



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

Análisis de los riesgos y problemáticas originadas por la falta de Control Interno en PYMES del Sector Restaurantero

Tesis

Que para obtener el título de:
Licenciada en Contaduría

Presenta:
Criseida Márquez Castillo

Asesor:
Dr. Norman Jonathan Wolf del Valle



Cd. Mx.

2023



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

***Análisis de los riesgos y problemáticas originadas por la falta
de Control Interno en PYMES del Sector Restaurantero***

Tesis

Criseida Márquez Castillo



Cd. Mx.

2023

DEDICATORIAS

Dios

Gracias por estar siempre presente en mi vida, llenarme de bendiciones, por todo lo que me das y por lo que no, por proveerme de herramientas para crecer, madurar y ser mejor persona en todos los aspectos de mi vida.

Mamá

Las palabras no son suficientes para reconocer y agradecer a la persona que ha trabajado día a día en brindarme su apoyo y amor incondicional en enseñarme que muchas veces puede no ser sencillo el camino, que tal vez habrá momentos difíciles y sin embargo rendirse no es una opción por que hay que trabajar en alcanzar los sueños; hoy nos encontramos en un lugar diferente al que nos encontrábamos hace algunos años atrás, hemos superado cosas que parecían imposibles gracias por ser más fuerte que tus miedos y tomar decisiones importantes para que me pudieras enseñar, aconsejar, alentarme y ser un ejemplo a seguir por que gracias a todo ello me encuentro aquí.

Mamá Trini

Eres el pilar de la familia, gracias por ser la mujer que ha forjado con sacrificio y trabajo un hogar para mí, por aconsejarme, cuidarme y apoyarme cuando lo necesito, hoy te quiero agradecer por cuidarme cuando era pequeña, por consentirme y asumir el rol de mamá ser mi guía y enseñarme del trabajo, la responsabilidad y la perseverancia.

Santi

Siempre estás presente en mi corazón eres el angelito que la vida me dio la oportunidad de conocer, me enseñaste que siempre se debe de sonreír y que cada día hay que vivirlo con alegría, con tu ejemplo y fortaleza me enseñaste a luchar y a ver la vida diferente, a disfrutar todos y cada uno de los momentos que vivimos por que el tiempo no importa cuando disfrutas y te asombras de todo lo que te rodea.

Karina

Tú me enseñaste que siempre se deben de tener metas y objetivos, buscar la manera de lograrlos y hacer que las cosas sucedan, eres la persona que fomenta mi fe y mi creencia en Dios, me has enseñado a ayudar a las personas sin esperar nada a cambio, gracias por cuidarme y preocuparte por mí.

Martha

Hoy puedo decirte que no solo me has acompañado en mis triunfos y fracasos, si no que me siento privilegiada de poder decir que has sido mi maestra y amiga, gracias por tu tiempo y dedicación que me brindaste forje los cimientos necesarios para culminar mis estudios.

Anita

A la persona que me ha enseñado a que las cosas no siempre deben de ser iguales, que los cambios son buenos, que no te puedes derrumbar por los obstáculos que te encuentres en el camino, a ser valiente para aceptar que no se puede cambiar al mundo, pero se puede empezar por uno mismo para poder sanar y acomodar lo que está fuera de su lugar, a ser paciente gracias por siempre estar presente y acompañarme en los momentos más importantes.

Pau

Desde que llegaste a mi vida día a día me enseñas que confiar en uno mismo es importante para no tener miedo y hacer lo que realmente queremos sin temor al qué dirán, eres quien me motiva a tener más seguridad, y me demuestras que no importa el ritmo con el que vayan las demás personas, que no es bueno compararte con otros por que cada uno va su ritmo y su propio paso; gracias por estar conmigo y disfrutar de cada logro sea pequeño o grande.

Cristhian

Día a día me demuestras a que con honestidad, sinceridad y trabajo se pueden lograr las cosas que te propongas, gracias por ser parte de esta historia.

Mauri

Me motivas a ser un ejemplo para ti, gracias por demostrarme que siempre se debe de intentar ser mejor.

Tady

Eres el arcoíris que llego a dar color y a iluminar los días grises, te doy gracias por darme la oportunidad de cuidarte y que me das la felicidad y alegría que necesito.

Marifer

Eres la pequeña de la familia, llegaste a recordarme que nunca se debe de dejar de ilusionarse como un niño, que nunca se debe dejar de jugar y divertirse, por que siempre hay tiempo para ello.

Luis

Me enseñaste a que la perseverancia es primordial para la vida, gracias por estar conmigo, tus consejos siempre han sido útiles eres pieza fundamental en mi vida académica y profesional ya que con tus conocimientos y enseñanzas hoy me encuentro culminando una etapa en mi vida.

Fernando

Llegaste a formar parte de esta familia y te agradezco por siempre estar pendiente de mí, por ser un hombre paciente que siempre busca ayudar y hacer las cosas de la mejor manera brindarme tu apoyo, por enseñarme a que siempre se deben de buscar soluciones y a saber escuchar.

Leonardo

Quiero darte las gracias por estar presente a lo largo de mi vida, brindándome tu apoyo y consejo y enseñarme que, aunque el trabajo sea arduo y pesado siempre se debe de estar con y para la familia.

Daniel

Han sido 15 años en los cuales hemos aprendido a convivir y formar parte de una familia compuesta, gracias por estar en momentos difíciles y alegres, el camino no ha sido sencillo y sin embargo me has enseñado a estar ahí.

Vale

Llegaste para demostrarme que hay familia que se encuentra, que la amistad sincera prevalece a lo largo del tiempo y la distancia; gracias por ser mi confidente y crecer conmigo; enseñarme que a veces se necesita dejar ir y soltar cosas, para poder avanzar, en la vida.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a la Universidad Autónoma de México por brindarme todas las herramientas necesarias para ser un profesionalista integro, formar parte de la mejor universidad del país es un privilegio y me honra el poder decir que más que una escuela es una casa donde sus puertas siempre estarán abiertas para seguirme formando.

Mi gratitud a la Facultad de Contaduría y Administración por la cual me siento profundamente en deuda ya que me forjo con aptitudes, capacidades, habilidades y conocimientos que hoy en día pongo en practica al enfrentarme al mundo laboral.

A mi alma mater Escuela Nacional Preparatoria No.9 "Pedro de Alba" donde me acogió y me dio la bienvenida la máxima casa de estudios, y comencé esta historia de éxito permitiéndome encontrar amigos, compañeros de vida, enseñanzas y experiencias que contribuyen a la profesionista que soy hoy en día.

Mi reconocimiento y gratitud a mi asesor el Dr. Norman Jonathan Wolf del Valle que sin sus consejos, disponibilidad y paciencia no podría haber concluido esta tesis, su visión, ideas y enseñanzas compartidas son fundamentales en la estructura de este trabajo, su guía fue imprescindible para aprender más de la licenciatura fomentando en mi la responsabilidad y pasión por la investigación.

Al mismo tiempo quiero agradecer a mi mamá ya que sin su apoyo moral y económico no sería posible este trabajo.

Agradezco a mi amiga Evelyn quien me motivo, apoyo y ayudo durante este largo proceso, te admiro como profesionista y como persona.

Por último, un especial agradecimiento a Paulina, Edgar y todas las personas que, aunque no sean mencionadas saben que son parte fundamental en la realización de este trabajo, sin su apoyo, consejos y motivaciones no se habría podido concluir este trabajo.

Índice

INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO 1. HIPÓTESIS Y MÉTODO	13
1.1 Planteamiento del Problema	13
1.2 Justificación	13
1.3 Preguntas de Investigación	14
1.4 Objetivos	14
1.5 Hipótesis	15
1.6 Marco Metodológico	15
1.7 Tipo de Estudio	18
1.8 Determinación de la Muestra/Población	19
1.9 Variables	20
1.10 Instrumento	23
1.11 Análisis Estadístico	24
1.12 Limitaciones en el Estudio	24
CAPÍTULO 2. CONTROL INTERNO	26
2. 1 Antecedentes y Origen del Control Interno	26
2.2 Concepto y Definiciones del Control Interno	30
2.3 Modelos de Control Interno	32
2.4 Elementos del Control Interno	49
2.5 Objetivos del Control Interno	52
2.6 Tipos y Características de Controles	56
2.6.1 Técnicas de Documentación de Control Interno	59
2.7 Normatividad	62
CAPÍTULO 3. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES EN PYMES DEL SECTOR RESTAURANTERO	63

3.1 Definición de Restaurante	63
3.2 Antecedentes Históricos de Empresas Restauranteras	63
3.1.1 Antecedentes en México	65
3.3 Clasificación de la Empresas Restauranteras por su tamaño	66
3.4 Trascendencia Social y Económica de las PYMES del Sector Restaurantero en México	70
CAPÍTULO 4. EL CONTROL INTERNO EN PYMES DEL SECTOR RESTAURANTERO	74
4.1 Ciclo de vida de las PYMES del Sector Restaurantero	74
4.1.1 Formas de Operación	77
4.1.2 Fases Críticas	80
4.2 Análisis, Evaluación de los Riesgos e Impacto en las PYMES del Sector Restaurantero	82
4.2.1 Definición de Riesgo	86
4.2.2 Técnicas para Detección del Riesgo	87
4.3 Conexión entre el Control, Riesgo y Objetivo de las PYMES del Sector Restaurantero	88
CAPÍTULO 5. RESULTADOS Y CONCLUSIONES	92
5.1 Resultados	92
5.2 Sugerencias del Estudio	102
5.3 Conclusiones	109
ANEXOS	111

INTRODUCCIÓN

En el competitivo mundo de la gastronomía, donde los restaurantes y negocios relacionados florecen en cada esquina, el control interno se ha convertido en un factor crucial para asegurar el éxito y la viabilidad a largo plazo de estas empresas. El control interno se refiere a las políticas, procedimientos y mecanismos establecidos dentro de una organización para salvaguardar sus activos, garantizar la precisión y confiabilidad de la información financiera, y promover el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. En el contexto de las empresas de gastronomía, el control interno adquiere una importancia aún mayor debido a la naturaleza delicada de la manipulación de alimentos, la gestión de inventarios, el manejo de efectivo y la atención al cliente. Un sólido control interno no solo ayuda a prevenir fraudes y errores, sino que también permite una operación eficiente y una reputación confiable que atrae a los comensales exigentes.

