas en el tema como es el caso de Front Consulting Group, la cual siendo la primera consultora en el país sobre la materia, ha asesorado a más de 150 empresas en procurar sus formatos de franquicias de forma profesional.

En este estudio, también se indica que cerca del 40% de las franquicias en Venezuela son formatos locales, que luego de haberse ya consolidado en el país, algunas incluso exportan a países de Suramérica, Centroamérica y el Caribe. Algunas otras operan en Europa y los EUA. Un caso muy palpable es la cadena de tiendas de churros, “Churromanía” con tiendas operativas en EUA, España, Brasil, Puerto Rico, Costa Rica, Chile, Panamá, Honduras, El Salvador. La pionera en la venta de chicha Juan Chichero con franquicias para Ecuador, EUA y España; la cadena de ropa de niños EPK (El Principito) con tiendas en Miami, Florida, República Dominicana y España; la red de tintorerías ecológicas Quick Press, en Miami, Florida y España; el innovador concepto de Centro Médico Adaptógenos con operaciones en Puerto Rico; HandsCare Center en Costa Rica y España; Yamato Sushi Bar en Panamá y España, entre otras. Lo antes mencionado, tiene sentido, porque se evidencia el crecimiento que ha tenido un país en materia de Franquicias, también se pone de manifiesto como el poseer un control y estandarización de los procedimientos da resultados positivos.

Por otra parte, C.A Venezolana de Pinturas una empresa con 64 años en el mercado, busca siempre estar en tendencia y ofrecer productos de alta calidad a sus consumidores, brindando calidad de servicio y facilidad para la adquisición de los mismos, esto lo realiza a través de su red de franquicia denominada Pintacasa la cual está distribuida a lo ancho y largo del territorio nacional con sesenta y siete (67) tiendas.

Dichas franquicias, que conforman la red Pintacasa tienen como misión ofrecer el mejor concepto de servicio en el mercado de recubrimientos, garantizando la satisfacción de sus clientes en armonía con el ambiente, comunidad y Gobierno. Pero para llevar a cabo dicha misión se requiere estar alineado con los procesos y términos que están contenidos en las normas y procedimientos, en vista que es indispensable para el funcionamiento tener la

estandarización u homogeneización de las franquicias, es decir, que todas y cada una de ellas debe estar establecida bajo el mismo concepto, imagen y procesos.

Ahora bien, la realidad que se presenta se aleja un poco de lo que sería “el deber ser”, porque existe poco seguimiento a las normativas antes expuestas. Esto es, cada franquiciado le otorga una interpretación diferente al manual. De esta manera, lo indicado sería que desde el ámbito gerencial se pueda establecer un control a nivel operacional, logrando así, evitar faltas graves en el aspecto legal, procedimental y económico. De lo contrario, se estima un incremento moderado en las fallas y pudiera representar un contratiempo notable para C.A. Venezolana de Pinturas, puesto que lo indicado se evidencia en la práctica de las relaciones comerciales con su franquiciado PINTACASA.

Luego de indagar sobre las franquicias y cuál es su misión se puede indicar, que las mismas no tienen un control en cuanto al proceder no están alineadas a los objetivos lo que ocasiona desbalances dentro de la red como tiendas con gran auge, reconocimiento y por otra parte tiendas que no están posicionadas e incluso no poseen los estándares solicitados por el franquiciador (C.A Venezolana de Pinturas), lo que trae como consecuencia que no exista una estandarización correcta y lineal en las Pintacasa.

Por lo tanto, es determinante establecer las pautas de cómo llevar a cabo la operatividad de las tiendas, con la finalidad de poseer unas franquicias integrales, con conocimientos sólidos para el desarrollo de las operaciones inherentes a su actividad, las cuales permitan brindar calidad de servicio y minimizar errores que pueden repercutir directamente en la marca, por consiguiente se requiere controlar su correcto y óptimo funcionamiento, dentro de los estándares solicitados por el franquiciador en este caso C.A. Venezolana de pinturas.

Finalmente, hay que detallar que la situación planteada abarca las 67 tiendas a nivel nacional, pero la investigación será dirigida a la región Central, esto es todas las tiendas que conforman la red de franquicias afiliadas a C.A. Venezolana de Pinturas en el Estado Carabobo, puesto que es la zona que se encuentra más propensa a incurrir en fallas u omisión de pautas de orden procedimental, sin embargo la investigación busca que los resultados arrojados sean replicados a nivel nacional.

Es por lo antes expuesto, que se plantean las siguientes interrogantes: ¿Cuál estrategia gerencial sería acorde aplicar para garantizar la estandarización dentro de la red

de franquicias Pintacasa, específicamente las ubicadas en la Región Centro del Estado Carabobo?

¿Cuáles son los procesos y procedimientos necesarios para garantizar la operatividad y estandarización en la red de franquicias Pintacasa específicamente las ubicadas en la Región Centro del Estado Carabobo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un plan estratégico de operaciones para controlar la estandarización dentro de la red de Franquicias Pintacasa, específicamente las ubicadas en la región Centro del Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

4. Diagnosticar la situación actual a través de una auditoría interna para determinar el nivel de aplicación de los procesos y procedimientos enmarcados en el manual.
5. Estudiar la factibilidad económica, técnica y operativa para la implementación de un plan estratégico que garantice la estandarización dentro de la red de Franquicias Pintacasa, específicamente las ubicadas en la Región Centro del Estado Carabobo.
6. Diseñar un plan estratégico de operaciones para controlar la estandarización dentro de la red de Franquicias Pintacasa, específicamente las ubicadas en la Región Centro del Estado Carabobo.

Justificación de la Investigación

Las franquicias en su afán de mejorar cada día deben buscar mantenerse en un ambiente de control interno y estandarización, ya que esto permitirá que las mismas sean más atractivas y competitivas en el mercado, por su impacto en cuanto a administración de recursos, capacitación, mejoramiento de las instalaciones, oferta de productos, imagen del establecimiento, posicionamiento, así como ofrecer calidad en los servicios. Por tal motivo, es imperante el funcionamiento adecuado bajo las normas y procesos ya establecidos. Por ello, es importante un plan estratégico que contenga ciertos criterios de medición, control y

parametrización al momento de ejecutar las operaciones dentro de las Franquicias, ya que el mismo permitirá que la red sea ecuánime con respecto al alcance que desea lograr.

Es por lo antes expuesto, que se requiere enmarcar de forma sistemática todas y cada una de las actividades y procedimientos que deben cumplir las tiendas, para poder aplicarlo por tiempo indeterminado con la finalidad de optimizar la operatividad de las mismas y garantizar la estandarización, con lo que se busca crear una red atractiva para captar posibles clientes, lograr un mayor posicionamiento en el mercado, ofrecer un servicio óptimo y fomentar la cultura igualitaria dentro de Pintacasa.

Por lo tanto, el estudio propone un plan para garantizar la estandarización en la utilización de los procesos y procedimientos en la operatividad de la red de Franquicias Pintacasa, específicamente en las ubicadas en la región centro del Estado Carabobo, buscando que los resultados arrojados permitan a través de su réplica a nivel nacional el incremento de la eficiencia, control y seguimiento continuo de los procedimientos dentro de las actividades que realizan las mismas para identificar los errores y enmendarlos a tiempo así como detectar fallas en la ejecución de la estrategia comercial, para tomar medidas que permitan retomar el rumbo correcto de las franquicias.

En otro orden de ideas, se encuentra relevancia a nivel investigativa para la Universidad José Antonio Páez (UJAP), porque se reafirma a través de la investigación que mantener un ambiente de control dentro de las franquicias, proporcionará herramientas para medir, examinar y estandarizar las operaciones, a través de la ejecución consecutiva de auditorías que fomenten la mejora continua dentro de ellas, así como posicionar la marca, captar potenciales clientes y mantenerse competitivo en el mercado.

Por tal motivo, se trae a colación las líneas de investigación que se proponen en la Universidad José Antonio Páez (UJAP), donde se encuentra la referente a Creatividad en la Gerencia, la cual pone de manifiesto la adaptabilidad que debe poseer la gerencia de cualquier organización para lograr llevar a cabo todos los objetivos propuestos y esto se logra gracias a la verificación, control y supervisión periódica de todas y cada una de las actividades que se ejecutan dentro de la misma. Por tal razón, esta investigación se encuentra enmarcada en esta línea investigativa Creatividad en la Gerencia.

Es imperativo destacar que el estudio es relevante en materia práctico social, porque en la actualidad se evidencia como día a día hay que reinventar nuevas e innovadoras ideas,

con la finalidad de marcar tendencia y ser diferenciador en una organización o negocio, también ser más atractivos al mercado y tener más aceptación con referencia al competidor o competencia más cercana y eso se logra a través del control y seguimiento de las actividades que se realizan día a día para así lograr reconocer cuales son los puntos a mejorar. Por consiguiente, el tener una estandarización permite demostrar en materia de franquicias que la red es sólida y su concepto es lineal para todas y cada una de las tiendas que la conforman, indica que se busca el mejoramiento continuo así como enaltecer aquellas cualidades que la hacen única. En el mismo orden de ideas, no está de más indicar que la investigación pudiera servir como una herramienta para aquellos emprendedores visionarios que deseen convertir sus negocios en franquicias. La investigación les permitirá tener una perspectiva más clara sobre los procesos y procedimientos que estandaricen las actividades y garanticen la excelencia operativa.

Así mismo, se puede indicar que esta investigación traerá beneficios en materia metodológica porque se desplegarán una serie de recursos, técnicas y conocimientos para diseñar un plan estratégico para la red de franquicias Pintacasa, por medio de una investigación descriptiva en la modalidad de proyecto factible. Además, se puede mencionar que es un antecedente el cual puede beneficiar un estudio con relación a los proyectos factibles.

Por otra parte, es relevante para el Master Franquicia Pintacasa, ya que se establece un precedente de estudio en materia de control y estandarización para las Franquicias, dicho trabajo puede desarrollarse y poner en práctica para abarcar ciertos temas de mercado que beneficiará directamente la red.

Finalmente, se puede indicar la relevancia de la investigación para la autora, porque se pone de manifiesto todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la especialización, así como también reforzar y demostrar aquellos ya alcanzados a lo largo de su experiencia laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

Dentro de toda investigación debe existir una referencia investigativa, la cual sirva como dato para lograr obtener información en relación al objeto de estudio que se está desarrollando o que se pretende desarrollar, por ende se requieren de los antecedentes los cuales comprenden estudios anteriores por diferentes autores, los mismos deben o pueden tener relevancia o pertinencia con la investigación que se quiere proponer.

El autor Arias (1999), indica que los antecedentes “Se refiere a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio”. (p.14).

Es otras palabras, son todos aquellos estudios realizados con anterioridad en relación al objeto de estudio que se plantea desarrollar a lo largo de la investigación, los cuales pueden poseer congruencia y pertinencia con el desarrollo de la investigación, y que serán base esencial para el progreso de la misma. Partiendo de esta premisa, se puede indicar como punto de partida los antecedentes que se encuentran enfocados cómo marco de guía para el estudio que se quiere realizar los cuales se presentan a continuación:

Polo, C. (2014), en su tesis para optar al título de Magister en Planificación y Dirección Estratégica de la Universidad de las Fuerzas Armadas de Ecuador, plantea “*Diseño del Plan Estratégico 2013-2016 para la Constructora Rodríguez*”, donde realizó una investigación descriptiva exploratoria, indica que el funcionamiento interno de una empresa se encuentra en gran medida determinado por su entorno, el cual incide directamente en sus estrategias y, por lo tanto, en sus resultados. También hace mención que para que la empresa sea más competitiva es necesario responder a los constantes

cambios del entorno a través de un plan estratégico adecuado a las metas y estrategias visionarias de la organización.

Armendáriz, V. (2013), en su tesis sobre el “*Diseño de un sistema de control interno para la Ferretería de la Franquicia DisensaPuéllaro*”, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, donde tenía como objetivo implementar un sistema de control interno en las operaciones de la franquicia, para ello indica que el control interno es efectuado por toda la organización, se lo diseña con la finalidad de proporcionar seguridad. Indicó que el control interno que ha implementado la administración de DisensaPuéllaro se debe al apoyo de la franquicia en mejoramiento de procesos, así como también determinó que es imperante poseer un manual de políticas contables, procedimientos de facturación, cuentas por pagar, cobrar, inventarios y no sólo depender de las estrategias comerciales, que si bien apalancan la venta y sustentan el negocio no siempre pueden apoyar para controlar las operaciones de la organización.

La investigación antes mencionada, tiene pertinencia con la que se va a desarrollar ya que al tener un control sobre las actividades de las franquicias se pueden obtener resultados satisfactorios al momento de la auditoría, también logrará un mejor control sobre los procesos de gestión, permitiendo un crecimiento ordenado que garantice la sostenibilidad de la franquicia a largo plazo, debido a que cuenta con un manual que contempla todo lo que los franquiciados deben saber para llevar a cabo las operaciones diarias de la misma.

En la **Revista El Buzón de Pacioli XII número 76 (2012)** del Departamento de Contaduría y Finanzas del Instituto Tecnológico de Sonora México, donde se desarrolló el tema sobre “*La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México*”, indica que el control interno debe ser empleado por todas las empresas independientemente de su tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones, y diseñado de tal manera, que permita proporcionar una razonable seguridad en lo referente a: La efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Es decir, que toda organización sin importar su tamaño o posicionamiento deben poseer control interno, para asegurar la eficiencia y efectividad de sus procesos, así como mantener la operacionalidad de sus actividades a través del seguimiento, control y

obediencia de las leyes que son determinantes para mantener un marco legal y orden estratégico en toda la organización.

Bello, A. (2012), Maracaibo – Zulia, para optar al título de Especialista Contaduría Pública, Mención Auditoría, de la Universidad del Zulia, propone un “*Programa de auditoría interna para la constructora del alba bolivariana, C.A*”. Esta investigación está enmarcada en la investigación descriptiva con diseño de campo no experimental. Donde su objetivo principal era determinar cuáles son los elementos que conformarían el programa de auditoría el Departamento de Finanzas de la “División Constructora Agroindustrial” de la Constructora del Alba Bolivariana, C.A, debido a que las actividades del Control Interno no se realizan adecuadamente especialmente la segregación de funciones y la aplicación de indicadores de rendimiento; así como la falta de dispositivos de seguridad; en cuanto a las actividades de auditoría interna generales, y específicas éstas se realizan asertivamente, aunque demostraron fallas en la verificación de los conteos físicos de los activos fijos y otros valores de la entidad; e incumplimiento en cuanto a los conteos físicos sorpresivos de los inventarios.

La investigadora hace hincapié, en establecer actividades de control interno adecuadamente y específicamente en; la segregación de funciones y aplicación de indicadores de rendimiento así como establecer dispositivos de seguridad, también recomienda a la unidad de auditoría interna implementar adecuadamente la preparación de los informes escritos sobre las irregularidades observadas, y la verificación de los recursos.

La investigación antes mencionada, guarda relación con la que se pretende realizar, ya que las organizaciones deben establecer los parámetros por los cuales regirse en una auditoría, así como determinar los procesos necesarios para llevar a cabo la operabilidad para alcanzar la máxima eficiencia y excelencia dentro de cada uno de los departamentos que la conforman.

Cruz M, (2012), Barquisimeto – Lara, en su tesis para optar al título de Magister Scientiarum en Contaduría, Mención Auditoría, plantea “*La auditoría interna integral como herramienta técnica de control empresarial*”, donde concluyó a través de una investigación documental, que la auditoría interna integral tiene como propósito evaluar y comprobar el logro de operaciones económicas, eficientes y efectivas en sus empresas, examinando sus controles internos de apoyo ayudando al más alto nivel a mejorar las

operaciones y actividades en términos de eficiencia en el uso de los recursos y el logro de los objetivos operativos mediante la proposición de alternativas de solución en base a los ciclos de información generados en las organización relacionados con la auditoría financiera, administrativa y operacional.

Es decir, que la auditoría interna ayuda a los gerentes a establecer medidas para lograr un buen control financiero y de gestión. Al realizar un análisis del balance se pueden identificar con claridad aquellas situaciones que constituyen un riesgo y lo que podría ser una oportunidad financiera; además, al realizar un análisis de la cuenta de resultados se puede planificar algunas estrategias para lograr mayores niveles de ahorro y rentabilidad.

Según la investigación realizada en la **Revista Observatorio Laboral Volumen IV número 8 (2011)**, de la Universidad de Carabobo, sobre “*Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos*”, indica; que el control interno tiene como propósito principal el minimizar las desviaciones y riesgos, permitiendo anticiparse en lo posible a la detección de alteraciones a lo establecido. Es por ello, que su importancia radica en que permiten a la gerencia hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes, adaptando su estructura para asegurar el crecimiento futuro.

El antecedente antes mencionado guarda relación con la investigación, porque contar con una estandarización de los procesos le permite a toda organización controlar, verificar las operaciones con la finalidad de evolucionar a través de elementos que se apoyan en esa búsqueda de excelencia, la cual se logra minimizando desviaciones en los procesos y riesgos en los mismos, esto gracias a la implementación de acciones correctivas que permitan actuar de forma estratégica en cualquier entorno que se pueda presentar el riesgo o se detecte alguna irregularidad.