La industria de la gastronomía es un universo lleno de sabores exquisitos, experiencias culinarias memorables y momentos compartidos alrededor de una mesa. Sin embargo, detrás de la magia y la pasión que impulsa a los restaurantes y negocios de alimentación, existe una realidad empresarial que requiere una gestión efectiva y un control riguroso para asegurar el éxito sostenible. En este sentido, el control interno se alza como un factor fundamental en la industria gastronómica, donde las exigencias de calidad, servicio y seguridad son ineludibles.

En un entorno donde la manipulación de alimentos, la gestión de inventarios, el control de costos y la satisfacción del cliente son factores críticos, un sólido control interno se convierte en el cimiento sobre el cual se construyen negocios exitosos y sostenibles.

Una de las principales razones por las que el control interno es fundamental en el ámbito gastronómico es la naturaleza delicada de los alimentos. Los riesgos asociados con la manipulación y almacenamiento incorrecto de ingredientes, el control de temperaturas y la higiene son aspectos que pueden comprometer la salud de los comensales y dañar la reputación del negocio. Un adecuado control interno establece procedimientos y controles de calidad e higiene, garantizando la seguridad alimentaria y brindando tranquilidad tanto a los propietarios como a los clientes.

El control interno en empresas de gastronomía es esencial para una gestión eficiente de los inventarios. La correcta administración de los ingredientes, productos perecederos y suministros es crucial para evitar desperdicios, optimizar costos y mantener una oferta gastronómica consistente. Mediante el establecimiento de controles y seguimientos precisos de los inventarios, es posible detectar desviaciones, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas en cuanto a compras y producción. Esto no sólo conduce a una reducción de costos, sino también a una mejora en la planificación y a la capacidad de responder eficazmente a la demanda de los clientes.

Asimismo, el control interno en empresas de gastronomía tiene un impacto directo en la gestión del efectivo y las transacciones financieras. Los negocios del sector manejan flujos de efectivo diarios provenientes de pagos en efectivo, tarjetas de crédito y otros métodos de pago. Es crucial establecer controles sólidos para registrar y reconciliar las transacciones, prevenir el fraude y garantizar la exactitud y la integridad de la información financiera. Estos controles incluyen la segregación de funciones, el registro y monitoreo adecuado de las transacciones, y la implementación de políticas y procedimientos claros para mitigar los riesgos asociados con el manejo de efectivo.

Además de los aspectos operativos y financieros, el control interno en empresas de gastronomía también abarca la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo. Los restaurantes y negocios de alimentación están sujetos a regulaciones y estándares específicos relacionados con la seguridad alimentaria, la manipulación de productos, los permisos y licencias, y la protección de datos, entre otros aspectos. Establecer controles internos adecuados permite cumplir con estas regulaciones, reducir riesgos legales y operativos, y mantener una reputación sólida y confiable.

A lo largo de esta investigación se enlistarán las principales características del Control Interno, las características del sector restaurantero y la implementación de este en el sector. Por último, se establecerán interrogantes a resolver en relación con la implementación del Control Interno en restaurantes dentro de las alcaldías Coyoacán y Cuauhtémoc.

Para comenzar el estudio a realizar, en el capítulo 1 se establece la metodología a seguir a lo largo del estudio, así como el planteamiento de las hipótesis, el problema principal, los objetivos a cumplir, las características, variables, marco metodológico, entre otras características del estudio para ser llevado a cabo de una manera ordenada.

Así en el capítulo 2 se enlistan los principios del control interno con el objetivo de que el lector obtenga información completa sobre el concepto, así como el marco teórico para sustentar el estudio. Es de gran importancia, debido a que establece los principios necesarios para comparar los resultados obtenidos en el estudio contra la teoría que se menciona en el capítulo.

En el tercer capítulo se abordan los antecedentes y generalidades en Pymes del sector restaurantero con la finalidad de analizar el sector restaurantero partiendo desde su definición y antecedentes, para poder mostrar un panorama actual del sector así como la trascendencia social y económica que las PYMES del sector restaurantero han tenido en México

El cuarto capítulo se enfoca en mostrar cómo es el proceso del control interno en las PYMES del sector restaurantero, así como las formas de operación, el ciclo de vida, riesgos y las fases críticas de la PYME del sector restaurantero.

El quinto capítulo muestra el estudio llevado a cabo, así como las observaciones que se encontraron en la aplicación de este. Se contrastan las hipótesis y se observan los objetivos cumplidos. Para finalmente plantear una conclusión que se adapte a la situación de la realidad contrastando la teoría con la práctica y la situación real de las PYMES del sector restaurantero con relación a su manejo del control interno, y así poder plantear áreas de oportunidad en el proceso de implementación de este.

CAPÍTULO 1. HIPÓTESIS Y MÉTODO

1.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad se ha dado una mayor difusión de la cultura emprendedora, originando la creación de PYMES, muchas de estas se encuentran dentro del sector restaurantero, ya que tomando como referencia la Pirámide de Necesidades de Abraham Maslow dentro de necesidades básicas fisiológicas se encuentra la alimentación, motivo por el cual el mercado de los alimentos es uno de los más explotados; sin embargo, la gran mayoría de ellas están destinadas al fracaso.

Como se explica en un artículo de Forbes “Desafortunadamente en México, ser emprendedor puede conducir fácilmente al fracaso, de acuerdo con la información de la Fintech *Konfío*, en México sólo el 25% de las PYMES sobreviven a sus dos primeros años de operación. Los factores del fracaso pueden ir desde la operación interna – toma de decisiones -, la relación con el mercado -, productos, marketing, posicionamiento - y el contexto externo – inflación, retos sociales, retos sanitarios, etc.” (Forbes, 2022)

Es así que se puede observar que la mayoría de las PYMES del Sector Restaurantero comienzan sus operaciones de manera empírica, sin tener definidos planes y controles estratégicos que ayuden a su éxito y permanencia en el mercado.

1.2 Justificación

El mercado en las PYMES del sector restaurantero es uno de los más competitivos, por ello esta investigación tiene el propósito de analizar y describir los problemas operativos, administrativos y financieros a los que se enfrentan debido a la falta del Control Interno, tales como:

- » Duplicidad de funciones
- » Pérdida de Clientes
- » Merma en Inventarios
- » Falta de Liquidez
- » Oportunidades de Negocio

Problemas por los cuales las PYMES del sector restaurantero comienzan a tener limitaciones en su crecimiento determinando su permanencia en el mercado, muchas de ellas no conocen ni cuentan con un Sistema de Control Interno adecuado que les permita identificar, prevenir y minimizar los posibles riesgos y fraudes a los que son susceptibles, por ello es importante dar a conocer los beneficios de la aplicación del Control Interno.

1.3 Preguntas de Investigación

Pregunta Principal

¿Cómo afecta la falta de Control Interno cuando se presentan situaciones de riesgo y problemas en la operación, administración y finanzas en PYMES del Sector Restaurantero?

Preguntas Secundarias

¿Por qué las PYMES del Sector Restaurantero no tienen un Control Interno?

¿Cuáles son los tipos de problemas a los que se enfrentan las PYMES del Sector Restaurantero?

¿Qué efecto tiene el Control Interno en PYMES del Sector Restaurantero?

1.4 Objetivos

Objetivo Principal

Identificar los riesgos y problemáticas que existen derivados de la duplicidad de funciones, pérdida de clientes, merma en inventarios, falta de liquidez y oportunidades de negocio en PYMES del Sector Restaurantero por falta de Control Interno.

Objetivos Secundarios

Conocer las causas por las cuales PYMES del Sector Restaurantero no tienen un Control Interno.

Presentar los diferentes tipos de problemas que enfrentan las PYMES del Sector Restaurantero.

Describir los beneficios que tiene el Control Interno en PYMES del Sector Restaurantero.

1.5 Hipótesis

Hipótesis Principal

La falta de Control Interno en PYMES del Sector Restaurantero es el factor que determina su crecimiento y/o permanencia en el Mercado porque origina problemas como la duplicidad de funciones, pérdida de clientes, merma en inventarios, falta de liquidez y oportunidades de negocio.

Hipótesis Secundarias

La ausencia de difusión sobre los sistemas, prácticas y normas de Control Interno en PYMES del Sector Restaurantero ocasiona que estas no lo practiquen durante su operación y administración para prevenir, minimizar o detectar duplicidad de funciones, pérdida de clientes, merma en inventarios, falta de liquidez y oportunidades de negocio.

En las PYMES del Sector Restaurantero los emprendedores no identifican e ignoran problemas como duplicidad de funciones, pérdida de clientes, merma en inventarios, falta de liquidez y oportunidades de negocio.

El papel dentro de la estructura organizacional y en las actividades que tiene el Control Interno en PYMES del Sector Restaurantero es el que permite minimizar los riesgos y/o problemas como la duplicidad de funciones, pérdida de clientes, merma en inventarios, falta de liquidez, y oportunidades de negocio.

1.6 Marco Metodológico

La metodología en esta investigación enfatiza a la recolección de datos partiendo de un estudio empírico que sigue un muestreo de distribución normal, tomando como referencia la aplicación de un cuestionario a los restaurantes y reuniendo información con respecto a su sistema de control interno.

El instrumento fue aplicado a una muestra de 100 restaurantes ubicados en Ciudad de México, puntualmente en las alcaldías de Coyoacán y Cuauhtémoc. La muestra fue seleccionada de forma aleatoria, sin distinción alguna, mencionando a los respondientes la importancia del control interno así como los fines académicos del presente.

Optando por la aplicación de un cuestionario por medio de un formulario en formato digital, pues este permite facilitar la organización de las respuestas, así como un análisis más veloz de los datos recabados, así mismo, la aplicación de un estudio observacional como es el cuestionario permite ser combinado con técnicas de estadística descriptiva tales como tabulares o gráficas, mismas que son de gran utilidad para el análisis de las variables. (Andersen, Williams, & Sweeney, 1999)

Para la determinación de nuestra muestra se aplicará la siguiente fórmula (Hair, Black, Tatham, & Anderson, 1998):

$$n = \frac{N(Z^2(p * q))}{e^2 + (N - 1) + N(Z^2(p * q))}$$

Donde:

N= tamaño de la población de interés

n= tamaño de la muestra

p= proporción de datos estadísticos

q= 1-p es decir, la población que no cumple con las características solicitadas

Z= nivel de confianza usando un estadístico Z

e= margen de error

Para ello nuestros valores serán:

N= tamaño de la población de interés

Número de restaurantes en la alcaldía Cuauhtémoc 5 235

Número de restaurantes en la alcaldía Coyoacán 1927

5235+1927= 7162

n= tamaño de la muestra

p= proporción de datos estadísticos

Total, de restaurantes en la CDMx 33 431 (INEGI , 2020)

Número de restaurantes en la alcaldía Cuauhtémoc (porcentual) $5235 \cdot 100 / 33431 = 15.659\%$

Número de restaurantes en la alcaldía Coyoacán (porcentual) $1927 \cdot 100 / 33431 = 5.7672\%$

Suma de porcentajes $15.659 + 5.7672 = 21.4262\%$

$q = 1 - p$ es decir, la población que no cumple con las características solicitadas

$q = 1 - 21.4262\% = 78.57238\%$

$Z^2 =$ nivel de confianza (estadístico Z) = 95% $\rightarrow 1.96 \times 1.96 = 3.8416$

$e =$ margen de error 3% = 0.03

Sustituyendo los valores:

$$n = \frac{7162(3.8416(21.4262 * 78.57238))}{0.0009 + (7162 - 1) + 7162(3.8416(21.4262 * 78.57238))}$$

$$n = \frac{46319250.374917917}{46326410.375817917} = 0.9998454445 * 100 = 99.9845444$$

Se aplicó así una cantidad de 124 cuestionarios a empresas tomando en cuenta las características requeridas para el estudio. Cabe resaltar que, a pesar de que el número ideal de cuestionarios a realizar es de 100, se realizó un margen de holgura de 24 cuestionarios más, cubriendo la posibilidad de que, algunos de ellos no cumplieran con las características indicadas de la muestra, o bien, se omitiera algún dato. Sin embargo, debido a que en ellos no existe omisión alguna no se considera motivo de descarte la participación de los demás restaurantes.

En la primera parte del cuestionario se aplican preguntas para conocer el giro del restaurante, el número de empleados y el tiempo de operación del restaurante, con el fin de conocer las dimensiones del mismo y ver si éste se ajusta a las necesidades del estudio.

En la segunda parte se analizan las características generales de su operación, su administración y su control, con el fin de tener un panorama de su organización interna y observar el punto de partida.

En la tercera parte se aborda información sobre el manejo de Inventarios con el fin de encontrar sesgos o errores dentro de su procedimiento de manejo de inventarios.

La cuarta parte corresponde a los riesgos considerando los del tipo de mercado, proveedores, financieros y por último operativos observando situaciones pasadas y obteniendo información de cómo los restaurantes han afrontado tales riesgos y observando con atención los errores en el manejo del riesgo.

La quinta parte del cuestionario cubre al control interno, abordando directamente los procesos de control interno que manejan los restaurantes y observando que tan familiarizados están con el uso de herramientas para el registro de las ventas, gastos, inventarios, o facturación.

En la parte final del estudio se abordan los resultados directos del control interno, así como el crecimiento del negocio y se considera la opinión del entrevistado con el fin de obtener una retroalimentación donde se muestren sus áreas de oportunidad en el negocio.

1.7 Tipo de Estudio

A partir del cuestionario que se aplicó, se determinó que el estudio es de campo, ya que se empleó una combinación de diferentes métodos y herramientas de investigación. Este enfoque permitió obtener datos de primera mano directamente de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector restaurantero.

En cuanto al enfoque metodológico, se utilizó un enfoque cuantitativo. Partiendo de una idea inicial acotada, se derivaron objetivos y preguntas de investigación, a partir de las cuales se formularon hipótesis y se determinaron las variables a medir. Se estableció un plan para probar estas hipótesis mediante un diseño de investigación adecuado. Las variables se midieron en un contexto en particular y posteriormente se analizaron las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos. De esta manera, se extrajeron una serie de conclusiones basadas en los resultados cuantitativos obtenidos del cuestionario aplicado a un pequeño grupo de PYMES del sector restaurantero.

Además, se utilizó un enfoque cualitativo en este estudio. La indagación se movió de un modo dinámico entre hechos e interpretación. Se realizó una investigación documental, recopilando y seleccionando información relevante sobre las PYMES del sector restaurantero y el Control Interno. Esta información se obtuvo a través de la lectura de documentos, libros, revistas, periódicos, bibliografías y sitios web, lo que permitió establecer preguntas de investigación y encontrar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

En términos de la naturaleza del estudio, se puede clasificar como correlacional. Este tipo de estudio tiene el propósito de evaluar y encontrar una relación que exista entre dos o más conceptos, o variables. En el presente estudio, se buscó identificar y analizar las posibles relaciones entre diferentes variables relacionadas con las PYMES del sector restaurantero y el Control Interno.

El estudio se llevó a cabo de manera transversal, lo que significa que se midieron las variables en un momento dado sin pretender evaluar la evolución de esas unidades en el tiempo. Se recolectaron datos de las características de uno o más grupos de unidades (PYMES del sector restaurantero) en un único momento, con el objetivo de obtener una descripción precisa de la situación en ese momento específico.

En términos del enfoque descriptivo, este estudio se centró en describir las características de un grupo de variables relacionadas con las PYMES del sector restaurantero y el Control Interno. Planteando hipótesis relacionadas con la búsqueda sistemática de asociaciones entre las variables dentro de la misma población.

Finalmente, se puede considerar que este estudio tiene un enfoque observacional. El investigador no tuvo la capacidad de modificar a voluntad los factores que intervienen en el proceso. En cambio, se limitó a describir y medir el fenómeno estudiado en el contexto de las PYMES del sector restaurantero y el Control Interno, sin intervenir directamente en ellos.

1.8 Determinación de la Muestra/Población

Se aplicará un cuestionario a por lo menos 124 empresas por medio de Google forms donde las empresas que participen serán parte de otras alcaldías para poder integrar la información de otras alcaldías y poder llevar una comparación sustancial de nuestras PYMES con el mercado

1.9 Variables

El control interno está integrado por cinco características esenciales: ambiente de control, gestión y prevención de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitorización. La función del control interno se aplica a todas las áreas de operación de los negocios, esta información se confirma por autores como Sancovschi (1999), Silva y Correa (2009).

Nuestras variables para control interno son prácticamente las mismas, pues como nuestra teoría lo menciona son aplicables también a la industria de restaurantes.

Pará nuestras variables estadísticas, ocupamos como variable el número de aforo y tiempo de operación del negocio (antigüedad), así como su cultura organizacional.

Por ello, se utilizará una mezcla de variables organizacionales y cuantitativas para facilitar la organización de la información.

Tal como Sancovschi menciona los componentes aplicables al control interno y al ser las mismas variables cada una de las preguntas del cuestionario está relacionada con una variable en específico; de tal manera que, nuestro estudio se conforma por **28** variables; **7** variables independientes y **21** dependientes, que permiten contrastar con las variables de ambiente de control, gestión y prevención de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitorización

Las razones o respuestas no relacionadas con un mal uso del control interno o acciones donde el restaurante no lo aplica son consideradas variables independientes; mientras que las variables dependientes abordan al control interno y siendo así las variables que nos interesan en el estudio y que son de vital importancia. Sin embargo, toda la información obtenida es de gran importancia y aunque no influye en el resultado del estudio, si es de vital importancia para descartar o aceptar al restaurante dentro de los criterios del estudio.

Las variables se presentan a continuación:

Variable 1. Nombre del restaurante: Variable independiente, nominal; que muestra el nombre del restaurante a analizar.