Antecedentes de la Organización Pintacasa

Inicia sus operaciones el 16-07-1965 bajo la razón social Pinturas Tacarigua su denominación comercial es Pintacasa, está enmarcada en las políticas y estrategias de su franquiciante C.A. Venezolana de Pinturas. Las tiendas Pintacasa comercializan las

pinturas y productos del mercado decorativo, constructor, mantenimiento industrial, madera y automotriz perteneciente a C.A. Venezolana de Pinturas.

Poseen en Venezuela, 67 franquicias a nivel nacional en el extranjero: Colombia 140 Franquicias, Ecuador 23 Franquicias y Curacao 04.

Política Integrada

Pintacasa se rige por las políticas establecidas por su Franquiciante, en este caso C.A. Venezolana de Pinturas, la cual es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de pinturas, desarrolla sus actividades orientadas al cliente, mercado y consumidor, en el marco de los siguientes compromisos:

- La satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes
- El uso eficiente de los recursos disponibles.
- la prevención de la contaminación.
- El cumplimiento de la Normativa legal aplicable y de otros requisitos suscritos por la Organización en materia de Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiente.
- La identificación de los peligros, evaluación, reducción y control de los riesgos asociados a nuestras operaciones.
- El trabajo colaborativo y en equipo.
- Orientación al logro de objetivos y metas.
- La prevención de lesiones y enfermedades en nuestro personal.
- El mejoramiento continuo de nuestros procesos.

Misión

Ofrecer un modelo de negocio exitoso basado en asesoría y capacitación, otorgando en calidad de Franquicias unidades especializadas que brindan soluciones integrales para proteger, mantener y decorar diferentes espacios en el hogar y la industria.

Visión

Ser el principal canal de ventas de C.A. Venezolana de Pinturas ofreciendo el mejor concepto de servicio y consolidando la red de Tiendas PINTACASA como la opción más rentable y sostenible en el mercado de pinturas y Franquicias en Venezuela.

Valores

- Orientación al cliente y consumidor.
- Ética: Honestidad, Seriedad, Respeto y Lealtad.
- Confianza y experiencia.
- Vocación de servicio.
- Responsabilidad Integral.

Bases Legales

El Manual de Franquicias Pintacasa (2014), establece la función del mismo dónde indica qué es, “una guía funcional para el personal de las Franquicias PINTACASA con información práctica de los procesos operativos de la Tienda y la formalización de las funciones y responsabilidades de cada integrante del Equipo”. (p.1).

Es decir, que dicho manual engloba de forma sistemática toda la información requerida para operar una franquicia Pintacasa, también establece la manera de cómo desarrollar cada proceso y procedimiento a realizar para cada actividad. Contiene los compromisos y funciones que debe tener presente cada integrante del equipo de la Franquicia.

Así pues, se establece en dicho manual los procesos internos, estructura organizacional, operación de las tiendas, sistema operativo, imagen, merchandising y el manejo de redes sociales, en otras palabras el manual identifica y detalla todas y cada una de las dimensiones de la operatividad de las franquicias.

Manual de Franquicias Pintacasa, año 2014, el cual establece los deberes formales dónde:

Sección III-F Deberes Formales

Una vez inscrita debidamente la sociedad mercantil en el registro correspondiente, debe cumplir una serie de obligaciones ante diversos organismos públicos:

- Llevar en forma debida y oportuna los libros y registros especiales: Libros Contables (Diario, Mayor, de Inventarios), Libros Tributarios (Compras y Ventas).
- Libro de Inventario (Entradas y salidas).
- Libro Fiscal (En caso de aplicar ajuste por inflación).
- Cumplir con las declaraciones y normativa de IVA e ISLR, de acuerdo al calendario de emitido por la Administración Tributaria.
- Inscripción en los organismos laborales: IVSS, INCES y FAOV.
- Cumplir con la normativa establecida por la Alcaldía que corresponda (Impuesto Actividades Económicas, Inmuebles urbanos, Propaganda, Vehículos).
- Certificado de manejo de Sustancias Químicas Controladas ante el CICPC (Thinner, Solventes, Removedores, etc.).
- Contribuciones parafiscales según leyes de Deporte, ONA y LOCTI.
- Cumplir con la normativa establecida en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT).
- Cumplir con la normativa RACDA, para manejo de transporte de mercancía.

Sección III B

Operaciones Básicas de las Tienda

- Facturación y Despacho: Atender, facturar y despachar a todos los clientes de detal o crédito, la facturación puede ser a través del sistema de Tienda o bien de manera manual (factura de contingencia) en caso de fallas eléctricas. (Responsable: Jefe de Tienda, Ejecutivo y Vendedores).
- Crédito y Cobranza: Ejecutar, administrar y controlar los procesos de concesiones de créditos a clientes externos, siguiendo lineamientos de la Empresa. (Responsable: Jefe de Tienda y Ejecutivo).
- Control y Manejo del Efectivo: Llevar un control del efectivo en el fondo por depositar, producto de las ventas al detal, cobros de crédito o recuperaciones de cheques devueltos. (Responsable. Jefe de Tienda y/o Custodio).
- Inventarios: Administrar y controlar, los productos o mercancía en los distintos almacenes de la Tienda, así como los niveles de compras, control de Almacenaje y rotación de producto (Responsable: Jefe de Tienda).
- Cierre de Ventas Diario: garantizar el cierre de ventas diario de manera obligatoria con la finalidad de mantener un mejor control de la ejecución de ventas. (Responsable: Jefe de Tienda y Vendedor).
- Gastos: Controlar el buen uso del fondo de caja chica para gastos menores (electricidad, teléfono, papelería, mantenimiento de vehículo y de la tienda), a fin de maximizar los recursos del negocio. (Responsable: Jefe de Tienda).
- Mantenimiento: Velar por la imagen de la Tienda, el orden y la limpieza, cuidando la fachada, baños, estanterías, pintura, vidrios, vehículos, material publicitario, etc. (Responsable: Todo el Personal).
- Compras: Controlar, ejecutar y monitorear las compras de la Tienda, tanto de pinturas como a terceros (Accesorios). Garantizando un nivel óptimo de inventario. (Responsable: Jefe de Tienda).
- Recurso Humano: Seleccionar, monitorear, supervisar y desarrollar, el personal de Tienda. (Responsable: Franquiciado y Jefe de Tienda).

- **Obligaciones Legales:** Velar por el cumplimiento de las obligaciones con entes gubernamentales como: Alcaldías, Gobernaciones, INDEPABIS, SENIAT, IVSS., INCES, INPSASEL, FAOV, etc. (Responsable: Franquiciado y Jefe de Tienda).
- **Reportes e Indicadores:** generar información de indicadores de ventas, nivel de inventario, días de cobertura, cobranzas, análisis de vencimiento, estados de cuentas, comisiones, etc., que le sean requeridos por el negocio a fin de medir la gestión de la Tienda. (Responsable: Jefe de Tienda).
- **Atención a Clientes:** Todo el personal de Tienda estará disponible en todo momento para la atención personalizada o telefónica de nuestros Clientes. (Responsable: Todo el Personal).
- **Reuniones y Comunicaciones:** Efectuar reuniones con el personal de Tienda en forma periódica, a fin de mantener todo el equipo informado de cualquier cambio en los procedimientos de la Tienda, nuevos productos, etc. (Responsable: Franquiciado y Jefe de Tienda).
- **Manejo de Materiales:** Realizar todas las labores relacionadas con manejo de productos que comercializamos, preparación de pintura a través del Sistema Matices, arreglo de almacenes y exhibiciones, recepción y despacho de mercancía. (Responsable: Todo el personal de Tienda).
- **Asesoría Externa:** Ofrecer asesoramiento a clientes sobre productos y sistemas, cantidad de productos requeridos para un determinado trabajo, preparación de superficies, métodos de aplicación, recomendaciones y soluciones a problemas generales, costos o inversión vs. Rendimiento, mantenimiento, u otras causas. En este sentido, garantizar la preparación del personal en cuanto a productos y aplicaciones de los mismos. (Responsable: Todo el personal de Tienda).
- **Planificación de Actividades – Venta Externa:** Elaborar planes de visitas a clientes, estudiar las zonas a ser visitadas por el Ejecutivo de Ventas y clientes potenciales, equiparse con todo el material de crédito necesario para la atención de estos Clientes. (Responsable: Jefe de Tienda y Ejecutivo de Ventas).
- **Merchandising:** Coordinar y ejecutar todas las actividades relacionadas con exhibición de productos, layout, material POP, ambientación de la Tienda, pintura interna y externa, mantenimiento de avisos luminosos, nichos de exhibición, etc. Siguiendo las instrucciones del Manual y con la aprobación del personal Master Franquicia. (Responsable: Franquiciado y Jefe de Tienda).

Lo establecido en el manual de Franquicias Pintacasa, detalla de forma clara y precisa, la forma en que se debe proceder al realizar ciertas y determinadas actividades de las mismas e incluso establece el cómo llevarlas a cabo de acuerdo a los criterios establecidos por el Franquiciante, ya que determina cómo debe ser el control del inventario, las compras, ventas, facturación, reportes, servicio al cliente, crédito y cobranza, mantenimiento y gastos. Es decir, engloba de forma estructurada las actividades correspondientes para operar la franquicia de forma eficiente para garantizar la estandarización y excelencia dentro de la red.

Contrato de Franquicias. Es un documento que establece las pautas deberes y derechos por el cual se registrará el franquiciante así como el franquiciado. Dentro de este contrato que se lleva a cabo se establece o se trae como mención:

Clausula primera

Objeto

- **C.A. VENEZOLANA DE PINTURAS** suministrará los procedimientos operativos administrativos y comerciales, los lineamientos de imagen corporativa de PINTACASA y sus respectivos manuales, los cuales forman parte de los Conocimientos Técnicos y son y continuarán siendo propiedad de **C.A. VENEZOLANA DE PINTURAS**, en el entendido de que su reproducción parcial o total sólo podrá tener lugar con la autorización previa del representante de **C.A. VENEZOLANA DE PINTURAS**. Asimismo EL FRANQUICIADO deberá permitir al Personal Master Franquicia PINTACASA, la conexión a los equipos de la Tienda al menos dos (02) veces al mes para validar data y procesos.

Esta cláusula establece, los parámetros que debe seguir la franquicia ya que es C.A. Venezolana de pinturas como franquiciante que ofrece todos los procesos y procedimientos por los cuales se deben regir, por consiguiente el franquiciado acepta y está de acuerdo con los términos establecidos en dicho contrato y el manual de Franquicias.

Bases Teóricas

Según, Arias (1999) indica que las bases teóricas “comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”. (p.27).

Es decir, que son todos aquellos conceptos y temas referidos al problema de investigación sobre los cuales se sustenta el estudio que se está desarrollando. Por ende se procederá a señalar algunas teorías las cuales servirán de apoyo y respaldo en la investigación sobre los procesos y procedimientos necesarios para controlar y garantizar la operatividad y estandarización en la red de franquicias Pintacasa.

Planificación Estratégica

Para Kotler P., y Bloom P. (1988) La planeación estratégica “es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”.

Según Serna, H. (1997) “la planeación estratégica es el proceso mediante una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas” (p. 17).

Serna, H. (1997), indica que para el desarrollo del diagnóstico estratégico existen tres herramientas para realizar el análisis del ambiente externo e interno. Iniciando con;

- Perfil de capacidad Interna (PCI): Este es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio interno. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.
- Perfil de amenazas y oportunidades del medio (POAM): El POAM es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa dependiendo del factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad.
- Matriz DOFA: Por último Serna propone realizar la matriz DOFA que es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI) y del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), este análisis ayuda a determinar si la empresa está capacitada para desempeñarse en su medio.

Según Serna (1997) el análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para

aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. (p. 157-158)

Beneficios de la Planificación Estratégica

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

El Sistema de Planificación Estratégica

Está integrado por los siguientes elementos, fases y procesos:

Fases

La filosofía de gestión constituida por, la misión, las estrategias, las directrices o lineamientos, los objetivos corporativos y las políticas generales.

- En la misión, se expresan cuáles son sus propósitos fundamentales y su razón de ser.
- Las estrategias, son esquemas que contienen la determinación de los objetivos o propósitos de largo de la organización y los cursos de acción a seguir, así como la asignación de recursos que la organización necesita para alcanzar aquellos objetivos.
- Los Planes Funcionales o Tácticos.
- El conjunto de acciones expresadas en forma de metas de todas y cada una de las áreas funcionales de la organización configuran los planes funcionales.
- Las distintas áreas funcionales de la empresa u organización definirán el conjunto de acciones tácticas correspondientes a las estrategias trazadas para la organización. Ellas constituirán las disposiciones para acometer las obras concretas que conducirán al cumplimiento de los objetivos corporativos o estratégicos.

Metas

Es el conjunto de acciones tácticas definidas y expresadas en cantidad, lugar y tiempo. En la literatura de Planificación Estratégica, desde el punto de vista metodológico, los niveles medios elaboran los planes funcionales o Tácticos.

Planes Operativos Anuales

La desagregación de las acciones tácticas contenidas en los planes funcionales, en actividades específicas, mediante las cuales se logrará alcanzar las metas de dichos planes, detallada cronológicamente en lapsos según los cuales la gerencia lo determine (mensual, trimestral y semestral) o según como se hayan expresados; éstas constituirán los planes operativos anuales.

Proceso

Dentro de las fases señaladas se siguen los siguientes procesos:

- Proceso para la definición de la Filosofía de gestión: Este proceso consiste en definir con precisión la razón de ser o cometido de la organización, expresando claramente los propósitos esenciales que la misma haya planteado a manera de "situación deseada" o "posible". Hecha esta definición, a los efectos de poder formular las estrategias, debe precisarse la "situación actual", para lo cual es necesario efectuar el análisis del ámbito externo y el análisis del ámbito interno de la organización.
- Definición y formulación de Planes Funcionales, para la cual, el nivel funcional, coordinativo o táctico de la organización con base a la filosofía de gestión definida por el nivel corporativo en el proceso anterior, debe seleccionar los factores críticos de éxitos para cumplir, en cada área funcional, con las estrategias establecidas.
- Detallar las actividades y tareas específicas, las acciones tácticas y una vez determinadas dichas tareas y actividades, programar su ejecución en períodos concretos de corto plazo.
- Cumplidas las fases anteriores se procede a la ejecución del plan y en esta etapa el proceso determinante e inherente a la planificación es el control de la ejecución. Al respecto deben diferenciarse los distintos tipos de controles, según los niveles de la

estructura organizativa a los cuales correspondan las ejecuciones respectivas. En tal sentido, en el nivel operativo, que es donde se ejecutan las actividades y las tareas programadas en forma rutinaria y por reflejo, se deberán ejercer los controles operativos que son programáticos y caracterizados por contener una gran cantidad y diversidad de datos, fundamentalmente cuantitativos.

Auditoría Interna

Peña J. (2003), le da un significado a la palabra auditoría, la cual “viene del inglés audit., que significa verificar, inspeccionar. El término inglés audit., encuentra su origen a su vez que la palabra audiencia. (p.53).

La auditoría interna es definido por el El Instituto de Auditores Internos (IAI), cómo;

La actividad independiente para el aseguramiento de los objetivos y de consultoría, ha sido diseñada para añadir valor y mejorar las operaciones de una empresa. Ayuda a una empresa a conseguir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y para mejorar la efectividad de gestión de riesgos, del control y de los procesos de gobernabilidad. (p.212)

Por su parte, Lozano J (2000), le otorga una definición a la auditoría interna desde otro contexto cómo; una función independiente de evaluación, establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización, es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles.

En otras palabras, la auditoría interna no es más que la evaluación que se realiza a las funciones que se llevan a cabo dentro de la organización, esto con el fin de examinarlas y valorar su eficacia y eficiencia, principalmente se toma como referencia para las auditorías internas las principales actividades dentro de la organización.

La franquicia Cono Pizza en su manual de auditoría y control, define la auditoría interna cómo:

Es el examen objetivo, crítico, sistemático, que se hace a la gestión integral de una unidad de negocio, con el fin de emitir una opinión acerca de la eficiencia en la prestación del servicio, el cumplimiento integral de manuales operativos, el cuidado de la imagen corporativa, la satisfacción de los clientes, etc. (p.3).

Ariel, M (2001), indica que la auditoría interna busca medir eficiencia, lo que es más complejo que medir eficacia, ya que no existe un patrón de comparación. El auditor debe apoyarse en la teoría sobre la administración de los recursos humanos y financieros para saber si están o no bien, además debe tener criterio y experiencia para poder comparar la teoría con la realidad.

Objetivo de la Auditoría Interna

El objetivo principal de la auditoría interna es, ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas. Este objetivo se cumple a través de otros más específicos: Dirigir las investigaciones siguiendo un programa redactado de acuerdo con las políticas y los procedimientos establecidos y encaminado al cumplimiento de los siguientes puntos:

- Averiguar el grado en que se están cumplimiento las instrucciones, planes y procedimientos emanados de la dirección.
- Revisar y evaluar la estabilidad, suficiencia y aplicación de los controles operativos, contables y financieros.
- Determinar que todos los bienes del activo están registrados y protegidos.
- Verificar y evaluar la veracidad de la información contable y otros datos producidos en la organización.
- Realizar investigaciones especiales solicitadas por la dirección.
- Preparar informes de auditoría acerca de las irregularidades que pudiesen encontrarse como resultados de las investigaciones, expresando igualmente las recomendaciones que se juzguen adecuadas.
- Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en los informes emitidos con anterioridad.

Clasificación de la Auditoría Interna

Gómez H, (1984). Otorga una categorización de la auditoría interna dónde específica su frecuencia, interrelación y campo de acción, para ello se detalla a continuación la clasificación, partiendo con la frecuencia que abarca;

- Continua: esta auditoría se realiza con la finalidad de reducir al mínimo de errores o debilidades que posea la organización en cada una de sus áreas, por lo que muchas veces se estudia un área específico que es la que la organización considere clave y que posea algunas debilidades.
- Periódica: es aquella que se lleva a cabo con el fin de añadir credibilidad a los estados financieros de una empresa u organización cualquiera y que comúnmente se realiza al final de cada ejercicio económico.

Para dar continuidad a la clasificación de la auditoría interna, indicada por Gómez H, (1984), se trae a colación la interrelación que debe existir en la misma, es decir si se realizará de forma interna o externa, por consiguiente se tiene qué;

- Interna: es aquella auditoría que se realiza por un empleado de la misma entidad que se audita, es un acto de avalúo independiente dentro de la organización para la revisión de las operaciones, donde el objetivo principal es ayudar a la gerencia al logro de la administración más eficiente de las operaciones de la organización.
- Externa: es aquella realizada por un ente externo a la organización, la cual consiste en el examen minucioso y objetivo de la información contable o estados financieros de la organización.

Para el campo de acción se encuentran dos (2) variables, la financiera y la administrativa, dónde:

- Financiera: es el examen crítico de las transacciones y registros que involucren finanzas de la organización que tengan que ver ya sea en sentido positivo o negativo.
- Administrativa: es la revisión de todos los sistemas y procedimientos utilizados por la organización para realizar sus actividades y alcanzar sus objetivos con eficiencia.

Auditoría Operativa

Es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo. Políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de

forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

Es decir, este tipo de auditoría formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva, desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

Además, determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. También determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.

Por consiguiente, es importante indicar que el objetivo del proceso de auditoría operacional, es determinar si los controles internos de la empresa, como las políticas y procedimientos, son suficientes para producir un nivel óptimo de eficiencia y eficacia. Esto es fundamental para las empresas, ya que la falta de eficiencia y eficacia por lo general se traduce en un menor número de ventas o en el aumento de los costos operacionales, lo que a veces significa la incapacidad de la empresa para competir y mantenerse en el negocio.

Objetivos de la Auditoría Operativa

- La auditoría operativa formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos.
- Identificar las áreas de reducción de Costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- La auditoría operativa determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva.
- La auditoría operativa determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.

Característica de la Auditoría Operativa

- Colabora a reformular los objetivos y políticas de la organización.

- Ayuda a la administración superior a evaluar y controlar las actividades de la organización.
- Permite tener una visión de largo plazo a quienes toman las decisiones, así ellos pueden planificar mejor.
- De acuerdo a las circunstancias puede practicarse la auditoría operativa en forma parcial, considerando una o más áreas específicas periódica y rotativamente.
- La auditoría operativa debe ser hecha por un grupo multidisciplinario, donde cada profesional se debe incorporar en la medida que se necesiten sus conocimientos.

Criterios de Auditoría

En mayo de 1968, John C. Burton escribió en “The Journal of Accountancy” un artículo denominado “Auditoría Administrativa”, en el cual manifestaba que para delinear el marco dentro del cual pudiera desenvolverse tal tipo de auditoría, debían considerarse varios aspectos, uno de los cuales era el formular normas de desempeño del gerente si se quería algún sentido de la evaluación de su conducta. Estas normas debían servirte para poder evaluar lo observado en la realidad.

Por tal motivo, cada vez que el auditor operativo evalúa una situación específica, una conducta, una decisión o resultado determinado debe efectuar la comparación entre lo observado y un modelo, pauta, norma o criterio de desempeño administrativo, lo que debiera permitirle emitir un juicio sobre la materia observada que determine si el fenómeno o actividad bajo examen está siendo bien realizado o presenta errores o debilidades que es preciso sean corregidas.

Control Interno

Cepeda G, (2001), establece que “el propósito de control es, en esencia preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo, su objetivo es contribuir con los resultados esperados”. (p.101).

Es decir, la función administrativa de control consiste en verificar y evaluar los procedimientos que se llevan a cabo, para asegurar que todos los objetivos y planes de la organización se estén cumpliendo a cabalidad según lo indicado en los manuales de procesos y procedimientos.

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO, define el control interno cómo;

Un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por un grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal. Este proceso está diseñado para proporcionar una seguridad razonable al logro de los siguientes objetivos; eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Otra definición que se puede traer a colación es la de Mantilla S, (2003), el cual realizó un resumen para el Control Interno Informe COSO donde indicó que el control interno no es más que un:

Plan de organización y coordinación, normas y procedimientos orientados a permitir a la dirección el ejercicio efectivo de la gestión con el propósito de alcanzar sus objetivos organizacionales, tales como la efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

En otras palabras, el control interno busca identificar, detectar y corregir la existencia de algunas irregularidades, de tal forma que se puedan tomar acciones para mejorar la gestión. Puede ofrecer seguridad razonable, pero no absoluta en la eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera de la organización así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

El control interno, surge de la necesidad de asegurar que las decisiones tomadas por los responsables de llevar a cabo las operaciones de la organización se ajusten a las instrucciones, procesos y procedimientos enmarcados en el manual de operaciones de cada organización, este mecanismo de control debe asegurar que las actividades internas de las empresas sean coherentes con el entorno y con los objetivos de la misma.

Objetivos del Control Interno

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que asegura que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolle eficazmente según las directrices marcadas por la administración de los cuales se pueden mencionar 5 objetivos del control interno.

- Asegurar el cumplimiento de las políticas, planes y objetivos.
- Coordinar las funciones y procedimientos para promover eficiencia.
- Garantizar las Informaciones.
- Salvaguardar los objetivos previniendo errores y fraude.
- Promover efectividad y eficiencia en las operaciones.

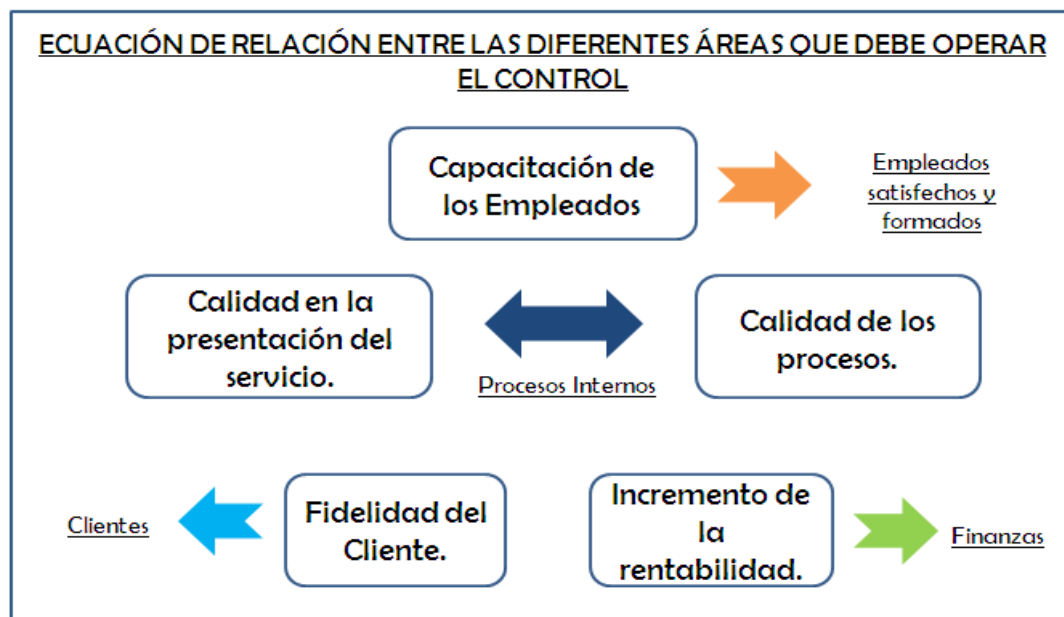
Características del Control Interno

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (1994), a través de su “Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría”, indica las características del control interno dónde:

- Adecuada división de las responsabilidades y funciones.
- Suficientes registros y autorizaciones que proporcionen un control contable razonable sobre el activo, pasivo y sobre los ingresos y gastos.
- Coherencia de las responsabilidades y funciones de cada uno de los departamentos de la organización.
- Calidad del personal proporcional a las responsabilidades que les corresponde.

Cuadro 1

Ecuación de relación entre las diferentes áreas que debe operar el control.



Fuente: Bello, (2016).

La función del control interno, es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la empresa. El control interno debe establecer previo estudio de las necesidades y condiciones de cada empresa. Esto según Hernández R (2011), (p.148).

En otras palabras, al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

Ambiente de control

Las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control, marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la percepción de sus empleados respecto al control.

El Informe COSO (2011), lo define como la base en la que se apoyan los 4 restantes componentes del Control Interno. El ambiente de Control se refiere a la que se puede denominar "cultura" o "actitud" generalizada de la empresa con respecto al control. Hay que analizar elementos como la integridad de las personas (a todos los niveles), los valores éticos, el estilo o filosofía de gestión, entre otros.

Es por lo antes expuesto, que se puede indicar que el ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

Evaluación de riesgos

Toda organización se encuentra sumergida en un medio ambiente cambiante y turbulento muchas veces hostil, por lo tanto es vital la identificación y análisis de los riesgos de importancia para la misma, de tal manera que los mismos puedan ser manejados.

Para el Informe COSO (2011), los riesgos se definen como todos aquellos elementos o circunstancias que podrían impedir que la empresa alcanzara sus objetivos. Visto que la empresa desarrolla su actividad en un entorno cada vez más competitivo, dinámico y cambiante, debe disponer de ciertos mecanismos que evalúen constantemente el entorno circunstante y garanticen que la empresa se va adecuando a éste.

Actividades de control

Son las políticas y los procedimientos que ayudan asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección.

Información y comunicación

La capacidad gerencial de una organización está dada en función de la obtención y uso de la información adecuada y oportuna.

Al respecto el informe COSO (2011) indica que la información es esencial para que la empresa pueda funcionar así como para que la dirección tome decisiones acertadas. En este contexto la información manejada por la empresa, la correcta comunicación y el flujo de la misma, de manera rápida, desde y hacia todos los departamentos y niveles de la empresa es esencial para el buen funcionamiento de un sistema de control interno.

Supervisión

Planeado e implementado un sistema de control interno, se debe vigilar constantemente para observar los resultados obtenidos por el mismo.

Por su parte el informe COSO (2011), indica que la supervisión es un proceso que comprueba que el sistema de control interno funciona correctamente. Esta supervisión la debe realizar la dirección de la empresa, es en estas revisiones donde el trabajo de los auditores internos se hace más importante. Para la efectividad de los controles de

supervisión sistemáticos según Holmes (2007), también debe incluirse dentro de las evaluaciones específicas las siguientes:

- Concretar el alcance de la revisión dependiendo de los objetivos y componentes del control interno a cubrir.
- Identificar el sistema o partes del sistema a revisar obteniendo una descripción general del mismo, incluyendo las actividades recurrentes de supervisión del propio sistema.
- Analizar las áreas de riesgo más significativas e identificar aquellas que requieren atención preferente.
- Desarrollar un programa de la revisión y un plan de trabajo y discutir los mismos con las partes implicadas.
- Seguimiento del trabajo y obtención de conclusiones provisionales.
- Discusión de las conclusiones con las partes implicadas y establecimiento de informes y seguimiento posterior de las conclusiones y recomendaciones.

El ambiente de control sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias. Dicho modelo refleja el dinamismo propio de los sistemas de control interno. Es así como la evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que puede también dar notoriedad la conveniencia de reconsiderar el manejo de la información y la comunicación.

Existe también una relación directa entre los objetivos (Eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de leyes y reglamentos) y los cinco componentes referenciados, la que se manifiesta permanentemente en el campo de la gestión: las unidades operativas y cada agente de la organización conforman secuencialmente un esquema orientado a los resultados que se buscan, y la matriz constituida por ese esquema es a su vez cruzada por los componentes.

Partiendo de lo antes mencionado se puede indicar que la efectividad del control interno y la resultante eficiencia en operaciones están determinadas en alto grado por las

prácticas seguidas en el desarrollo y cumplimiento de los deberes y funciones de cada departamento de la organización.

Figura 1

Componentes del Control Interno



Fuente: Holmes (2007).

Definición de Términos Básicos

Según, Arias, (1999), “consiste en dar el significado preciso y según el contexto a los conceptos principales, expresiones o variables involucradas en el problema formulado”. (p.15).

En otras palabras, lo que el autor quiere decir es que dentro de la definición de términos básicos está toda aquella información con relación a los conceptos que se encuentran contemplados dentro de la investigación, los cuales están inmersos dentro del problema que se está formulando, en esta sección de la investigación también se contemplan expresiones. Por lo tanto se encuentra:

Control: es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.

Decisión: es la facultad para elegir o escoger la mejor y más conveniente alternativa de conjunto de ellas.

Efectividad: es el equilibrio entre eficacia y eficiencia, es decir, se es efectivo si se es eficaz y eficiente.

Eficiencia: refiere a la utilización correcta y con la menor cantidad de recursos para conseguir un objetivo o cuando se alcanza más objetivos con los mismos o menos recursos.

Excelencia: es una virtud, un talento o cualidad, lo que resulta extraordinariamente bueno y también lo que exalta las normas ordinarias. Es también un objetivo para el estándar de rendimiento y algo perfecto.

Norma: es una regla que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades. En el ámbito del derecho, una norma es un precepto jurídico.

Proceso Administrativo: es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva.

Sistemas: consta de los procedimientos formales e informales que permiten que la organización funcione.

Sistemas de Información: exactitud con la que los gerentes pueden recibir información sobre lo que está funcionando bien o lo que está funcionando mal determinarán en gran medida, la eficiencia que tendrán los sistemas de control.

Toma de decisiones: proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico en determinada situación.

Sistemas de Variables

Para Arias, (1999) “una variables es una cualidad susceptible de sufrir cambios. Un sistema de variables consiste, por lo tanto, en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidad de medida”. (p.17).

En pocas palabras, indica que son cada uno de los elementos que se encuentran en los objetivos específicos de la investigación los cuales deberán enmarcarse en forma de definición y de operación para lo que implica mostrar este sistema de variables en forma de cuadro para lograr obtener una visualización más apropiada de dicho sistema.

Operacionalización de Variables

Fidias (2006), establece que la operacionalización de la variable “cómo el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medible, es decir, dimensiones e indicadores. (p.63). Es decir, que la operacionalización de variables es cuando se transforman o se cambian algunos aspectos y definiciones a palabras precisas para la obtención de resultados o a su vez para la realización del instrumento de recolección de datos.

Tabla 2

Operacionalización de Variables

Objetivo General: Proponer un plan estratégico de operaciones para controlar la estandarización dentro de la red de Franquicias Pintacasa, específicamente las ubicadas en la región Centro del Estado Carabobo.					
Objetivo Específico	Variable	Dimensión	Indicador	Técnica e Instrumento	Items
Diagnosticar la situación actual a través de una auditoría interna para determinar el nivel de aplicación de los procesos y procedimientos enmarcados en el manual	Situación Actual a través de Auditoría Interna	Planificación Estratégica	Organización	Observación Lista de Cotejo	1,2,3
			Estado Físico	Observación Lista de Cotejo	4,5,6
			Cumplimiento de deberes formales	Observación Lista de Cotejo	7,8,9,10,11,12,13,14
			Imagen y presentación	Observación Lista de Cotejo	15,16,17,18,19,20,21,22
			Conocimiento	Observación Lista de Cotejo	23,24
		Control Interno	Cumplimiento	Observación Lista de Cotejo	25
			Control	Observación Lista de Cotejo	26

Fuente: Propia (2016)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Para el autor Arias, (1999), “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación”. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder el problema planteado”. (p.19).

En pocas palabras, es la forma en la cual se realizará la investigación o como la misma se desarrollará para lograr dar respuesta a la problemática que se planteó, a su vez es la manera de ejecutar los procedimientos que se requieren para obtener un resultado con respecto a la búsqueda de la solución en referencia al planteamiento del problema.

Tipo y Diseño de la Investigación

Según Arias (1999), indica que se refiere al “grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno”. (p.19).