Variable 2. Auto identificación: Variable independiente, nominal; que menciona de acuerdo a los servicios y productos ofertados la percepción del restaurante en términos de giro restaurantero.

Variable 3. Mobiliario y equipo: Variable independiente, nominal; que muestra una lista de equipo con el que el restaurante cuenta, además de considerar al mobiliario y al personal.

Variable 4. Tiempo de operación: Variable independiente, escalar; que mide en años el tiempo

Variable 5. Número de sucursales: Variable independiente, escalar; que mide la cantidad de sucursales que operan con el mismo nombre o razón social.

Variable 6. Crecimiento: Variable independiente, escalar; que mide en porcentaje los cambios que han favorecido al crecimiento del restaurante.

Variable 7. Responsable de la administración: Variable dependiente, nominal, muestra quien está a cargo de la administración del establecimiento

Variable 8. Responsable de la contabilidad: Variable dependiente, nominal, muestra quien está a cargo de la contabilidad del establecimiento

Variable 9. Organigrama: Variable dependiente, nominal, que muestra la jerarquía de los puestos y funciones de cada integrante de la plantilla con la cual cuenta el restaurante.

Variable 10. Funciones y actividades: Variable dependiente, nominal, donde se responde de forma sí o no, a la interrogante planteada.

Variable 11. Manuales de políticas y procedimientos: Variable dependiente, nominal, donde se responde de forma sí o no a la existencia de manuales operativos.

Variable 12. Reglamento y/o Código de ética: Variable dependiente, nominal, donde se responde de forma sí o no, a la existencia de reglas, políticas y normas a los cuales que determinan el comportamiento del personal y rigen su conducta dentro del establecimiento.

Variable 13. Planograma: Variable dependiente, nominal, donde se responde de forma sí o no, a la existencia de un documento donde se muestren las áreas del establecimiento.

Variable 14. Software: Variable dependiente, nominal, donde se responde de forma sí o no, a la contratación e implementación de software especializados que ayuden a las actividades administrativas y operativas del restaurante.

Variable 15. Inventarios: Variable dependiente, nominal, donde se responde de forma sí o no, que busca identificar la actividad en la cual se tiene un control de los insumos y materia prima que requieren utilizar en las actividades operativas del restaurante a diferencia de la variable 3 “Mobiliario y equipo”.

Variable 16. Métodos de inventario: Variable dependiente, nominal, en la cual se determina la existencia del control para validar que el resurtido y las mermas que generan la operación del restaurante.

Variable 17. Frecuencia de inventario: Variable dependiente, nominal, que determina el número de veces que se realizan los inventarios.

Variable 18. Riesgo de Mercado: Variable dependiente, nominal, refleja los riesgos a los que el restaurante se ha enfrentado enfocándose exclusivamente a los riesgos de mercado y excluyendo a los demás tipos de riesgo

Variable 19. Riesgo de Proveedores y adquisición de insumos: Variable dependiente, nominal, refleja los riesgos a los que el restaurante se ha enfrentado enfocándose exclusivamente a los riesgos relacionados con proveedores y adquisición de insumos y excluyendo a los demás tipos de riesgo.

Variable 20. Operaciones y ejecución de tareas diarias: Variable dependiente, nominal, refleja los riesgos a los que el restaurante se ha enfrentado enfocándose exclusivamente en los riesgos de operaciones y ejecución de tareas diarias y excluyendo a los demás tipos de riesgo.

Variable 21. Financieros: Variable dependiente, nominal, refleja los riesgos a los que el restaurante se ha enfrentado enfocándose exclusivamente en los riesgos financieros y ejecución de tareas diarias y excluyendo a los demás tipos de riesgo

Variable 22. Efectos de la pandemia: Variable dependiente, nominal, de gran importancia para el estudio que resalta la problemática de los restaurantes a causa de la pandemia.

Variable 23. Identificación: Variable dependiente, nominal, está directamente relacionada con la variable 22 “Efectos de la pandemia”, pues permite conocer los medios por los que los restaurantes identifican los efectos negativos y obtienen la primera alerta del mal uso de su control interno.

Variable 24. Implementación: Variable dependiente, nominal, de gran importancia para el estudio, debido a que directamente los restaurantes pueden identificar si hacen o no uso del control interno.

Variable 25. Métodos: Variable dependiente, nominal, muestra los métodos empírico y formalizado permitiendo elegir tres posibilidades y aportando información importante para el estudio.

Variable 26. Herramientas: Variable dependiente, nominal, proporciona información sobre el registro de las ventas, gastos, inventarios, y/o facturación que lleva el restaurante.

Variable 27. Sistemas: Variable dependiente, nominal, proporciona información acerca del conocimiento de los restaurantes sobre los sistemas de control interno tales como Criterias of Control (COCO) y Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

Variable 28. Opinión: Variable independiente, escalar; se responde de forma sí o no, a la interrogante planteada y donde en caso de ser positiva la respuesta se informa al restaurante y se considera para retroalimentación.

1.10 Instrumento

El principal instrumento de la investigación serán las encuestas aplicadas, así como la teoría administrativa. Esta será expuesta y contrastada con los resultados con el fin de distinguir las fallas del proceso de control interno.

Junto con la teoría administrativa, se realizará un análisis exhaustivo de la normativa y regulaciones vigentes en el ámbito del control interno para el sector de restaurantes. Esto permitirá evaluar en qué medida las prácticas actuales se alinean con los estándares establecidos y determinar si existen brechas o incumplimientos que puedan estar afectando la eficacia del control interno en estas organizaciones.

Asimismo, se realizará un análisis comparativo con entre las respuestas y los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados y las entrevistas realizadas a los restaurantes seleccionados. Esto brindará un marco de referencia para evaluar cómo se han abordado los desafíos relacionados con el control interno. El objetivo es identificar estrategias exitosas y lecciones aprendidas que puedan ser aplicadas en el contexto de las PYMES del sector restaurantero objeto de estudio.

1.11 Análisis Estadístico

Se llevará un conteo para observar los resultados obtenidos en las encuestas, posteriormente serán analizadas las herramientas de control interno de cada una de las empresas para poder resaltar similitudes.

Una vez resaltadas las herramientas que estas utilizan se reflejarán los resultados obtenidos por las empresas para evaluar sus errores y omisiones al proceso de control interno.

Por último se realizará una serie de tablas y gráficas para facilitar la representación de los resultados. Con ellas se busca representar completamente la situación de las PYMES para posteriormente buscar soluciones a su problemática principal.

1.12 Limitaciones en el Estudio

Una de las grandes limitaciones para el estudio es la diferencia de resultados y la metodología que las diferentes empresas pueden aplicar para llevar a cabo su control interno, además del punto de partida de cada uno y su experiencia en el mercado. Siendo este último difícil de medir, será omitido en la presente investigación.

Otra de las limitaciones que pueden encontrarse es la diferencia de recursos con los que cuentan las empresas, ya que a pesar de ser todas PYMES cada una cuenta con una cantidad particular para destinar a este proceso, siendo un limitante para la aplicación del control interno.

En resumen, este estudio se ha enfrentado a diversas limitaciones que han influido en los resultados y alcance de la investigación. La variabilidad en los resultados y metodologías

utilizadas por las diferentes empresas, así como las disparidades en los recursos disponibles, han sido obstáculos importantes para lograr una visión completa del control interno en el sector de las PYMES. Además, la inseguridad existente en el país ha generado desconfianza entre los propietarios de los establecimientos, lo que ha dificultado la obtención de respuestas precisas y completas en la encuesta. Asimismo, se ha observado que algunos participantes de la muestra podrían haber proporcionado respuestas deshonestas debido a la falta de conocimiento sobre el control interno y su aplicación en las operaciones de los restaurantes. A pesar de estas limitaciones, este estudio ha arrojado luz sobre las dificultades y desafíos que enfrentan las PYMES del sector restaurantero en relación con el control interno, y ha sentado las bases para futuras investigaciones y propuestas de mejora en este campo.

CAPÍTULO 2. CONTROL INTERNO

2. 1 Antecedentes y Origen del Control Interno

Desde que el hombre fue capaz de recolectar frutos, semillas, cazar y pescar comenzó la necesidad de tener un control sobre los bienes y productos con los que contaba y así poderlos administrar; en las antiguas civilizaciones encontramos textos como el Código Hammurabi en el cual se tiene un antecedente claro del control y administración de los bienes estableciendo “disposiciones sobre el derecho de propiedad, préstamos, depósitos, deudas, propiedad doméstica y derechos familiares” (Hammurabi, 1992), esta necesidad fue evolucionando como se ve en la edad media, en ciudades como Génova, Florencia y Venecia se originaron los antecedentes de la contabilidad, actividad que se utilizaba como medio de control y administración.

En 1494, en Venecia, “el monje franciscano Fray Luca Paccioli publica el libro *La Summa de Arithmética, Geometría, Proportioni et Proportionalitá*, que incluyó un capítulo sobre el manejo de las cuentas, donde se refirió a llevar las cuentas de los negocios” (López, 2008), por lo que el origen de la contaduría es la primera medida de control que existe.

Aunque ya se tenían la contaduría como una medida de control, continuaban surgiendo problemáticas que mostraban la importancia de diseñar e implementar sistemas y mecanismos que ayudaran a la oportuna detección de fraudes, errores comerciales y administrativos con la finalidad de proteger los recursos humanos y materiales con los que contaban las empresas es así como durante el siglo XX y XXI surgen eventos en países como Estados Unidos, Canadá, Alemania y en Reino Unido que desencadenan en el surgimiento de organizaciones, comités que emiten instrumentos y herramientas que ayudan a la implementación del Control Interno.