Es decir, lo que se busca con el desarrollo del tipo de investigación es darle cuerpo al problema que se quiere resolver a través de la implementación de herramientas, el tipo de investigación, es el modo o medio cómo se desarrollará el estudio de la investigación. En este sentido, la investigación a desarrollar es una investigación descriptiva. Este tipo de investigación es definida por Arias (2012), como “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere” (p. 24).

En cuanto a la modalidad estará enmarcada en proyecto factible, esta modalidad es definida por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, U.P.E.L (2003), como “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable

para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales". (p.12).

En cuanto al diseño es de campo, por cuanto se recolectan los datos en el mismo lugar donde ocurren los hechos, no experimental ya que no se manipulan variables. Considerando La definición de la U.P.E.L (2003), donde especifica la investigación de campo como “el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien de describirlos, interpretarlos entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia”. (p.10).

Población y Muestra

Población

Según Arias, (1999), “La población o universo al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación. (Morles, 1.994) (p.17).

Al respecto Balestrini, (2006), define el universo o población como “grupo de personas o cosas similares en uno o varios aspectos, que forman parte del objeto de estudio. (p.122). Cabe destacar que el tipo de población es de tipo finita, ya que según Arias, (2006), “es la agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran, además de existir un registro documental de dichas unidades” (p.82).

A continuación, se detalla la población que se trabajará en la investigación para lograr los resultados, donde serán las ocho tiendas distribuidas en la región centro, en esta población se extrajo al personal de supervisión de tiendas dieciséis (16) personas entre dueños y encargados estos se detallan debido a que serán partícipes dentro de la investigación a realizar en la red de franquicias Pintacasa Región Centro del Estado Carabobo.

Tabla 3

Descripción de la población (Franquicias Pintacasa Zona Centro – Carabobo).

Región	Población	Distribución de la Población	Dueño	Encargado	Total
Centro	8 tiendas	Pintacasa Parapara	1	1	2
		Pintacasa Cuatricentenaria	2		2
		Pintacasa El Viñedo	2	1	3
		Pintacasa Guaparo	1		1
		Pintacasa los Caobos	1	1	2
		Pintacasa San Diego	1	1	2
		Pintacasa CC Hatillo Naguanagua	2		2
		Pintacasa Cuam Naguanagua	1	1	2
Total			11	5	16

Fuente: Propia (2016)

Muestra

La muestra es considerada como una parte representativa de la población la cual reúne las características más importantes dentro del desarrollo de la investigación, seleccionando de acuerdo a un criterio. En torno a esto, Arias, (2006), la define como “el subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible que se analiza mediante reacciones de afinidad”. (p.83).

En el terreno epistemológico, Jiménez Fernández (1983) destaca la condición de representatividad que ha de tener la muestra:

Jiménez, (1983) ...es una parte de subconjunto de una población normalmente seleccionada de tal modo que ponga de manifiesto las propiedades de la población. Su característica más importante es la representatividad, es decir, que sea parte típica de la población en la o las características que son relevantes para la investigación. (p.237).

La muestra para desarrollar esta investigación, está demarcada en la región central, ubicada específicamente en el Estado Carabobo, dada que la población es pequeña y finita, se tomaran como unidades de estudio e indagación toda la población es decir las ocho (8) tiendas pertenecientes a la región central del Estado Carabobo la misma corresponde a una muestra censal dicha muestra es detallada en el presente capítulo (Ver Tabla 3), aunque la

observación será realizada directamente a la tienda y sus procesos, se detallan las personas que se encuentran encargadas de dichas tiendas ya que estarán presente al momento de aplicar el instrumento seleccionado.

Técnicas de Recolección de Datos e Instrumentos

Las técnicas e instrumentos de datos son las herramientas con las cuales cuenta el investigador para recaudar la mayor información posible en cuanto a su problema en cuestión, es decir que puede indicarse como aquel recurso valioso para obtener suficientes datos los cuales serán de gran utilidad para dar respuestas algunas interrogantes planteadas con respecto a la investigación. Para avalar lo antes mencionado se trae a colación al siguiente autor:

Sabino, (1992), indica que un instrumento de recolección de datos es, “en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”. (p.114).

Para el proyecto factible, se utilizará como instrumento de recolección la observación formulada en la modalidad de lista de cotejo con preguntas cerradas. Esta observación será aplicada a la muestra indicada anteriormente, dicho instrumento será dirigido de forma tal, para determinar la situación actual con relación al nivel de aplicación de los procesos y procedimientos establecidos en el manual de operaciones para las Franquicias Pintacasa.

Validez y Confiabilidad

Validez

Marcano, (2001) define la validez como “el grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir”. (p.57). Es decir, que busca la medición correcta de la variable que se intenta medir a través del instrumento utilizado.

La validez, se realizará a través del juicio de expertos los cuales validarán el instrumento que se utilizará para la obtención de los datos. Dentro de esta investigación se utilizará la lista de cotejo, la cual será validada con el formato denominado en esta investigación como anexo B (Formato para validar instrumentos a través de juicio de expertos), el mismo será utilizado para que el experto evalúe y califique su practicidad y factible aplicación para el desarrollo de este proyecto.

Confiabilidad

Se estima la confiabilidad de un instrumento de medición cuando permite determinar que el mismo, mide lo que se quiere medir, y aplicado varias veces indique el mismo resultado. Hernández y Otros (1998) indican que “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados”. (p.243).

Para el desarrollo de este proyecto, se puede verificar que la muestra es de tipo censal y el instrumento de recolección de información se aplicará a un grupo de colaboradores en este caso las ocho (8) tiendas de la región Centro específicamente en el Estado Carabobo, por lo tanto no es necesaria la ejecución de pruebas de confiabilidad, la lista de cotejo se puede aplicar tantas veces sea necesario para la actualización de datos. Por ende, será no probabilístico a juicio del investigador.

Procedimiento y técnicas de análisis de datos

Luego de realizar la observación y lista de cotejo para diagnosticar la situación actual de la variable a medir, es necesaria una revisión meticulosa de la información copilada a través de la aplicación del instrumento. Por consiguiente se trae a colación los Arocha y López (2005), los cuales definen el procedimiento y técnicas de análisis de datos como “el proceso de revisar y ajustar los datos para asegurar que los mismos estén completos, legibles, coherentes y prepararlos para su codificación y almacenamiento” (p.154).

Dentro del análisis de datos se realizará una síntesis descriptiva, descrita por Arocha y López (2005) como “la transformación de los datos en bruto en una forma resumida, que facilitará su comprensión e interpretación” (p.161). Es decir, se resumirán los datos principalmente a través de tabulaciones, cuya información provendrá en su mayoría del uso

de la herramienta de Microsoft Office Excel; para facilitar el entendimiento y presentación de los resultados.

Por otra parte en la siguiente tabla se establece el paso a paso de los procedimientos llevados a cabo para la realización de esta investigación.

Tabla 4
Procedimientos de la Investigación

Fases	Descripción	Resultados
I	Verificar normativa referente a la realización de Trabajo Especial de Grado UJAP.	Preparación en referencia a los procesos, instrumentos, y pasos a seguir para la elaboración de un proyecto de investigación.
II	Definición y Escogencia del título de la investigación.	Aceptación del título
III	Indicar cuales son los procesos y procedimientos necesarios para garantizar la excelencia operativa en la red de franquicias Pintacasa.	
IV	Plasmar Planteamiento del Problema, con base al Plan Estrategico de Operaciones para Controlar la Estandarización dentro de la Red de Franquicias Pintacasa.	Capítulo I
V	Conceptualizar y definir los objetivos de la investigación.	
VI	Redactar la justificación de la investigación.	
VII	Indagar sobre los antecedentes, los cuales guarden relación con la investigación que se está desarrollando.	Capítulo II
VIII	Componer las bases teóricas, bases legales, definición de términos básico y sistema de variables.	
IX	Definir y conceptualizar el tipo y diseño de la investigación.	Capítulo III
X	Escogencia de las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Técnica Observación instrumento Lista de Cotejo	
XI	Describir y establecer la población y muestra que se utilizará. Enmarcar la confiabilidad y validez a utilizar	
XII	Detallar paso a paso la investigación	
XIII	Aspectos administrativos	Capítulo IV
	Cronograma de actividades para la entrega del proyecto.	

Fuente: Propia (2016)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

De acuerdo a lo planteado en el capítulo III, con relación a la utilización de la técnica para recabar los datos, en este estudio se empleó la observación a través de la lista de cotejo. Con la finalidad de dar respuesta al objetivo específico referente a diagnosticar la situación actual a través de una auditoría interna para determinar el nivel de aplicación de los procesos y procedimientos enmarcados en el manual de las franquicias Pintacasa, específicamente las ubicadas en la región centro del Estado Carabobo.

La observación fue realizada a través de 26 ítems y/o preguntas (ver anexo B), de tipo cerrada las cuales estaban orientadas a medir la aplicabilidad y cumplimiento del manual dentro de la red de franquicias Pintacasa, el instrumento fue aplicado por la investigadora en compañía de un representante de cada franquicia.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de cada ítem y la interpretación realizada a cada uno de ellos.

Ítem 1. La tienda posee un control en la rotación de los productos exhibidos en el anaquel?

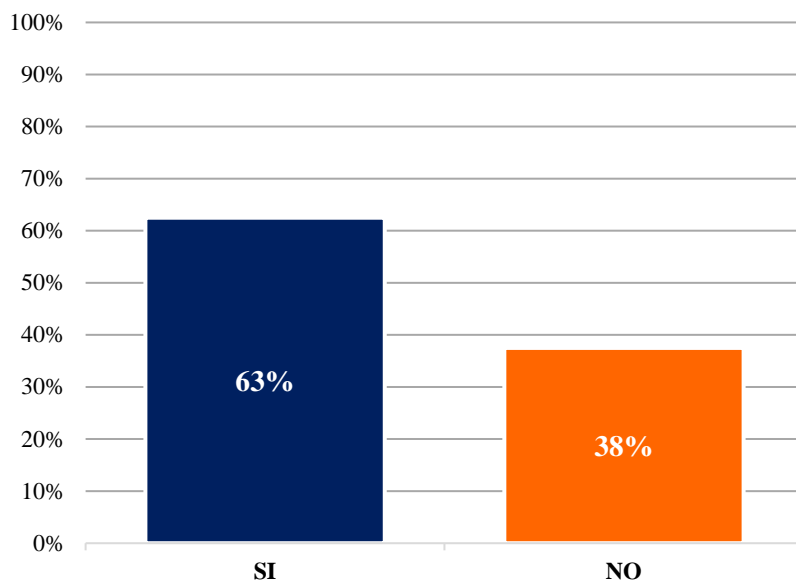
Cuadro2

Rotación de los productos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	63%
NO	3	38%
Total	8	100%

Fuente: Bello (2016)

Gráfico N° 1 Rotación de los productos.



Luego de obtener los resultados de este ítem se puede indicar que un porcentaje relevante de tiendas observadas si realiza la rotación adecuada y establecida en el manual, donde indica que la rotación se debe ejecutar de forma FIFO primero que entra primero que sale, es decir si ubican los productos de forma tal que se evidencia que existe rotación del mismo.

Ítem 2.¿Utiliza los niveles de arrume establecidos en el manual?

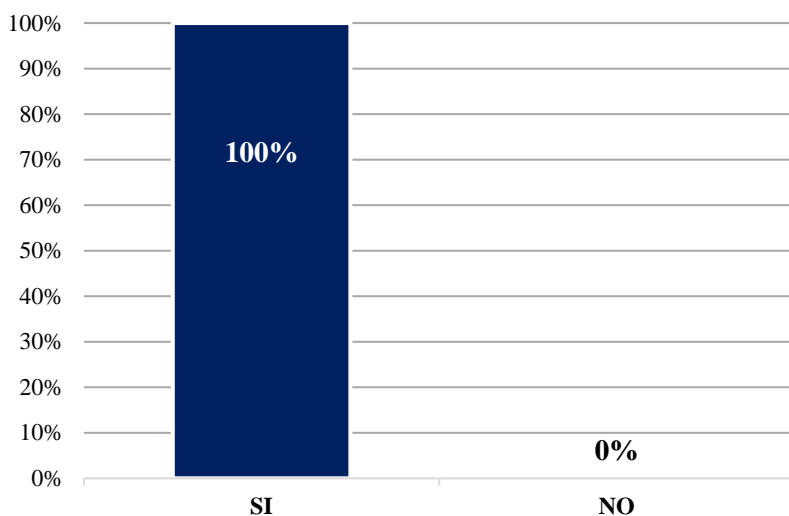
Cuadro 3

Niveles de arrume

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	100%
NO	0	0%
Total	8	100%

Fuente:Bello (2016)

Gráfico N° 2. Niveles de Arrume



De acuerdo a los datos obtenidos se puede evidenciar que las 8 tiendas utilizan los niveles de arrume requeridos en el manual, es decir que el 100% de la muestra cumple y aplica lo establecido por el manual de la red de franquicias Pintacasa con relación al arrume de productos de acuerdo a su categoría. Es decir, almacenan adecuadamente según lo indicado dónde de acuerdo al manual por tipo de envase debe apilarse de la siguiente forma:

Cuadro 4

Niveles de Arrume

TIPO DE ENVASE	ARRUME MAXIMO POR PALETA
Cuarto de Galón	11 Niveles
Galones	7 Niveles
Cuñetes	4 Niveles
Cuñetes 2 Galones	6 Niveles
Tambores	1 Nivel

Fuente: Manual de Franquicias (2014)

Ítem 3.¿Área de tinteo; ordenada y máquinas limpias?

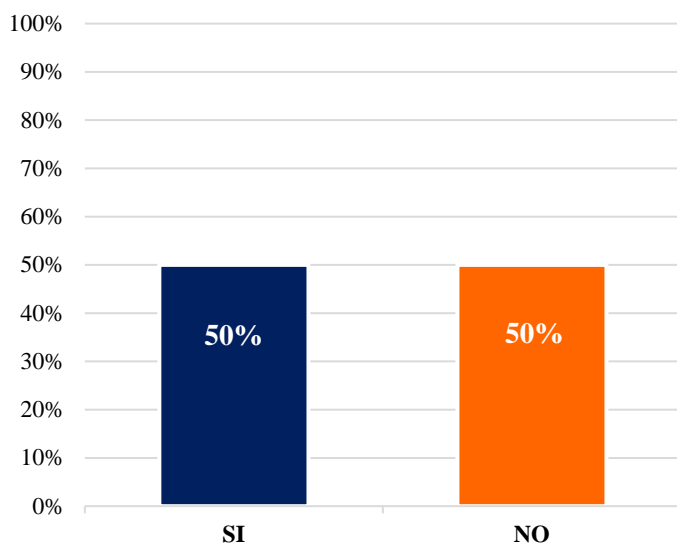
Cuadro 5

Área de tinteo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	50%
NO	4	50%
Total	8	100%

Fuente: Bello (2016)

Gráfico N° 3. Área de tinteo.



Con respecto a los resultados de este ítems, se puede evidenciar que el 50% de las tiendas observadas no mantiene su área de tinteo limpia y ordenada, es decir que sólo 4 de 8 cumplen cabalmente lo requerido con relación al mantenimiento y cuidado de las máquinas. Con relación a este ítems es importante resaltar que las tiendas deben mantener su área de tinteo en excelentes condiciones porque es un espacio dedicado a la atención personalizada del cliente. Por consiguiente, deben mantenerse adecuadamente para la atención al público.

Ítem 4.Presentación de Etiquetas de los productos en buen estado (no decoloradas, manchadas o rotas).

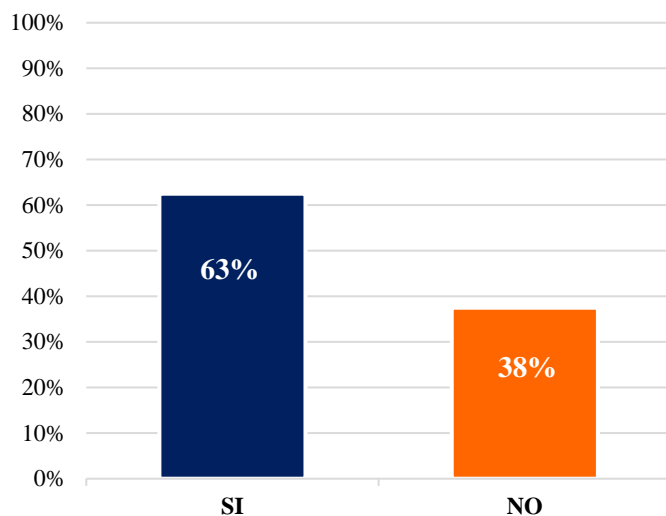
Cuadro 6

Presentación de Etiquetas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	63%
NO	3	38%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 4. Presentación de Etiquetas



En cuanto a la presentación de las etiquetas se pudo evidenciar que en su mayoría es decir el 63% presenta etiquetas en mal estado y/o manchadas y las mismas son exhibidas en los anaqueles, mientras que el 38% no exhibe este tipo de etiquetas. Por ende 5 tiendas se encuentran incumpliendo el manual establecido por la red de franquicias Pintacasa. Con relación a este punto se pudo determinar que las etiquetas llegaban de planta en esa condición por lo que se le sugirió a cada tienda encuestada que generarán una queja por dicho motivo esto con la finalidad de dejar asentado un historial por etiquetas en mal estado.

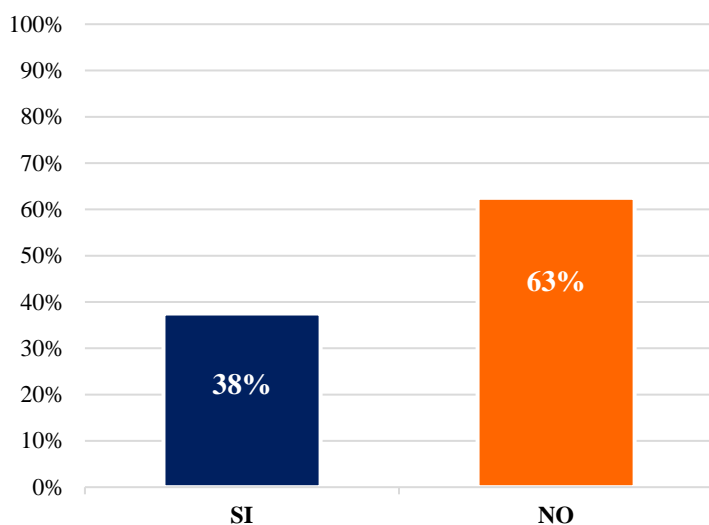
Ítem 5.El Producto exhibido se encuentra en buen estado (No exhibe producto en mal estado y/o vencido)

Cuadro 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	38%
NO	5	63%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 5 Exhibición de Productos.



Este ítem, persigue que toda la exhibición de los productos se encuentre en perfecto estado y que lo que se coloca en los anaqueles para ofrecer al público cumpla con ciertos estándares, por ende se encontró que sólo el 38% de las 8 tiendas cumple con lo establecido y no tiene en sus anaqueles productos golpeados, vencidos o en mal estado. Por otra parte el 63% si lo hace es decir 5 tiendas.

Ítem 6.Producto en mal estado y/o vencido ubicado en el almacén debidamente identificado.

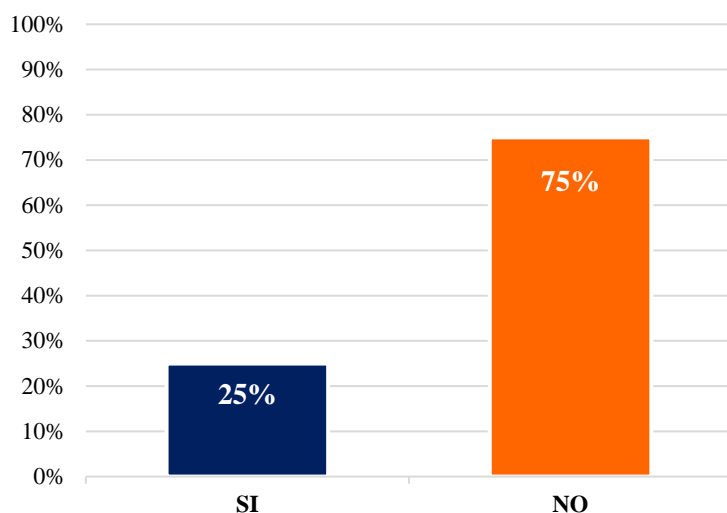
Cuadro 8

Producto debidamente identificado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	25%
NO	6	75%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 6 Producto debidamente identificado.



Para este ítem, es importante acotar que si bien la mercancía que se encuentra en mal estado no se exhibe al público es vital que las tiendas cuenten con un área destinada al almacenamiento de dichos productos por ende con relación a la identificación de los productos que se encuentran en mal estado dentro del almacén de cada tienda se pudo observar a través de la lista de cotejo que sólo 2 tiendas realizan dicho proceso de colocar un hablador que identifique los productos que se encuentran en mal estado, esto arroja como conclusión que sólo el 25% de las tiendas realiza el procedimiento adecuadamente.

Por otra parte, el 75% de las Pintacasas de la región centro específicamente las del Estado Carabobo no realiza esta actividad. Se recomendó que se implementara la práctica de las tiendas que colocan hablador a los productos que no son aptos para la venta al público.

Ítem 7.Habladores de precios exhibidos y actualizados.

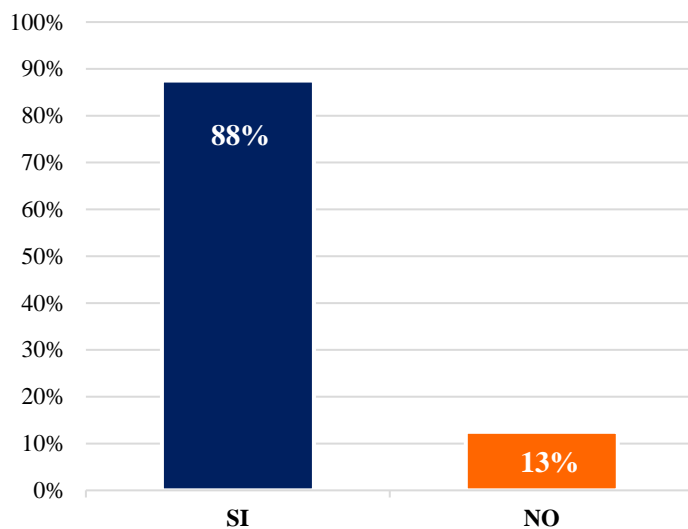
Cuadro 9

Habladores de precios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	88%
NO	7	13%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 7 Habladores de precios.



En cuanto a los habladores de precios, que es una formalidad legal se puede evidenciar a través de los resultados que sólo el 13% de las tiendas observadas cumple con dicho proceso es decir 1 tienda, pero por otra parte el 88% de las tiendas (siete) no poseen habladores de precios actualizados y exhibidos al público indicando precio, lote o fecha de recepción.

Ítem 8.Lista de Precios disponible al consumidor.

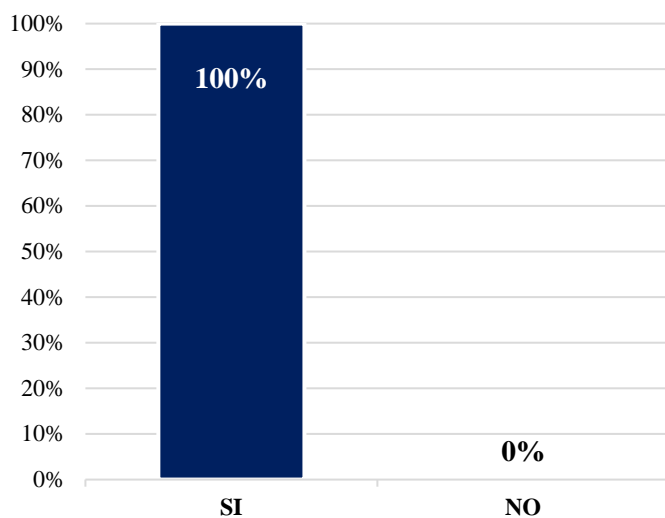
Cuadro 9

Listas de precios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	100%
NO	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 8 Lista de Precios.



En la actualidad (2016), las regulaciones en materia de precios son diversas y una de ellas es la que indica que los establecimientos deben tener listas de precios disponibles al consumidor. Por consiguiente, este ítem es relevante para resguardar a las tiendas en materia legal. El mismo arroja que el 100% de las tiendas observadas si poseen a disposición del consumidor listas de precios vigentes.

Ítem 9.La tienda tiene exhibida en la Cartelera Fiscal el Rif vigente.

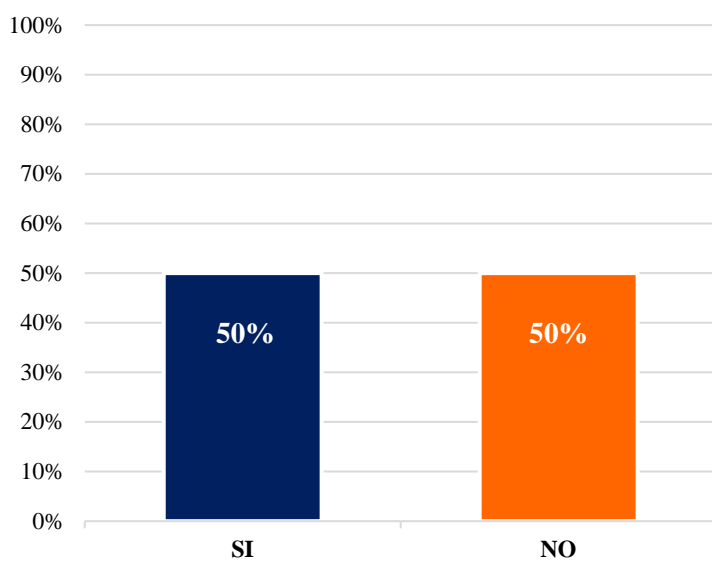
Cuadro 10

Exhibición de Rif.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	50%
NO	4	50%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 9 Exhibición de Rif



Aunque el poseer exhibido en la cartelera fiscal un documento obligatorio como lo es el registro de información fiscal. (RIF) se evidenció al momento de realizar la observación que sólo el 50% de las mismas lo poseen. El otro 50% si cumple con lo establecido en el Manual de Franquicias con relación a la exhibición del Rif en la cartelera fiscal.

Ítem 10.La tienda tiene exhibida en la Cartelera Fiscal Patente de Industria y Comercio.

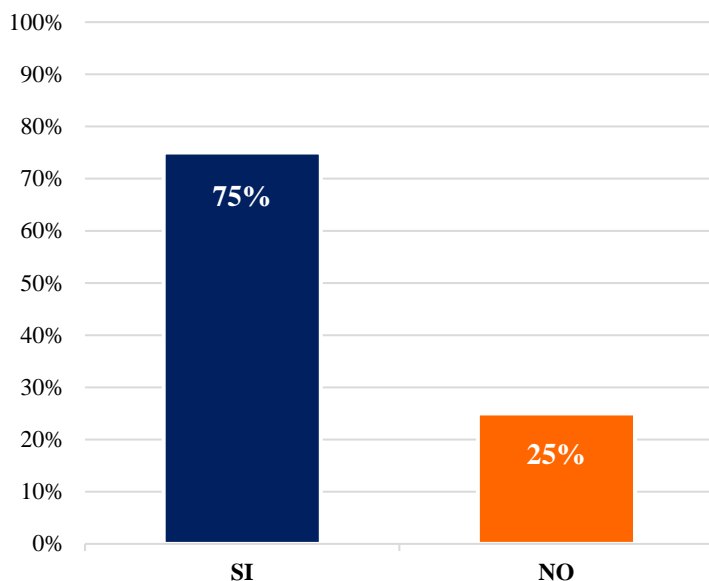
Cuadro 11

Patente de industria y Comercio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	75%
NO	2	25%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 10 Patente de Industria y Comercio



Para este ítem se evidenció a través de la observación que sólo el 75% de las tiendas es decir 6 de ellas si exhibe la patente de industria y comercio, mientras que 2 de ellas no, lo que representa el 25% del total observada. Este documento detalla el número de registro que acredita a la tienda para ejercer actividad comercial. Por consiguiente, se puede determinar que 2 de ellas están incumpliendo este deber formal.

Ítem 11.La tienda tiene exhibida en la Cartelera Fiscal última declaración de ISLR

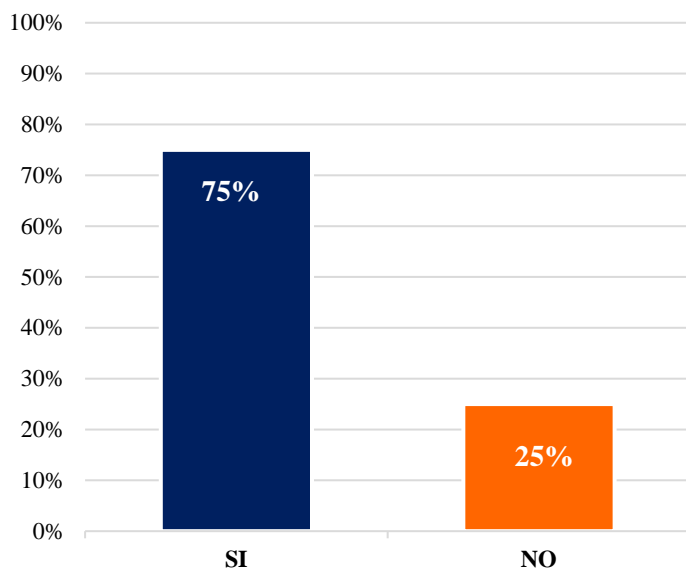
Cuadro 12

Declaración de Impuesto sobre la renta

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	75%
NO	2	25%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 11 Declaración de Impuesto sobre la renta



La declaración del impuesto sobre la renta, es un deber fiscal que toda empresa debe cumplir por ende es obligatorio tener visible en la cartelera fiscal de cualquier organización el pago de este impuesto. Con relación a las 8 tiendas observadas se pudo constatar que 2 de ellas no tenían visible en la cartelera el Impuesto Sobre la Renta (ISLR), al momento de aplicar el instrumento, lo que implica que sólo el 75% cumple con lo establecido en el Manual de Franquicias.

Ítem 12.La tienda tiene exhibida en la Cartelera Fiscal última declaración de IVA?

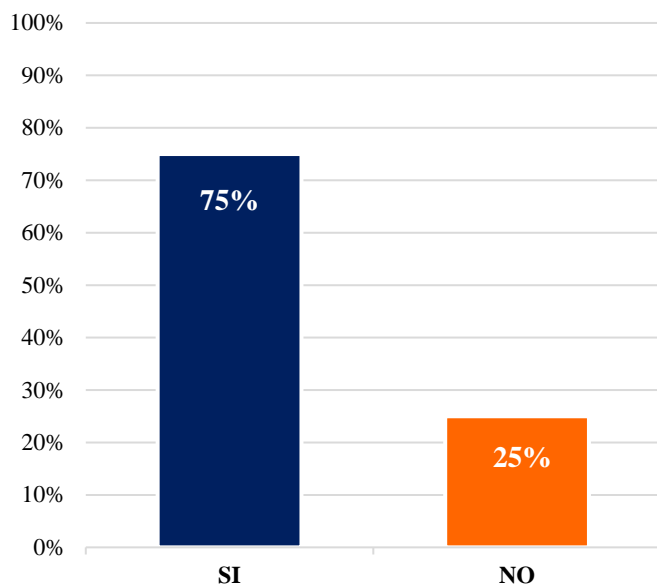
Cuadro 13

Ultima Declaración de IVA

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	75%
NO	2	25%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 12 Ultima Declaración de IVA



El Impuesto al valor agregado es una obligatoriedad para las tiendas Pintacasa y el exhibir y declarar la cancelación de los impuestos es normativo para las mismas. En este ítem se observó que el 75% de las tiendas tiene exhibida en su cartelera fiscal la última declaración del Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Ítem 13.La tienda tiene exhibida en la Cartelera Fiscal Permiso de Bomberos?

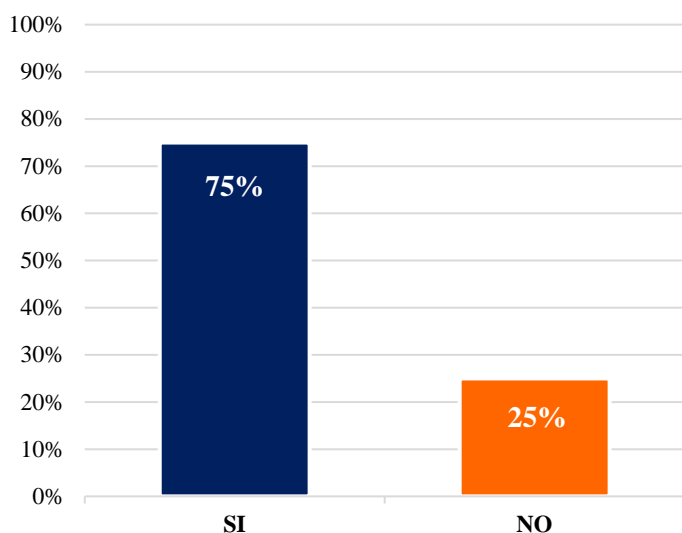
Cuadro 14

Permiso de Bomberos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	75%
NO	2	25%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 13 Permiso de Bomberos



Para este ítem se obtuvo que sólo 6 tiendas que representan el 75% de las encuestadas si cuenta con el permiso de bomberos, es decir se encuentran dentro de la normativa de exhibir el permiso de bomberos, mientras que el 25% es decir las 2 restantes no lo tienen visibles en la cartelera de la tienda.

Ítem 14.¿Extintor de incendio bien ubicado y señalizado?