En 1974 quiebra el banco alemán Bankhaus Herstatt, por lo cual se debían liquidar y compensar una gran cantidad de operaciones realizadas en moneda extranjera, Herstatt contaba con un banco corresponsal en USA el Chase Manhattan de Nueva York, el cual se rehusó a cumplir con sus obligaciones contra la cuenta del banco alemán, ante esta situación se crea el primer comité de *Basilea* y un año más tarde se dan a conocer las *Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)*, las cuales conocemos actualmente como

Normas Internacionales de Información Financiera (NIF), divulgadas por el Comité Internacional de Normas de Contabilidad de la Federación Internacional de Contadores.

En 1992 surge el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway* (COSO) el cual fue constituido con el patrocinio de las siguientes organizaciones The Institute of Management Accountants (IMA), The American Accounting Association (AAA), The American Institute of Internal Auditors (IIA) y Financial Executives International (FEI), con el objetivo de investigar las causas de los estados financieros fraudulentos. En el mismo año en Reino Unido se publica el *Informe Cadbury* a través de la creación de un comité conformado por profesionistas de la bolsa de valores de Londres, contadores, auditores y el consejo de información financiera definiendo así el Gobierno Corporativo, esto como respuesta a los escándalos financieros del Banco BCCI, la empresa Polly Peck y el caso de Robert Maxwell.

Empresas de diversos países comenzaron a implementar el modelo COSO, sin embargo, en Canadá se reportaban dificultades al implementarlo es así como en 1995 el Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA) decide implementar un consejo que ayude a diseñar y emitir lineamientos generales sobre el Control Interno surgiendo el modelo *The Criteria of Control of Committee* (CoCo), con el fin de tener un modelo más sencillo y comprensible teniendo como base el modelo COSO. Al mismo tiempo que se presentaban la necesidad de gestionar las Tecnologías de la Información se une un grupo de empresas como UNYSYS, Price Waterhouse Coopers y ISACF para patrocinar el modelo *Control Objectives for Information and Related Technology* (CobIT) que promueve la gestión del gobierno y de las tecnologías de la información.

En 1998 Alemania decide modificar su ley mercantil con la finalidad de frenar las crisis financieras y corporativas que se presentaban en las compañías nacionales y multinacionales desde principios de la década dando origen a la *Ley de Control y Transparencia Empresarial* (Kon Trag abreviación de “Gesetz zur Kontrolle un Transparenz im Unternehmensbereich”), con la finalidad de proteger los recursos obtenidos de inversionistas y asegurar las utilidades obtenidas mediante un sistema de gestión del riesgo.

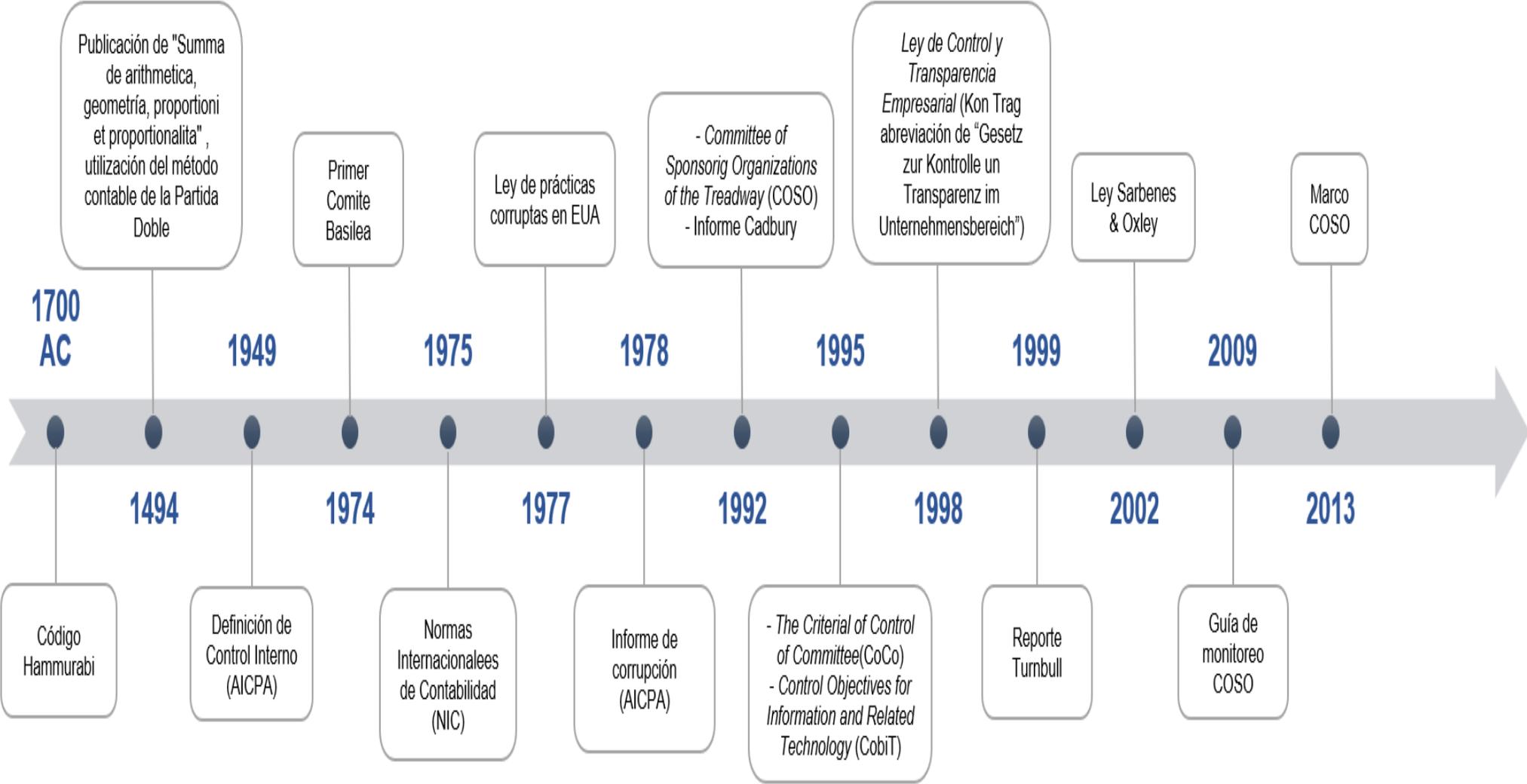
En 1999 Reino Unido publica el *Reporte Turnbull* elaborado por la Bolsa de Valores de Londres y emitido por el Institute of Chartered Accountants of England and Wales (ICAEW), con el objetivo de ofrecer herramientas y directrices que atendieran los requerimientos

establecidos sobre la administración del riesgo, detectar oportunamente fraudes y garantizar la veracidad de la información financiera en las empresas registradas en la Bolsa de Valores.

Empresas como WorldCom, Tyco, Global Crossing, Quest, Adelphia y Enron durante el año 2002 fueron protagonistas de escándalos financieros debido a las malas prácticas contables, a veces dudosas y muchas de ellas ilegales, provocando en Estados Unidos que existiera un cambio en la legislación poniendo especial atención a las grandes corporaciones teniendo como resultado la *Ley Sarbenes & Oxley* que tiene como finalidad reforzar la figura del auditor como un ente independiente y establecer las reglas de la consolidación de las grandes empresas que cotizan en el mercado americano.

En la actualidad las empresas no están exentas de eventualidades que provoquen fraudes o riesgos inherentes en su administración, sin embargo, gracias a los antecedentes históricos entendemos que el Control Interno busca que se cumplan las diferentes normas, leyes, reglamentos y prácticas que diseña la empresa de acuerdo a sus necesidades y objetivos, así como las de carácter de derecho, financieras, administrativas, sociales, éticas entre otras provenientes de organismos nacionales e internacionales; con el fin de minimizar riesgos tener adecuadas practicas operativas, financieras y tecnológica.

Figura 1. "Evolución del Control Interno"



Fuente: Elaboración propia con base en La estructuración del Control Interno en las Organizaciones, Importancia e Implementación, Tesis, Pag. 10, realizada por Lic. Lenny Diana Salcedo Díaz, Ciudad de México.

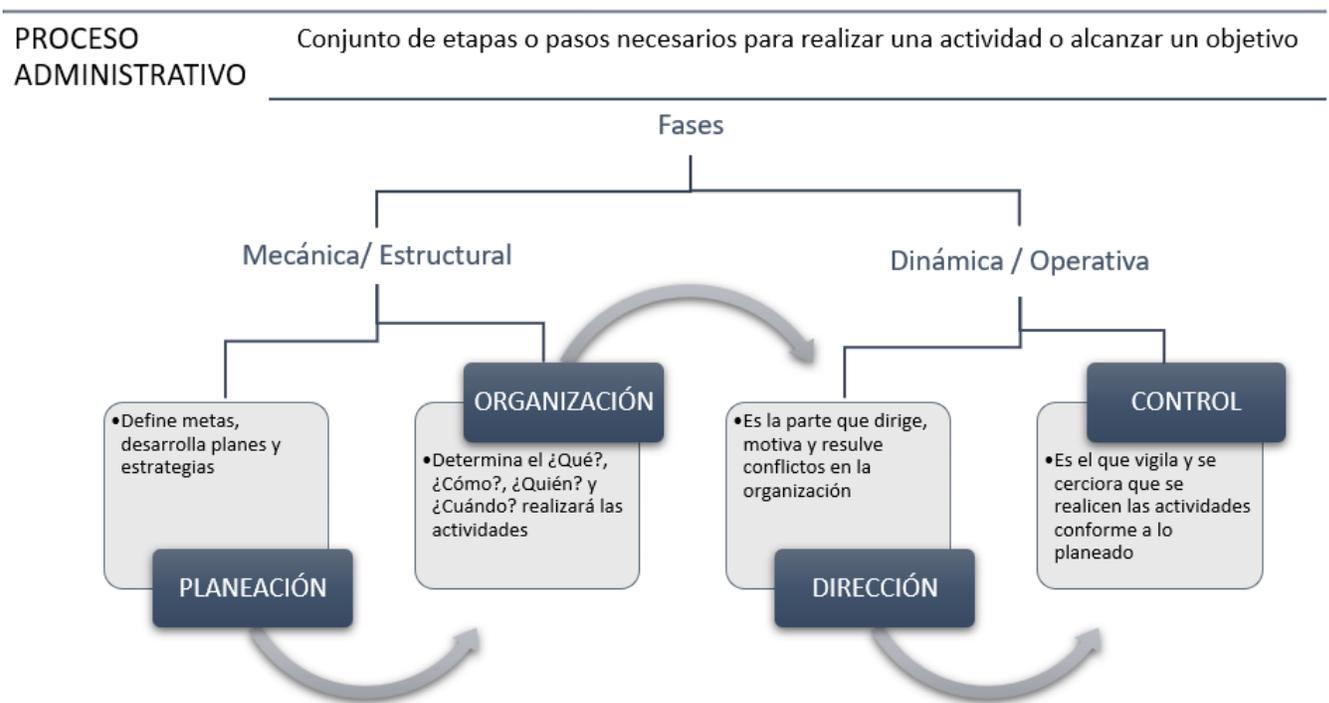
2.2 Concepto y Definiciones del Control Interno

Para poder tener un concepto de Control Interno es importante conocer la definición de la palabra Control en las diferentes áreas, con el propósito de esclarecer y tener un mayor alcance de los objetivos que este tiene como a continuación se presenta.

- » Control: proviene del término francés *contrôle* y significa **comprobación, inspección, fiscalización o intervención**. También puede hacer referencia al **dominio, mando y preponderancia**, o a **regulación manual o automática sobre un sistema**. (RAE, 2021)

Es importante tener presente al Control como parte del proceso administrativo, que a continuación se presenta:

Diagrama 1. “Proceso Administrativo”



Fuente: Elaboración propia, con base en: Fundamentos de Administración Apunte electrónico Pag. 183 – 186, edición Octubre 2018, realizado por Universidad Nacional Autónoma de México (FCA).

Tomando en cuenta lo anterior se define al Control como la herramienta administrativa que permite medir y corregir el desempeño de las funciones dentro de una organización con el propósito de lograr objetivos y planes a través de medir resultados, identificar desviaciones, generar información, limitar las acciones y establecer medidas correctivas para la toma de decisiones.

A continuación, se presentan algunas definiciones del Control Interno.

Las Normas Internacionales de Auditoría (NIAS) lo definen como: “Control Interno: el proceso diseñado, implementando y manteniendo por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y la eficiencia de las operaciones, así como el sobrecumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.” (NIAS, 2019)

De acuerdo con el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, define el Control Interno de la siguiente manera: “Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adopten en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad de su información financiera, promover eficiencia y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.” (Gamol, 2022)

En el libro Control Interno de José Alberto Schuster presenta la siguiente definición: “El sistema de Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la contabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescriptas.” (Schuster Alberto, 1992)

De acuerdo con Abraham Perdomo Moreno en su libro Fundamentos de Control Interno lo define como: “Plan de control entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa, pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa.” (Abraham, 2003)

La definición de Control interno según COSO “es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el

objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con:” (Blanco F, 1980) efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Considerando las definiciones anteriores se puede aseverar que el Control Interno es:

- » ***Proceso que comprende el plan de organización, métodos, procedimientos que adopta una entidad para salvaguardar activos, promover la eficiencia y efectividad en sus operaciones, la adhesión del cumplimiento de políticas, normas, leyes y regulaciones aplicables; con la finalidad de lograr objetivos mediante obtención de información confiable, veraz y oportuna para la toma de decisiones.***

2.3 Modelos de Control Interno

Desde que surgieron las empresas han vivido en constante evolución pues los eventos históricos, económicos, financieros y los avances tecnológicos han propiciado el surgimiento de nuevos modelos de prácticas relacionadas al Control Interno que buscan mejorar procesos, salvaguardar activos, ser más eficientes y productivos dentro de las organizaciones bajo las normas y regulaciones establecidas por diversos organismos; que a continuación se describen.

La implementación de un adecuado Control Interno es fundamental para el funcionamiento eficiente y seguro de cualquier organización. A lo largo del tiempo, se han desarrollado diferentes modelos y enfoques de Control Interno con el objetivo de adaptarse a las cambiantes necesidades y desafíos empresariales. Estos modelos se han creado tomando en cuenta los eventos históricos, las tendencias económicas y financieras, así como los avances tecnológicos que impactan en el entorno empresarial.

En este sentido, es importante destacar que los modelos de Control Interno no son estáticos, sino que evolucionan de manera constante para adaptarse a las demandas y riesgos actuales; a continuación, se presentan una breve descripción de los modelos más utilizados en las empresas en la actualidad:

1. Modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission): Este modelo es uno de los más reconocidos a nivel mundial y establece un marco integral para la evaluación y gestión del Control Interno. El enfoque principal del modelo COSO es identificar y mitigar los riesgos que podrían afectar los objetivos de la organización en las áreas operativas, financieras y de cumplimiento.
2. Modelo COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies): El modelo COBIT se centra en el Control Interno de las tecnologías de la información y su alineación con los objetivos estratégicos de la organización. Proporciona un conjunto de mejores prácticas para la gobernanza y gestión de los sistemas de información, garantizando la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.
3. Modelo ISO 31000: Esta norma internacional establece los principios y directrices para la gestión del riesgo en cualquier tipo de organización. Aunque no está específicamente orientada al Control Interno, proporciona un marco de referencia para identificar, evaluar y tratar los riesgos, lo cual es fundamental en el diseño e implementación de un sistema de Control Interno eficaz.
4. Modelo de las "Tres líneas de defensa": Este enfoque propone una estructura organizativa en la cual se distinguen tres líneas de responsabilidad en la gestión del riesgo y el Control Interno. La primera línea de defensa corresponde a los responsables de la gestión diaria de los riesgos y controles en los procesos operativos. La segunda línea de defensa involucra a las funciones de supervisión y gestión del riesgo, como la gestión de riesgos, cumplimiento normativo y auditoría interna. Finalmente, la tercera línea de defensa está representada por la auditoría externa.

Estos son solo algunos ejemplos de modelos de Control Interno que existen en la actualidad. Cada organización puede seleccionar y adaptar el modelo que mejor se ajuste a sus necesidades, considerando su tamaño, sector de actividad, objetivos estratégicos y regulaciones aplicables. La elección y aplicación adecuada de un modelo de Control Interno contribuye a fortalecer la gestión empresarial, brindando mayor confianza a los stakeholders y minimizando los riesgos operativos, financieros y de cumplimiento.

Sin embargo, a continuación, se presentan algunos de los modelos más relevantes y ampliamente reconocidos en el ámbito del Control Interno:

Modelo Cadbury (Informe Cadbury 1992)

El informe Cadbury estableció una serie de recomendaciones y directrices para mejorar el gobierno corporativo en las empresas. Estas recomendaciones se centraron principalmente en los aspectos éticos y de gestión de las empresas, con el objetivo de garantizar la rendición de cuentas, la transparencia y la protección de los intereses de los accionistas y otras partes interesadas.

Se basa en los principios de transparencia, integridad, rendición de cuentas y liderazgo responsable. Entre las principales recomendaciones del informe se incluyen la necesidad de establecer un consejo de administración efectivo y equilibrado, la separación de los roles de presidente y director ejecutivo, la auditoría interna y externa independiente, y la divulgación de información clara y comprensible para los accionistas.

El modelo Cadbury se basa en los principios de transparencia, integridad, rendición de cuentas y liderazgo responsable. Entre las principales recomendaciones del informe se incluyen la necesidad de establecer un consejo de administración efectivo y equilibrado, la separación de los roles de presidente y director ejecutivo, la auditoría interna y externa independiente, y la divulgación de información clara y comprensible para los accionistas.

Su principal aportación es la definición de Gobierno Corporativo como “el sistema por el cual se dirigen y se controlan las compañías”, si bien toma como referencia lo establecido por el modelo COSO el modelo Cadbury le da prioridad a la estructura organizacional respecto a sus actividades y responsabilidades; también propone buenas prácticas en el actuar del personal responsable de las actividades financieras para incrementar la confianza sobre la información financiera que se genere.

Su objetivo es el de proporcionar una seguridad razonable con respecto a la efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad y veracidad de la información financiera, y cumplimiento de leyes y reglamentos; también busca mitigar los siguientes riesgos:

- » Falta de exactitud sobre la aplicación de las normas contables frente a un mismo hecho.
- » Crisis empresariales que generen quiebras y críticas a los Comités de Administración de empresas que reportaron importantes pérdidas financieras.
- » Falta de garantías para que los Comités mantengan el control.
- » Presiones competitivas sobre las empresas y sus auditores.