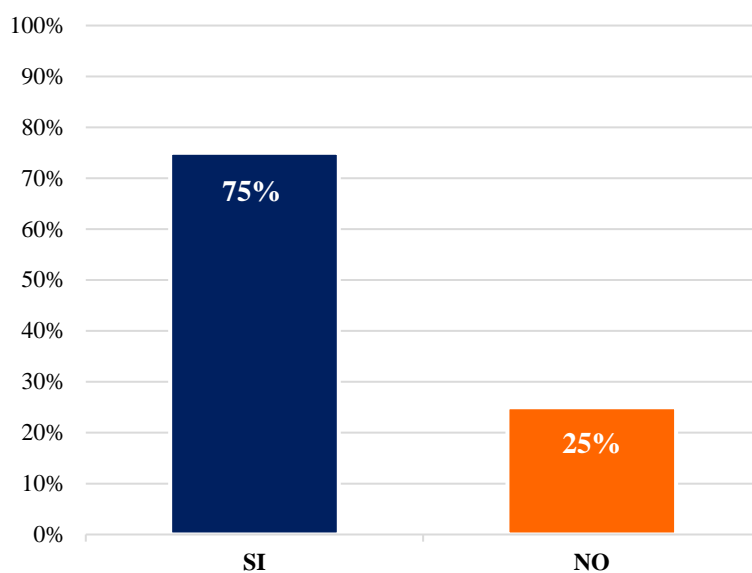
Cuadro 15

Extintor de Incendios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	75%
NO	2	25%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 14 Extintor de Incendios



Con relación a este ítem se tiene que sólo 2 tiendas el 25% no cumple con la formalidad de tener exhibido el extintor de incendios. Con relación al porcentaje restante se obtiene que colocan en un lugar visible el extintor.

Ítem 15.¿Cumple con el planograma descrito en el manual (correcta posición de los productos)?

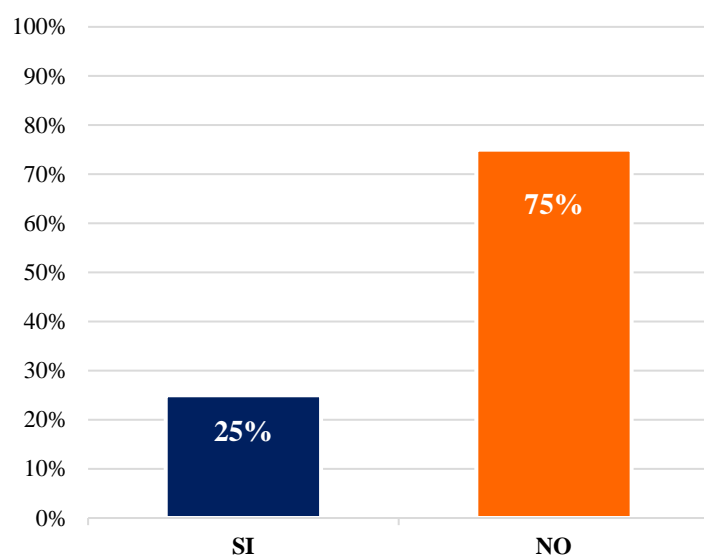
Cuadro 16

Planograma

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	25%
NO	6	75%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 15 Planograma



Ubicar los productos adecuadamente corresponde a la estructura de planificar adecuadamente los artículos a exhibir dentro de la tienda, por consiguiente tener orden y control en la ubicación, tamaño y características de los mismos es parte del planograma que se encuentra descrito en el manual de Franquicia Pintacasa, el cual detalla por tope (Ver Anexo D). En este se evidenció que el 75% de las tiendas no aplica lo establecido con relación a la correcta ubicación de los productos.

Ítem 16.¿Tienen cartas de colores visibles y disponibles al público?

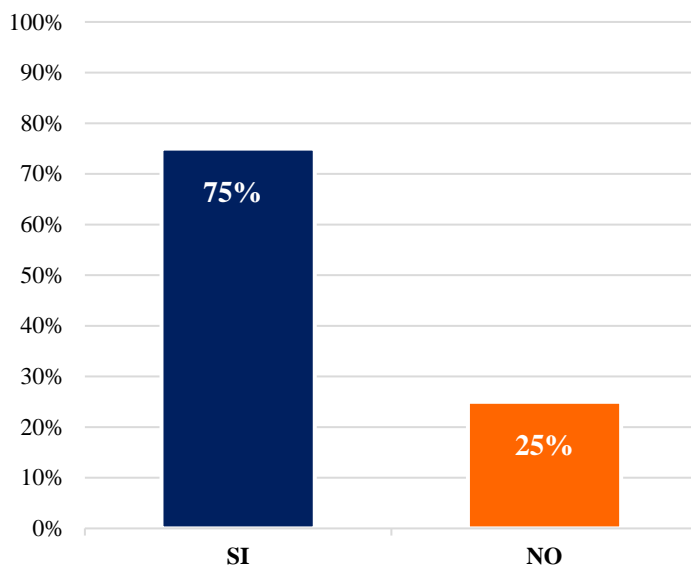
Cuadro 17

Carta de Colores

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	75%
NO	2	25%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 16 Carta de Colores



Para este ítem se determinó que sólo 2 tiendas es decir el 25% de las observadas no poseen al alcance de su público carta de colores donde puedan evidenciar la gama de colores y tipo de artículos ofrecidos. Este ítem es importante ya que a nivel de mercado en cuanto al consumidor el poder observar directamente el color o la tonalidad que está buscando es útil y necesaria para su decisión.

Ítem 17.¿Los empleados usan adecuadamente el uniforme: imagen vigente?

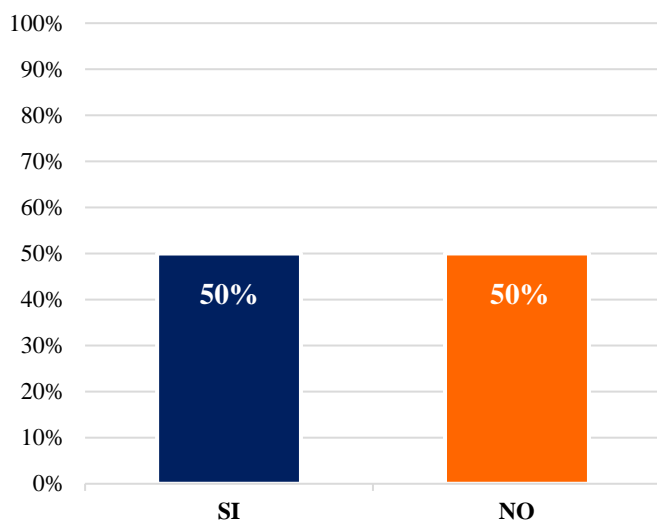
Cuadro 18

Uso de imagen y uniforme

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	50%
NO	4	50%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 17 Uso de imagen y uniformes



Con respecto a la utilización del uniforme se determinó que el 50% lo utiliza adecuadamente mientras que el otro 50% no. Este ítem es importante debido que utilizar el uniforme dentro de la tienda crea confianza y armonía para el público que ingrese a ellas. También crea sentido de pertenencia a sus colaboradores porque demuestra su compromiso al identificarse con la marca como lo es Pintacasa.

Ítem 18. ¿Existe en la tienda Material POP vigente?

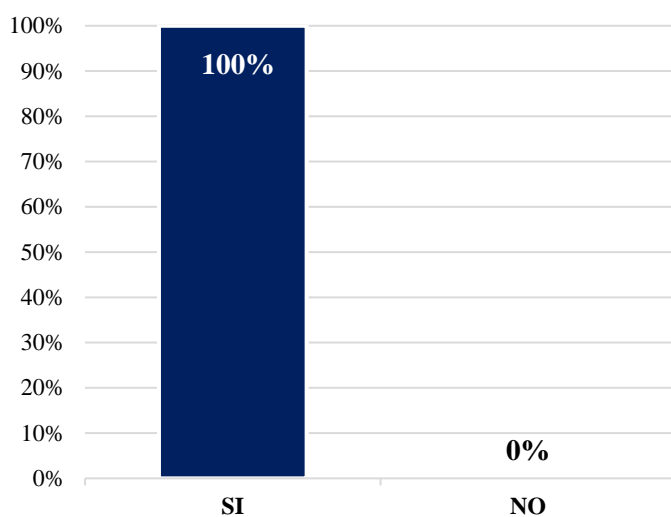
Cuadro 19

Material POP

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	100%
NO	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 18 Uso de imagen y uniformes



La utilización de material publicitario es necesario para mantener la marca en el punto de venta, por ende implementarlo en las tienda es prioritario. En la observación de este ítem se determinó que el 100%de las tiendas es decir las 8 tiendas cuentan con material POP, lo que se traduce en publicidad interna para el público.

Ítem 19. ¿La Señalización interna está vigente?

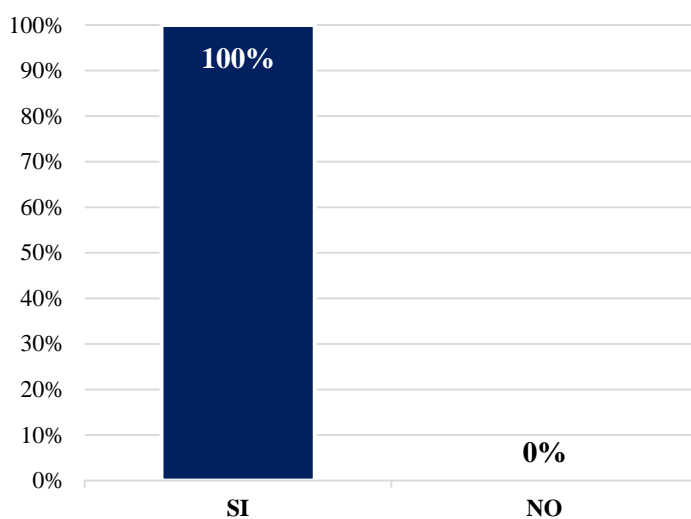
Cuadro 20

Señalización interna

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	100%
NO	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 19 Señalización interna



Con relación a este ítem se logró determinar que el 100% de las tienda poseen la señalización interna vigente y en buen estado, lo que se traduce en una imagen acorde a la marca como lo es Pintacasa.

Ítem 20. ¿La Señalización interna se encuentra en buen estado?

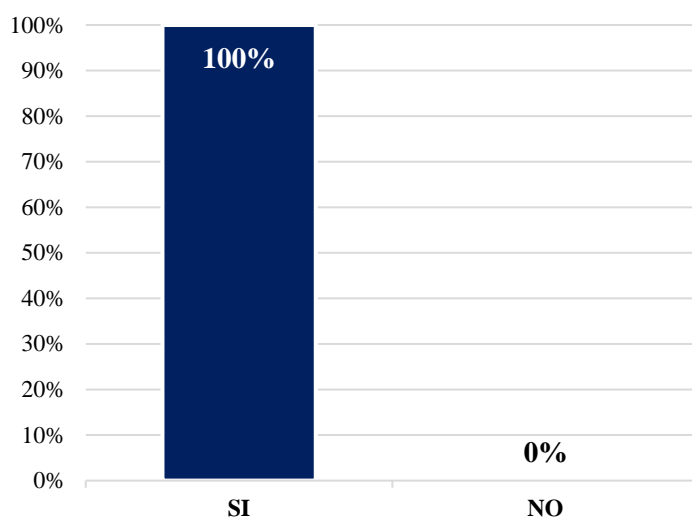
Cuadro 21

Señalización interna en buen estado.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	100%
NO	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 20 Señalización interna en buen estado



La señalización interna de las tiendas observadas se encuentra en buen estado, lo que repercute en una imagen limpia y acorde con lo que se requiere transmitir en la red de franquicias Pintacasa. El 100% de las tiendas posee en buen estado su señalización.

Ítem 21. ¿La tienda posee Perfil Actualizado en Redes Sociales (Facebook- Twitter - IG)?

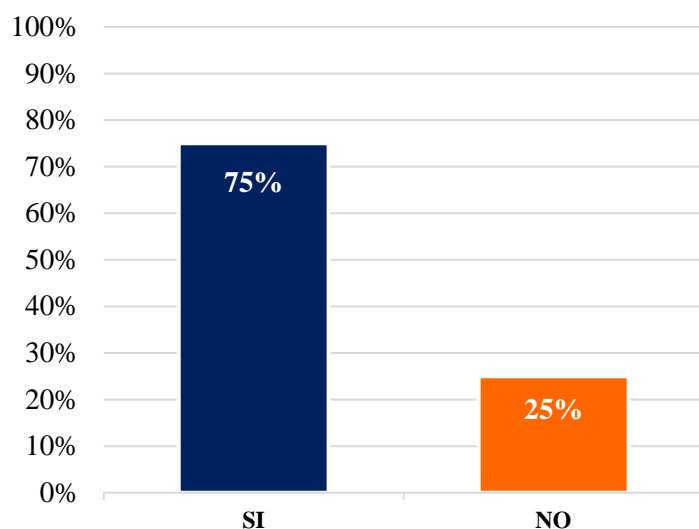
Cuadro 22

Redes Sociales.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	75%
NO	2	25%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 21 Redes Sociales



Las redes sociales es una herramienta que apunta a ser clave para cualquier organización, debido a que permite acercar al usuario a través de la conexión virtual. Este ítem busca afianzar la planificación estratégica que posee la marca buscando así participar activamente en esta plataforma llamada red social que acorta distancia y permite conocer a los usuarios el producto y beneficios ofrecidos por cada tienda. Por consiguiente se obtuvo que el 75% de las tiendas observadas mantienen su perfil actualizado mientras que el 25% es decir dos (2) de ellas no.

Ítem 22. ¿La Fachada cumple con lo establecido en el manual. Colores; Blanco Amarillo. Estructura en buenas condiciones?.

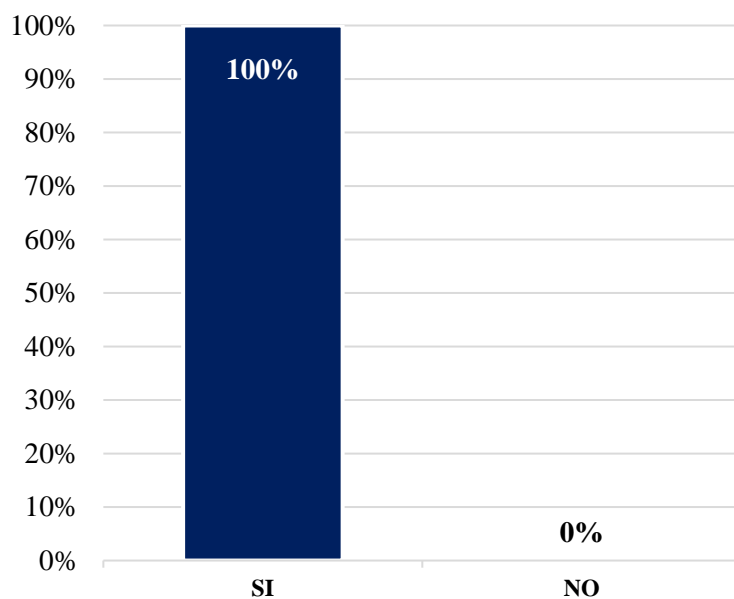
Cuadro 23

Fachada en buen estado.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	100%
NO	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 22 Fachada en buen estado



Con referencia este ítem se puede determinar que todas las tiendas observadas mantienen la fachada en buen estado y cumplen con lo establecido en el Manual de Franquicias en el Módulo V (Imagen y Merchandising) año 2014.

Ítem 23. ¿El personal usa un lenguaje adecuado y tiene empatía con los clientes?

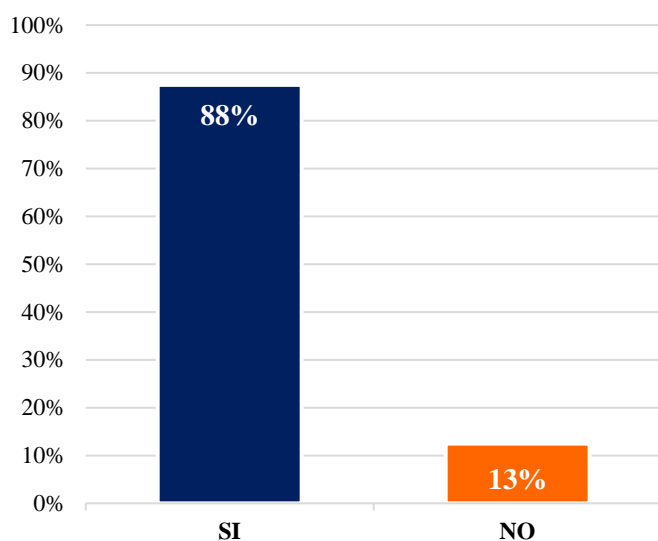
Cuadro 24

Personal de la Tienda

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	88%
NO	2	13%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 23 Personal de la Tienda



El poseer un lenguaje adecuado y ponerse en el lugar del consumidor es imprescindible para lograr empatía y así concretar o brindar un servicio óptimo a la hora de vender o comercializar productos dentro de la red de Franquicia Pintacasa. Por consiguiente en el ítem antes mencionado se pudo evidenciar que el 88% de las tiendas poseen empleados que manejan un lenguaje acorde para dirigirse a los consumidores.