Sus componentes centrales son:

- » Una clara división de responsabilidades, principalmente en el puesto de presidente del Comité o Consejo de Administración y sea un elemento independiente.
- » La mayoría de la junta directiva está compuesta por directores externos.
- » El consejo debe de designar un Comité de Auditoría que incluya al menos a tres directores que no sean ejecutivos. (Cambridge Judge Business School, 2014)

El informe Cadbury tuvo un impacto significativo en la práctica del gobierno corporativo en todo el mundo. Sus recomendaciones fueron adoptadas y adaptadas por muchos países y organizaciones, y sentaron las bases para el desarrollo posterior de otros códigos y marcos de gobierno corporativo, como el informe Higgs y el informe Turnbull en el Reino Unido, y el informe Sarbanes-Oxley en los Estados Unidos.

En resumen, el modelo Cadbury es un marco de gobierno corporativo que se centra en la transparencia, la rendición de cuentas y la protección de los intereses de los accionistas y otras partes interesadas en las empresas. Ha tenido un impacto duradero en la práctica del gobierno corporativo a nivel global.

Committee of Sponsoring Organizations (COSO 1992)

El objetivo principal de este modelo es establecer las bases del Control Interno que implementarán las empresas para generar información financiera precisa y lograr el éxito en el cumplimiento de los objetivos establecidos. En este sentido, el recurso humano desempeña un papel fundamental, ya que es responsable de participar en el proceso de control y de diseñar, implementar y mejorar el sistema de Control Interno dentro de la organización. El nivel jerárquico y las funciones desempeñadas por el personal están

directamente relacionados con su grado de responsabilidad en el proceso de Control Interno.

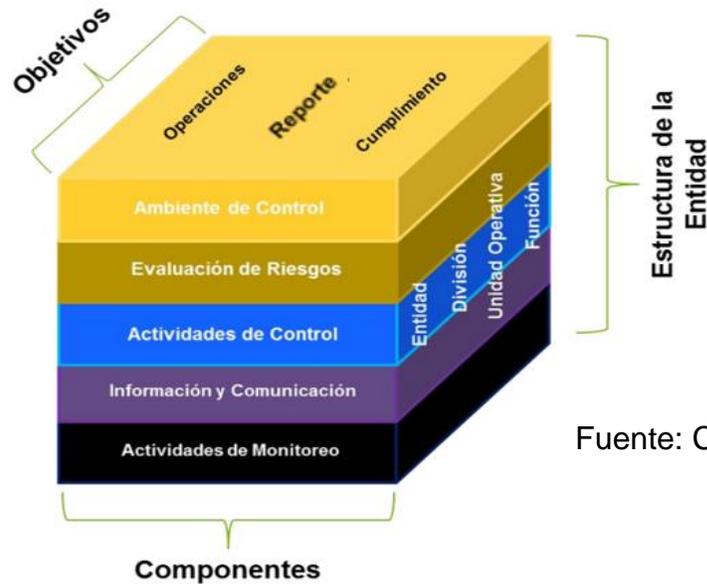
Tiene como Objetivo establecer las bases del Control Interno que implementaran las empresas para generar información veraz de la información financiera y alcanzar los objetivos establecidos de manera exitosa.

Para este modelo es de suma importancia el recurso humano ya que es el encargado de participar en el proceso de control ya que al ejecutar las actividades este se encarga de diseñar, implementar y mejorar el proceso de Control Interno dentro de la organización; entendemos entonces que dependiendo del nivel jerárquico y funciones que realice el personal está relacionado con el grado de responsabilidad que tiene dentro del proceso de Control Interno, como se describe a continuación:

- » *Administración*: Es el máximo órgano dentro de la organización, tiene la responsabilidad del control, así como de liderar y revisar las actividades de los miembros que están al frente de la organización ya que son los que designan a los responsables de cada función, establecen las políticas y procedimientos de Control Interno más adecuados para la organización.
- » *Personal responsable de las actividades financieras*: Son los encargados de administrar los recursos financieros a través de presupuestos y planificación financiera, por lo que controlan, monitorean y analizan el rendimiento financiero en relación con el resto de las operaciones de la organización.
- » *Consejo Administrativo*: Es el que ofrece asesoría, determina el actuar y conoce a profundidad las actividades que se realizan debido a la comunicación que tiene con los responsables de las áreas; en ocasiones lleva a cabo sus actividades a través de comités ya que debe de estar preparado para actuar ante una posible falla en la Administración de la organización.
- » *Comité de Auditoría*: Tiene la autoridad para interrogar y/o investigar a los directivos sobre cómo están ejecutando sus actividades y asegurarse de que se tomen las medidas correctivas.
- » *Audidores Internos*: Son los encargados de revisar y evaluar los sistemas de Control Interno implementados, si es necesario también realiza las recomendaciones de mejoras a los mismos.

Este modelo tuvo su última modificación en el año 2013 estableciendo 5 componentes, 17 principios y 87 puntos de interés, a continuación, se presenta un esquema de la estructura del modelo.

Figura 2. “Elementos del Control Interno”



Fuente: COSO, 2013.

En conclusión, el modelo de Control Interno aquí descrito establece los fundamentos y roles clave para garantizar la efectividad y confiabilidad de la información financiera en las empresas. El recurso humano desempeña un papel crucial en el diseño, implementación y mejora continua del sistema de Control Interno. Los diferentes actores, como la administración, el personal responsable de las actividades financieras, el consejo administrativo, el comité de auditoría y los auditores internos, desempeñan funciones específicas que contribuyen a la supervisión y evaluación del Control Interno. La última modificación del modelo en 2013 ha establecido componentes, principios y puntos de interés que brindan una estructura sólida para el control interno en las organizaciones. Implementar adecuadamente este modelo fortalecerá la capacidad de las empresas para alcanzar sus objetivos y generar información financiera veraz.

The Criterial of Control of Committee (CoCo 1995)

El modelo "The Criteria of Control of Committee" (CoCo 1995) es un marco de referencia reconocido internacionalmente para el diseño y la implementación del control interno en las organizaciones. Desarrollado por el Committee of Sponsoring Organizations of the

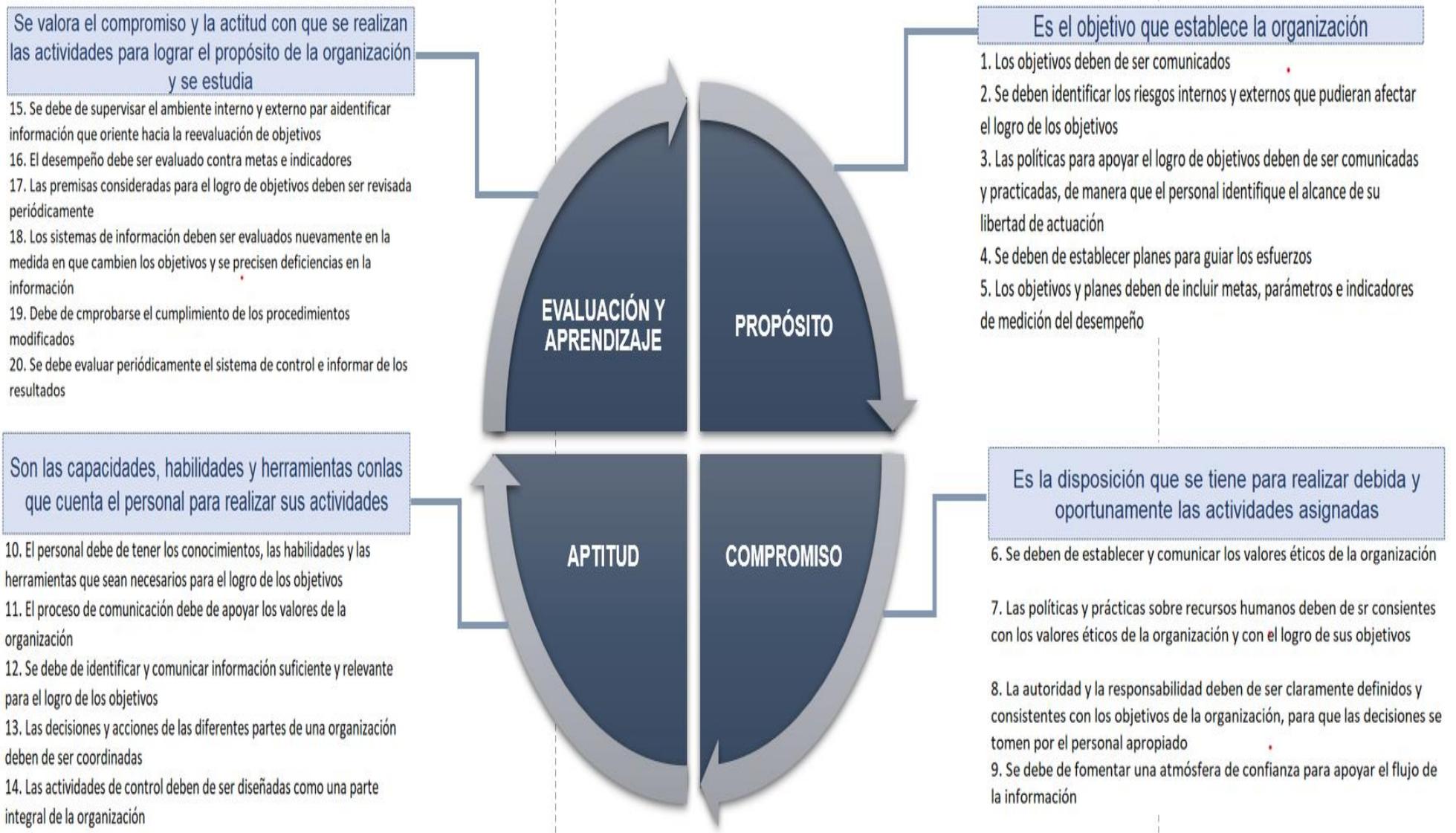
Treadway Commission (COSO), el modelo CoCo 1995 establece los criterios esenciales que las organizaciones deben seguir para lograr un sistema de control interno efectivo. El objetivo principal de este modelo es proporcionar a las organizaciones un enfoque estructurado y coherente para evaluar y mejorar sus procesos de control interno, garantizando así la protección de los activos, la integridad de la información financiera y la eficiencia operativa. En este párrafo introductorio, exploraremos los componentes clave y los principios fundamentales del modelo CoCo 1995, y su importancia en el establecimiento de un entorno de control sólido y confiable dentro de las organizaciones.