Ítem 24. ¿El personal demuestra conocimiento de los productos que se venden en la tienda?

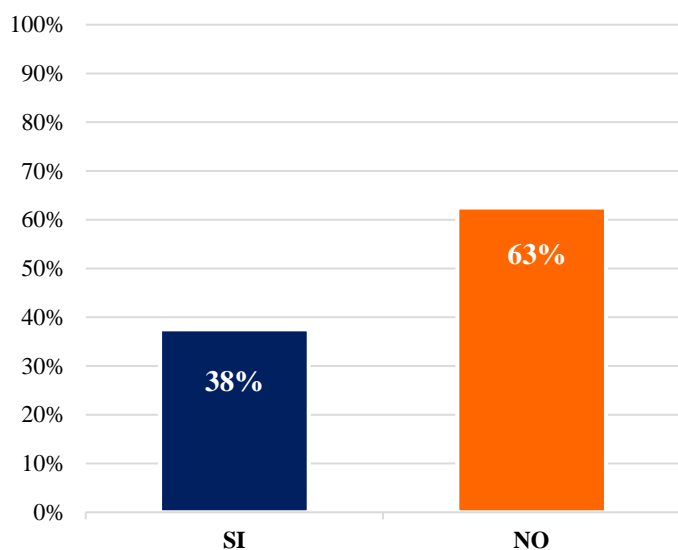
Cuadro 25

Conocimiento de Productos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	38%
NO	5	63%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 24 Conocimiento de Productos.



El poseer un lenguaje adecuado y conocer de los productos que se venden en la tienda es fundamental para realizar negociaciones o mantener el tránsito de personas en el establecimiento ya que crea seguridad en los clientes. Por lo tanto, en la observación se evidenció que sólo el 38% de las tiendas posee un personal capacitado que conoce de los productos, mientras que el 63% no conoce o no demostró conocimiento de los artículos ofrecidos dentro de la tienda.

Ítem 25. ¿Existen dentro de la tienda marcas no autorizadas por C.A. Venezolana de Pinturas?

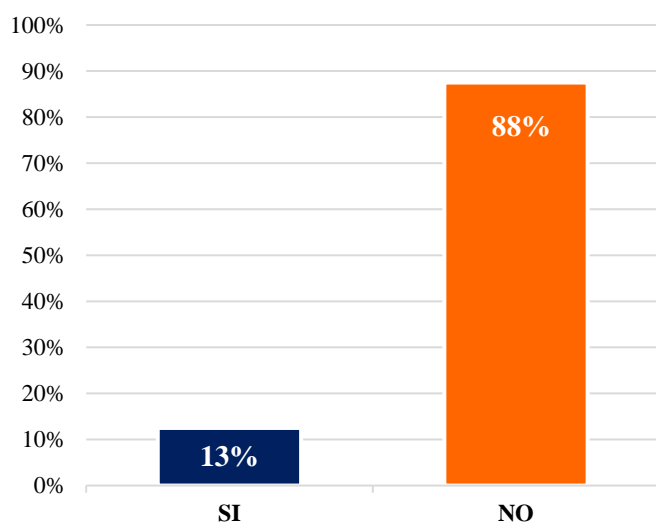
Cuadro 26

Marcas no Autorizadas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	13%
NO	7	88%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 25 Marcas no Autorizadas



Para este ítem, que se encuentra dentro del control interno de la Franquicia, motivado a que no debe existir en la tienda productos que no estén autorizados, esto debido a que no se puede mantener en la tienda marcas y/o productos que atenten contra la naturaleza de la misma como la venta de pintura y especialmente la marca C.A. Venezolana de Pinturas, por consiguiente se puede indicar que sólo una (1) tienda el 13% de las observadas mantiene marcas que no están autorizadas.

Ítem 26. ¿Realiza cierre de caja al finalizar la jornada?

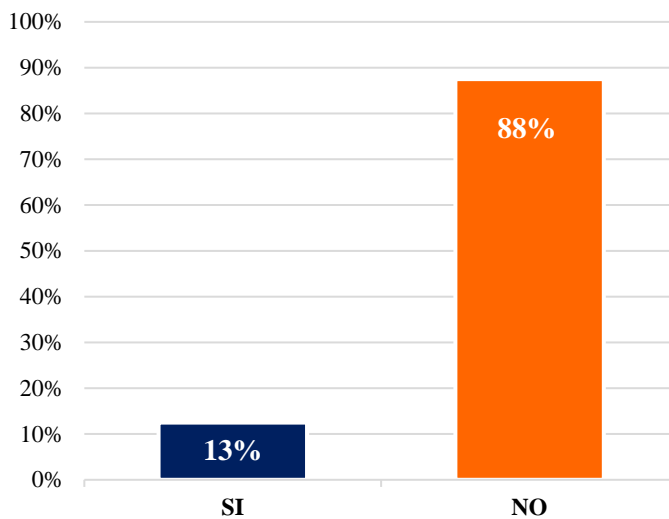
Cuadro 27

Cierre de Caja

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	13%
NO	7	88%
Total	8	100%

Fuente: Bello(2016)

Gráfico N° 26 Cierre de Caja



El poseer control interno en una organización es importante, porque esto permite mantener vigilancia permanente de los procesos que se realizan, por consiguiente se puede indicar que mantener control en los aspectos administrativos es de relevancia ya que proporciona visión de los aspectos financieros de cualquier organización y las Franquicias Pintacasa no se excluyen de ellas, por lo tanto en el este ítem donde se observó si realizan el cierre de caja al finalizar la jornada se logró determinar que sólo 1 (una) tienda lo realiza, mientras que las 7 (siete) restantes no.

Posterior a la aplicación del instrumento y la tabulación de los datos obtenidos que se muestran en este capítulo como resultados, se puede concluir y evidenciar que en la red de franquicias no existe estandarización ni control a nivel operativo, por consiguiente se cuenta con los elementos necesarios para plantear la propuesta en el siguiente capítulo.

En el próximo capítulo, se propone una serie de prácticas que contribuirán de ser aplicadas a lograr la estandarización dentro de la red de franquicias Pintacasa a través de la auditoría interna, se plantea la aplicación de la misma a través del objetivo general y específicos.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

INDICE DE LA PROPUESTA

	Pág.
Introducción.....	69
Justificación.....	70
Objetivos.....	71
Factibilidad operativa.....	71
Factibilidad técnica.....	71
Factibilidad económica financiera.....	72
Factibilidad institucional u organizacional.....	73
Factibilidad legal y/o normativa.....	73
Formulación de la propuesta.....	73

Introducción

Mantener y consolidar en el tiempo las organizaciones requiere de estrategias que apalanquen el negocio, por tanto se necesita implementar ciertas medidas que apoyen y vayan en concordancia con las metas establecidas. C.A. Venezolana de Pinturas a través de su Franquicia Pintacasa, busca fortalecer su principal canal y para ello busca consolidarlas bajo un mismo esquema que permita al consumidor visualizar a las Pintacasa como franquicias uniformes y estandarizadas. Y para lograr este esquema es necesario verificar y auditar constantemente que los procesos y procedimientos se apliquen correctamente para así actuar con acciones correctivas y preventivas que apunten a cumplir con las metas organizacionales.

Para demostrar el resultado obtenido luego de realizar una observación directa a través de una lista de cotejo a las Pintacasa de la región centro del Estado Carabobo, se presenta la siguiente propuesta la cual responde a diagnosticar la situación actual a través de una auditoría interna para determinar el nivel de aplicación de los procesos y procedimientos enmarcados en el manual. En dicha propuesta se plantea, realizar programas regulares de auditorías con lapsos de tiempos definidos así como renovar ciertos criterios en el manual de franquicias con relación a la exhibición de productos en las tiendas. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones para esta investigación.

Justificación

El esquematizar ciertas prácticas dentro de una organización conlleva adaptar y/o mejorar el proceso establecido para obtener resultados favorables con relación al nuevo esquema que se requiere implementar. Dentro de las Franquicias Pintacasa específicamente las ubicadas en la región centro del Estado Carabobo, existen algunas desviaciones en la aplicación de la norma que las rige específicamente su manual. Por consiguiente, se requiere alinearlas en cuanto a cumplimiento y estandarización para lograr obtener una franquicia uniforme y que se diferencie dentro del mercado de Pinturas.

C.A Venezolana de Pinturas, en su afán de innovar y ofrecer servicios a la mano del consumidor brinda un canal propio como lo es Pintacasa, donde su diferenciación ante otras marcas es clave para posicionarse en el mercado de pinturas, por consiguiente se busca robustecer y afianzar el canal el cual permita a la red de franquicia establecerse a nivel nacional, con un perfil propio que demuestre que existe uniformidad dentro de la franquicia. Es por tal motivo que se presenta la siguiente propuesta para minimizar la desigualdad de una franquicia a otra a través de la aplicación de auditorías internas dentro del canal Pintacasa para lograr la estandarización de la red.

Objetivos

Objetivo general

Proponer una metodología de auditorías operacionales en la red de franquicias Pintacasa de la región centro del Estado Carabobo para controlar la estandarización.

Objetivos específicos.

- Desarrollar un programa de auditorías para identificar posibles desviaciones en la aplicación del manual de la red de franquicias Pintacasa.
- Establecer el esquema de tiempo y personal de la auditoría en las franquicias.
- Actualizar el manual de la red de franquicia en cuanto a exhibición de productos y distribución en los anaqueles.

Factibilidad

Factibilidad operativa

Con relación a la operatividad de este proyecto, se considera viable porque su aplicación va dirigida a fortalecer y robustecer un canal que ya se encuentra posicionado en el mercado, por consiguiente aplicarlo a las tiendas de la franquicia es factible. En cuanto a infraestructura no se requiere una inversión para llevar a cabo la propuesta ya que la misma será aplicada en cada tienda Pintacasa las mismas ya se encuentran establecidas.

Factibilidad técnica

En cuanto a la factibilidad técnica se requiere que la persona que realice la aplicación cuente con un software avanzado en excel y powerpoint para tabular los datos obtenidos en las diversas auditorías realizadas, también contar con dominio en técnicas de persuasión para lograr obtener datos e información que posiblemente no estén a simple vista.

Factibilidad económica financiera

Para la aplicación de esta propuesta en cuando al rubro económico se puede indicar que se incidirá en un costo económico que la organización deberá estudiar si es aplicable, con relación a la inversión de capital humano será de horas hombre. Por consiguiente se detalla lo antes referido en el siguiente cuadro:

Cuadro 28

Factibilidad económica financiera

Objetivo	Inversión (Bs.)	Horas Laborables	Frecuencia	Observaciones
- Desarrollar un programa de auditorías para identificar posibles desviaciones en la aplicación del manual de la red de franquicias Pintacasa.	1.203.500 Bs. (Lector de Barra, Impresora Fiscal, Serviturno, Carrucha).	80 Horas	Semanal / Anual	Se estima el recurso monetario de acuerdo a la situación actual 2016, los montos en bolívares indicados en inversión corresponden a las premiaciones sugeridas. (ver cuadro 31) Se propone que el recurso humano sea los integrantes de la Gerencia de Operaciones Pintacasa y que la propuesta sea como un proyecto inmerso en las actividades de la Gerencia.
- Establecer el esquema de tiempo y personal de la auditoría en las franquicias.	0	8 Horas	Diaria	
- Actualizar el manual de la red de franquicia en cuanto a exhibición de productos y distribución en los anaqueles	0	40 Horas	Semanal / Anual	Con relación a los materiales y equipos la organización cuenta con los requeridos para llevar a cabo e implementar la propuesta.

Fuente: Bello (2016)

Factibilidad institucional u organizacional

El estudio en proceso se está realizando a una organización estable y sólida en el mercado de pinturas, la cual apunta a ser una franquicia de primera gracias a sus capacidades de alcance a nivel de mercado y posicionamiento. También por contar con un personal a su disposición para lograr alcanzar las metas propuestas por su casa matriz como C.A. Venezolana de Pinturas.

Es por tal motivo, que la propuesta que se plantea es factible a nivel organizacional ya que sus colaboradores pueden manejar las directrices y/o recomendaciones que se puedan realizar a lo largo de la auditoría, también para la franquicia como tal es aplicable porque se reforzaría su imagen, marca y posicionamiento como una tienda de la marca Pintacasa.

Factibilidad legal y/o normativa

La factibilidad de la propuesta a nivel legal es totalmente factible ya que C.A. Venezolana de Pinturas, debe velar que su principal canal y Franquicia Pintacasa cumpla con lo establecido en el manual existente y que ambos en mutuo acuerdo decidieron que fuera su guía en la negociación. También se afianza su aplicación ya que dentro de la organización se apunta al mejoramiento continuo de sus procesos y que mejor forma de blindarlos y optimizarlos a través de los resultados que se obtengan de la aplicación de esta propuesta.

Formulación de la propuesta

Programa de Auditoría

Puesto que lo observado en la lista de cotejo, es que las tiendas no tienen uniformidad ni control a la hora de aplicar lo establecido en el manual, lo que conlleva a una debilidad dentro de la marca, lo antes expuesto conlleva o trae como consecuencia que se evalúe y observe de manera frecuente que se cumpla lo establecido y pautado.

Es por ello, que en el programa de auditorías establece que el mismo debe contener un instrumento con 26 ítems que permita al auditor detectar desviaciones dentro de cada franquicia que se vaya auditar. También se propone que dicho instrumento sea valorado con

un Sí o un No para cada ítem y a cada uno de ellos se le asignará un valor de 1 para totalizar su valor para cada opción (Si – No). Al totalizar dichos resultados cada tienda obtendrá un resultado descriptivo del mismo y ese resultado se traducirá en una valoración que le asignará un término; deficiente, regular, bien o excelente que sería la tienda perfecta. La cual sería el modelo. En el cuadro número veintinueve (29) se aprecia cómo se pondera el resultado de cada alternativa, mientras que en el cuadro número treinta (30) se evidencia cómo se tabulan los resultados otorgando una descripción de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro de tabulación y ponderación de datos. (Ver cuadro 29).

Cuadro 29

Tabulación y ponderación de datos

Valor	Pts	%
SI	0	0%
NO	0	0%
TOTAL	0	0%

Fuente: Bello (2016)

Cuadro 30

Tabla de Valoración

Ponderación	Valoración	Resultado
HASTA 50%	13 Pts en NO	DEFICIENTE
50% > 70%	13 > = 18 Pts. SI	REGULAR
70% > 90%	19 > = 23 Pts. SI	BIEN
MAS 90%	Mas de 24 Pts. SI	EXCELENTE (TIENDA PERFECTA)

Fuente: Bello (2016)

Es importante resaltar que, el programa será organizado por C.A.Venezolana de Pinturas a través de su personal Master Franquicia y se recompensará aquellas tiendas que tengan un puntaje mayor a veintitrés (24) puntos en Sí. La oferta de premios puede variar. Ver el cuadro siguiente.

Cuadro 31

Premiaciones

Premiaciones Sugeridas		
Resultados	Premiación	Obsequios sugeridos (La tienda puede elegir entre las siguientes opciones)
Más de 90% (EXCELENTE)	Estatuilla con el logo Pintacasa conjuntamente con el año y el número 1 indicando: "Franquicia Excelente 2016"	Opción 1: Máquina serviturno.
		Opción 2: Lector de barra.
	Homenaje a través del boletín Bimensual su rendimiento y cumplimiento en la auditoría.	Opción 3: Impresora fiscal.
		Opción 4: Carrucha.

Fuente: Bello (2016)

Parámetros de Evaluación

Para llevar a cabo el programa es necesario contar con ciertos parámetros que delimiten y especifiquen cada uno de los criterios a considerar al momento de ejecutar y llevar a cabo la auditoría interna en la red de franquicias Pintacasa. Por consiguiente se tiene que;

- Las tiendas no estarán en conocimiento del día exacto que le corresponde la auditoría. Sólo conocerán el periodo que inician, a través de un comunicado indicando que se estarán realizando auditorías internas en las tiendas.
- Para la realización de la auditoria, debe estar presente; Vendedor asignado por C.A Venezolana de pinturas, Gerente de tienda o encargado y el auditor designado.
- Los resultados preliminares serán divulgados al Gerente de Tienda o Encargado. Así cómo aquellas observaciones realizadas por el auditor.
- El auditor, puede ser designado por la Gerencia de Operaciones PTC o por C.A Venezolana de Pinturas, es decir; un auditor interno de la organización.

- Al inicio de la auditoria se deben establecer las pautas, dónde se le da a conocer a la tienda auditada el objeto de la actividad y las condiciones de la misma.
- Las tiendas deben estar dispuesta en todo momento a facilitar la información requerida o solicitada por el auditor.

Esquema de Tiempo y personal de aplicación

Al llevar a cabo ciertas prácticas es necesario contar con tiempos que permitan accionar y corregir aquellas que no se encontraban alineadas a los procesos por ende es necesario emplear la auditoría operativa a la red de franquicia Pintacasa en determinados periodos de tiempo para monitorear y hacer seguimiento continuo a las prácticas utilizadas por las mismas. El aplicar el programa es vital para garantizar la estandarización de Pintacasa, ya que se afianzará que se busca una red unificada a través de sus procesos, procedimientos y la aplicabilidad factible del manual que los rige. Es por ello que se propone realizar el programa de la siguiente forma:

Cuadro 32

Cronograma de Tiempo

Tiempo	
<ul style="list-style-type: none"> - Anualmente. (se recomienda realizar en el segundo trimestre del año). - Semestralmente. (si la Gerencia de Operaciones considera que es viable realizarla en ese lapso de tiempo). 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener 13Pts en No, automáticamente la tienda será objeto de una nueva auditoría en un lapso de un mes (1), si al cabo de un mes no disminuye ese puntaje negativo se recomienda tomar acciones: <ul style="list-style-type: none"> - Suspender código temporalmente. - Hacer llamado de atención a través de un memorándum a sus propietarios ya que utilizan la marca y no se encuentran enmarcados en el manual.

Fuente: Bello (2016).

Parámetros para el Auditor

El auditor es el encargado de liderar el programa de auditoría así como garantizar que la misma sea realizada bajo un ambiente cordial y ameno para las tiendas auditadas, debe hacer saber en todo momento que lo que se persigue con la aplicación de la auditoría operativa es crear una red sólida y consistente donde su principal guía sea el manual de Franquicias. Por tan motivo se encuentra que el auditor debe;

- Ser imparcial en su evaluación.
- Realizar la elaboración del informe final, por tienda y por Red unificada.
- Presentar los resultados con no más de 5 días luego de aplicar el instrumento. Informe en físico y por email a los testigos y demás involucrados que la Gerencia de Operaciones considere.
- Realizar las respectivas observaciones.
- Debe poseer su material de apoyo, así como la evaluación anterior para verificar mejoras o desmejoras.

Actualización del Manual de Franquicias (Exhibición de productos y distribución en los anaqueles)

Con relación a la exhibición de productos las tiendas requieren tener una guía para lograr realizar una exposición acorde de los mismos. Donde se muestre la forma de ordenar y ubicar los artículos en el piso de cada tienda así como en los anaqueles. Es importante resaltar que cada tienda cuenta con estructuras diversas y por ende deben adaptar esta propuesta a su establecimiento. Por ende se propone incluir en el manual de franquicias la exhibición de los productos de forma tal que quede establecido y parametrizado para cada tienda como debe exhibir los productos. En el siguiente cuadro se detalla propuesta para ubicar los productos ya sea en aquellas tiendas que posean piso de ventas como las de mostrador.

Cuadro 33

Exhibición de productos.

Tienda con Piso de Ventas	Tienda sin Piso de Ventas	Tiendas PTC
- Exhibir torre de 3 cuñetes.	- Realizar exhibición en la entrada de la tienda con presentación galón. (torre de 4, 3, 2, 1).	- Todos los anaqueles deben tener habladores.
- Si no posee espacio en el almacén y su tienda tiene visualización desde la calle, exhibir el producto con la etiqueta y con vista al consumidor. Puede apilar el producto en torre de 2 cuñetes.	- La exhibición de los productos debe estar ordenada y colocada adecuadamente en los anaqueles.	- Los artículos de cuarto de galón deben estar exhibidos en la vitrina de la tienda. - Colocar en un lugar visible y sin entorpecer el tránsito de la tienda el producto en oferta. Es decir, ubicarlo en un punto estratégico dónde el consumidor pueda acceder fácilmente.
- Colocar torre de 5 galones (3 de base 2 intermedios y 1 como rey).		- La exhibición debe estar acorde al planograma correcta posición de los productos. - Todas las tiendas deber tener el material POP de cada negocio en el anaquel correspondiente.
- Colocar el producto en oferta en un lugar visible en el piso de venta.		- No exhibir productos en mal estado.
		- No exhibir productos con etiquetas dañadas.

Fuente: Bello (2016).

Con respecto a la distribución en los anaqueles, es importante establecer que el mismo debe realizarse como se encuentra plasmado en el planograma descrito en el manual. De acuerdo a ello se proponen realizar el arreglo o distribución de la siguiente forma:

Cuadro 34

Distribución en los Anaqueles

Clase A	Clase B	Clase C	Construcción	Industrial	Esmalte
Ambient	Domino Satinado	Colonial	Estuco Acrilico	Autos	Anticorrosivo
Kem Satinado	Domino Mate		Pasta Construoba	Madera	Domino Brillante
Súper KemTone			Siliconite	Mantenimiento	
			Impertop		
			ConstrucanCHA		
			KemParedex		

Fuente: Bello (2016)

Luego de haber formulado la propuesta para estandarizar a través de un plan de auditoría operacional, es importante establecer y dejar formalizado dicho programa a través de la inclusión de una mejora en el Manual de Franquicias (2014) con relación a ciertos criterios ya expuestos:

- Exhibición de los Productos.
- Rotación de los productos.
- Inclusión del programa de auditoría.

Con base a estos 3 criterios también se recomienda a la organización C.A. Venezolana de Pinturas incluir o formalizar a través de su plataforma de Calidad “Bitácora” el instrumento para auditar, así como desarrollar un manual para la realización de las auditorías operativas a la red de franquicias Pintacasa.

Para concluir, se puede determinar que la unificación de los objetivos desarrollados en este capítulo formula la propuesta que resulta en una técnica de control específicamente operativo para la red de Franquicias Pintacasa, lo que le permitirá monitorear y tomar acciones específicas en función a hallazgos encontrados, para aplicar acciones correctivas que permitan mantener una marca unificada y/o estandarizada que marque la diferencia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para complementar los resultados arrojados en la investigación realizada se sugiere las siguientes recomendaciones:

- Continuar con la aplicación de la auditoría interna por medio del instrumento de lista de cotejo, con una frecuencia anual. Que podría ser aplicable en el segundo trimestre del año, esto con la finalidad de diagnosticar las desviaciones en la aplicación de los procesos.
- Ampliar la población de estudio a todas la red de franquicia, es decir a nivel Nacional para así obtener datos precisos para controlar la estandarización a nivel operacional.
- Realizar seguimiento continuo a los hallazgos realizados en cada auditoría.
- Divulgar de forma continua los avances que se realizan en materia de procesos y procedimientos en las franquicias de C.A Venezolana de Pinturas, Pintacasa.
- Documentar en los manuales el proceso de auditoría. Así como también desarrollar un manual o un proceso para llevar a cabo la misma.

Por último se incita a dar continuidad a la formulación de propuestas de mejora a los procesos que permitan mantener la marca como una red unificada, la cual sea identificable por los usuarios como una Franquicia sólida en el ramo de pinturas, que promueve la excelencia en todos sus procesos y se rige por su manual, normas y procedimientos. Así pues, se insta a C.A. Venezolana de pinturas aportar por medio de su liderazgo organizacional a implementar aquellos planes de mejora que conlleven a incrementar su posición en el mercado que participa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica (6ª Edición), Caracas –Venezuela.
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación, Introducción a la Metodología Científica, Publicación Manual (5ª Edición), Caracas –Venezuela.
- Arias, F. (1999). El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración” (3ª Edición), Caracas – Venezuela.
- Ariel, M. (2001), Auditoría Operativa. Buenos Aires – Argentina.
- Arocha, C. y López, M. (2005). Aprendizaje para realizar una investigación de mercadeo. (2da Edición).Valencia, Venezuela: Ediciones DELFORN, C.A.
- Arocha, C., Lugo V., Useche M. y Páez H. (2014). Manual para la Elaboración, Inscripción, Presentación y Defensa del Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado y Tesis Doctoral de la Universidad José Antonio Páez. San Diego, Estado Carabobo, Venezuela. Universidad José Antonio Páez.
- Armendáriz, V. (2013). Diseño de un sistema de control interno para la Ferretería de la Franquicia DisensaPuéllaro. Quito – Ecuador.
- Balestrini, M. (2006). Como se elabora el Proyecto de Investigación, (1era edición) Caracas – Venezuela.
- Bermudez, G. (2002). La Franquicia: Elementos, relaciones y estrategias. Madrid – España.
- Bello, A. (2012). Programa de Auditoria Interna para la Constructora del Alba Bolivariana, C.A. Maracaibo – Zulia.
- Cepeda, G. (2001). Auditoría y Control Interno. Mc Graw – Hill. Bogotá – Colombia.
- Cruz M, (2012). La Auditoría interna integral como herramienta técnica de control empresarial. Barquisimeto – Venezuela.
- Contrato de Franquicias. C.A Venezolana de Pinturas. Valencia – Venezuela.
- Estupiñan, R. (2003). Control Interno y Fraude.
- Gómez H, (1984). Auditoría I. Caracas – Venezuela.

- Hernández R. (2011). Auditoría I, C.P., Distrito Federal – México.
- Holmes, A. (2007). Auditoria Principios y Procedimientos. Editorial Limusa. Distrito Federal – México.
- Jiménez, C. (1983). Población y muestra. El muestreo.
- Marcano R. (2001). Métodos, S/N. Buenos Aires, Argentina.
- Mantilla, S. (2003). Control Interno Informe COSO.
- Manual de Auditoría y Control, Cono Pizza. Buenos Aires – Argentina.
- Manual de Franquicias Pintacasa (2014). Valencia – Venezuela.
- Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003). Caracas – Venezuela.
- Peña, J. (2003). Control, Auditoria y revisión Fiscal. (3era Edición) Bogotá – Colombia.
- Polo, C. (2014). Diseño de un Plan Estratégico 2013-2016 para la Constructora Rodríguez. Quito – Ecuador.
- Lozano, J. (2000). Auditoría Interna, Un enfoque Operacional, Administrativo y Relaciones Humanas. Distrito Federal – México.
- Revista El Buzón de Pacioli XII número 76 (2012) Departamento de Contaduría y Finanzas del Instituto Tecnológico de Sonora México. La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México”. Distrito Federal – México.
- Revista Observatorio Laboral Volumen IV número 8 (2011) de la Universidad de Carabobo, sobre Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. Valencia – Venezuela.
- Sabio, C. (1992). El proceso de Investigación, Caracas – Venezuela.
- Serna, H. (2003). Gerencia Estratégica. Bogotá: 3R editores
- KOTLER, Philip y BLOOM, Paul. Mercadeo de servicios profesionales. Ed. Legis. Santafé de Bogotá. 1988

REFERENCIAS DE FUENTES ELECTRÓNICAS

- Auditoría Operativa [disponible: <http://www.gerencie.com/auditoria-operativa.html>]. Consultada: Junio 2016.
- Auditoría Operacional [disponible: <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-un-proceso-de-auditoria-operacional-6128.html>]. Consultada: Junio 2016.
- Objetivos de la Auditoría Operacional. [disponible: <http://html.rincondelvago.com/auditoria-operacional.html>]. Consultada: Junio 2016.
- Alatrística, M. (2009). Programa de Auditoría. En Ética y Contabilidad. [disponible: <http://miguelalatrística.blogspot.com/2009/01/programa-de-auditora.html>]. Consultada: Junio 2016.
- Franquicias en Venezuela” [disponible: <http://www.monografias.com/trabajos17/franquicia-venezuela/franquicia-venezuela.shtml#ixzz49cJHVWsH>]. Mayo Caracas – Venezuela. Consultada: Mayo 2016.
- Diez Famosas Franquicias que quebraron [disponible: <http://lopezdoriga.com/sin-categoria/las-10-franquicias-mas-famosas-que-llegaron-a-quebrar/>]. Consultada: Mayo 2016.
- Las 15 franquicias más exitosas en todo el mundo. [disponible: <http://www.businessreviewameralatina.com/top10/985/Las-15-Franquicias-ms-exitosas-en-todo-el-mundo>]. Consultada: Mayo 2016.
- Concepto de Control Interno. [disponible: <http://www.coso.org/>]. Consultada: Junio 2016.
- Cómo funcionan las Franquicias. [disponible: <http://www.franquiciadirecta.com/informacion/guiaparacomprarfranquiciasynegocios/comofuncionanlasfranquicias/175/806/>]. Consultada: Junio 2016.
- Control Interno. [disponible: <http://es.slideshare.net/HENRYHHSS/auditoria-control-interno>]. Consultada: Junio 2016.
- Concepto de Control Interno. [disponible: <http://www.coso.org/>]. Consultada: Junio 2016.
- Control Interno. [disponible: <https://blogauditoria.wordpress.com/etapas-de-la-auditoria-de-estados-financieros/planificacion/control-interno/>]. Consultada: Junio 2016.

Beneficios de la Planificación Estratégica. [disponible:
http://www.google.co.ve/url?url=http://www.ucla.edu.ve/dac/Departamentos/AdmRecHumNV/Material/Unidad%2520II%2520planificaci%25F3n%2520RRHH/PLANIFICACI%25D3N%2520ESTRAT%25C9GICA.doc&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ved=0ahUKEwiuxLPljuLNAhWE2B4KHVg5B14QFgg4MAY&usg=AFQjCNFoSXVUyOKQG_gAGfIJraVPfkpsLQ] Consultada: Julio 2016.

Planificación Estratégica. [disponible:
<http://www.monografias.com/trabajos45/planificacion-estrategica/planificacion-estrategica2.shtml#niveloperat>]. Consultada: Julio 2016.

ANEXO A

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Estimación de Costos

Recursos Humanos

Para la realización de esta investigación no se incurrirá en ningún tipo de costo por motivo de la variable de recursos humanos ya que la aplicación de los instrumentos seleccionados será realizada por la investigadora.

Recursos Materiales

Con relación a los recursos materiales, se puede indicar que se utilizarán;

- Impresora.
- Papel.
- Bolígrafos.
- Carpetas.

Recursos Financieros

En cuanto al recurso financiero, el mismo se estima su costo con relación al traslado hacía las tiendas con un monto de:

1.000bs. por Tienda lo que trae un monto de 8.000bs. Ya que la visita será a las Pintacasas pertenecientes a la región central, específicamente las del Estado Carabobo.

Cronograma de Actividades

Cronograma de Actividades

Actividad		Jun 2016	Jul 2016	Ago 2016	Sep 2016	Oct 2016	Nov 2016	Dic 2016	Ene 2017
Capítulo I	Desarrollo y asesorías.	X							
	Correcciones del capítulo.								
Capítulo II	Revisión del capítulo II.	X							
	Realizar cuadro de variable.								
	Realizar correcciones.								
Capítulo III	Marco Metodológico.	X							
	Correcciones del Capítulo.								
Capítulo IV	Desarrollo de los aspectos administrativos.		X						
Proyecto	Entrega.		X						
Prueba del Instrumento seleccionado.					X				
Recolección de datos.					X				
Análisis e interpretación de los datos recabados.						X	X		
Redacción del informe final.								X	
Defensa.									X


Fuente: Bello (2016).

ANEXO B

Validación de instrumento, juicio de expertos.

ANEXO C

Instrumento aplicado a la red de franquicia

		FRANQUICIA: <input style="width: 100%;" type="text"/>
		RAZÓN SOCIAL: <input style="width: 100%;" type="text"/>
		FECHA: <input style="width: 100%;" type="text"/>

		SI	NO
1	La tienda posee un control en la rotación de los productos exhibidos en el anaquel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Utiliza los niveles de arrume establecidos en el manual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Área de tinte; ordenada y máquinas limpias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Presentación de Etiquetas de los productos en buen estado (no decoloradas, manchadas o rotas).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	El Producto exhibido se encuentra en buen estado (No exhibe producto en mal estado y/o vencido)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Producto en mal estado y/o vencido ubicado en el almacén debidamente identificado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Habladores de precios exhibidos y actualizados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Lista de Precios disponible al consumidor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	La tienda tiene exhibida en la Cartelera Fiscal el Rfif vigente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	La tienda tiene exhibida en la Cartelera Fiscal Patente de Industria y Comercio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	La tienda tiene exhibida en la Cartelera Fiscal última declaración de ISLR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	La tienda tiene exhibida en la Cartelera Fiscal última Última declaración de IVA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	La tienda tiene exhibida en la Cartelera Fiscal Permiso de Bomberos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Extintor de incendio bien ubicado y señalizado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Cumple con el planograma descrito en el manual (correcta posición de los productos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Tienen cartas de colores visibles y disponibles al público	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Los empleados usan adecuadamente el uniforme: imagen vigente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Existe en la tienda Material POP vigente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	La Señalización interna está vigente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	La Señalización interna se encuentra en buen estado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	La tienda posee Perfil Actualizado en Redes Sociales (Facebook- Twitter - IG)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	La Fachada cumple con lo establecido en el manual. Colores; Blanco Amarillo. Estructura en buenas condiciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	El personal usa un lenguaje adecuado y tiene empatía con los clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	El personal demuestra conocimiento de los productos que se venden en la tienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Existen dentro de la tienda marcas no autorizadas por C.A. Venezolana de Pinturas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Realiza cierre de caja al finalizar la jornada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Total		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OBSERVACIONES			

ANEXO D

Planograma anaquel Decorativo & Construcción