Este modelo busca que las organizaciones que lo implementen tengan una mayor comprensión sobre la importancia del Control Interno, tomando en cuenta los cambios y tendencias con las que se viven hoy en día, tales como: el impacto y uso de la tecnología en los procesos operativos y administrativos, nuevas estructuras organizacionales, considera los canales de comunicación de vital importancia para informar sobre la efectividad del sistema de Control Interno implementado y así los Consejos de administración o administradores encargados tengan la facultad de establecer los controles necesarios con el fin de proteger los intereses de los accionistas; por lo anterior es imprescindible que todo el personal involucrado sea profesional adoptando una actitud honesta, responsable y ecuánime al estar comprometido con los valores de la organización, seguir los códigos de ética, normas, políticas y leyes internas y externas siendo un ejemplo para toda la organización.

Se infiere que este modelo requiere que las personas que estén a cargo de su diseño, implementación, revisión y mantenimiento requieren hacer un análisis de los criterios que lo componen para poder hacer una interpretación que ayude a su correcta implementación tomando en cuenta las necesidades y particularidades de la organización para garantizar su efectividad.

Tiene como objetivo desarrollar las guías que marcan el diseño del Control Interno dentro de las organizaciones, de una manera sencilla y efectiva; a través de un proceso más dinámico y encaminado a mejorar el control pues se presenta en forma de elementos relacionados entre sí llamado *Ciclo de entendimiento Básico de Control* conformado por 4 etapas y 20 criterios generales que a continuación se presenta.

Diagrama 2. “Estructura del Control Interno CoCo”



Fuente: Elaboración propia, con base a Normaria Boletín digital, Pag 1-2, edición Noviembre 2003, realizado por Instituto de Auditores Internos de Argentina.

Derivado del hecho que el sistema CoCo fue estructurado tomando como base el sistema COSO a continuación se presentan las generalidades de ambos modelos y sus diferencias:

Tabla 1. “Generalidades del modelo COSO vs COCO”

GENERALIDADES	COSO	COCO
Nombre	Committee Of Sponsoring Organizations	Criteria Of Control Committee
Año de emisión	1992	1995
País de origen	Estados Unidos	Canadá
Antecedente	Surge como respuesta a los fraudes en los estados financieros complementando los conceptos, definiciones dando una estructura al Control Interno.	Es el producto de la revisión sobre el modelo COSO, posterior a que las organizaciones reportaran dificultad para implementarlo.
Objetivo	Busca el mejoramiento de la organización a través del Control Interno apoyandose del Gobierno Corporativo.	Busca otorgar una guía que sirva para el diseño, implementación, evaluación y monitoreo del Control Interno.
Estructura	* 5 Componentes * 17 Criterios * 87 Puntos de interés	* 4 Etapas * 20 Criterios generales
Diferencias	* Todos los miembros de la organización son responsables del Control Interno. * El nivel de responsabilidad depende de las funciones que desempeñe el personal a cargo.	* Se requiere de un analisis previo para su implementación tomando en cuenta las necesidades de la organización. * Se establece que la organización debe de tener una comunicación entre todo el personal. * Se establece que el Control Interno comienza de la persona hasta comprender a todos los miembros como un conjunto. * Todo el personal a cargo del Control Interno debera de vigilar y evaluar su desempeño.

Fuente: Elaboración propia con base a la lectura sobre COSO y COCO.

El modelo "The Criteria of Control of Committee" (CoCo) proporciona una guía exhaustiva y práctica para el diseño y la implementación del control interno en las organizaciones. Al analizar y aplicar los componentes, principios y puntos de interés establecidos en el modelo CoCo, se pueden obtener las siguientes conclusiones:

1. Mejora de la eficiencia operativa: El modelo CoCo ayuda a las organizaciones a identificar y evaluar los procesos clave, estableciendo controles internos adecuados para garantizar la eficiencia en las operaciones. Al implementar los criterios del modelo, las empresas pueden optimizar sus actividades y minimizar los riesgos operativos, lo que conduce a una mejora en la eficiencia general.
2. Protección de los activos: El modelo CoCo enfatiza la importancia de salvaguardar los activos de la organización, ya sean financieros, físicos o de información. Al establecer controles internos sólidos y eficaces, las empresas pueden mitigar el riesgo de pérdidas y fraudes, protegiendo así sus recursos y patrimonio.
3. Cumplimiento normativo: El modelo CoCo aborda la importancia del cumplimiento normativo y legal. Al seguir los criterios y principios del modelo, las organizaciones pueden asegurarse de que sus operaciones estén alineadas con las leyes y regulaciones aplicables, evitando sanciones y problemas legales.
4. Mejora de la toma de decisiones: Al establecer un sistema de control interno robusto, el modelo CoCo proporciona información precisa y confiable para respaldar la toma de decisiones. Al contar con datos financieros y operativos precisos, los líderes de la organización pueden tomar decisiones informadas y estratégicas para el logro de los objetivos establecidos.

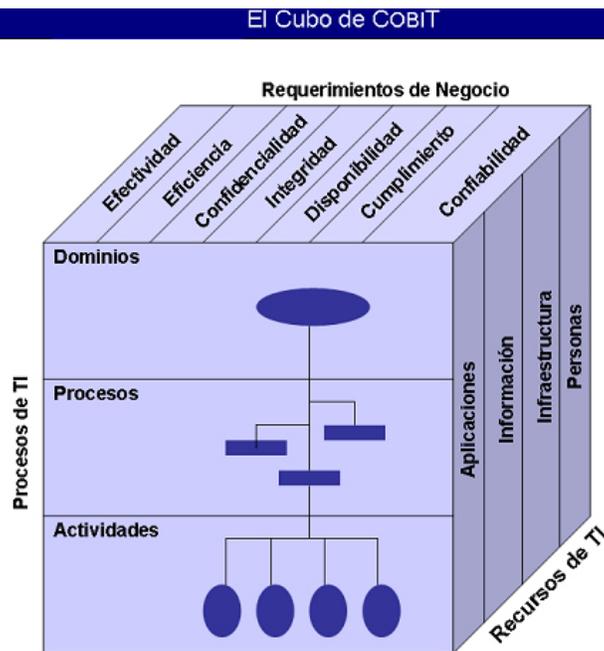
En resumen, el modelo CoCo es una herramienta valiosa para las organizaciones en la mejora de sus procesos de control interno. Al aplicar sus criterios y principios, las empresas pueden fortalecer su capacidad para gestionar riesgos, proteger sus activos, cumplir con las normativas y mejorar la eficiencia operativa, lo que en última instancia contribuye al logro de los objetivos organizacionales de manera exitosa.

Control Objectives for Information and Related Technology (CoBit 1995)

Es un modelo que fue diseñado principalmente para proporcionar prácticas de seguridad y control con respecto a las Tecnologías de Información que utilizan las organizaciones; su propósito es investigar, desarrollar, publicitar y promocionar objetivos de control en las Tecnologías de la Información y estos puedan ser utilizados a su vez por el personal de la organización.

A continuación, se presenta la estructura del modelo:

Figura 3. “Cubo CoBIT”



Fuente: CoBIT an ISACA Framework

Este modelo establece que existen 4 dominios en el proceso de las Tecnologías de la información y 5 principios clave que a continuación se presentan:

Dominios

- » Planificación y Organización: Son las estrategias y tácticas que se utilizan para identificar el logro de objetivos a través del uso e implementación de la Tecnología de la Información; esta visión debe de ser planeada, comunicada y administrada desde diferentes perspectivas para el establecimiento de una estructuración e infraestructura tecnológica adecuada dentro de la organización.
- » Adquisición e Implementación: Se contempla que las estrategias y soluciones de la Tecnología de la información se deben de identificar, desarrollar o adquirirlas para que formen parte en las operaciones de la organización; también se deben de contemplar los cambios y/o mantenimientos realizados a los sistemas existentes.
- » Soporte y Servicios: Es la entrega de los servicios requeridos desde las operaciones tradicionales, entrenamiento, seguridad y aspectos de continuidad para proveer servicios que deberán establecerse en los procesos de soporte necesarios también

se incluyen los procesamientos de datos por sistemas de aplicación, clasificados como *controles de aplicación*.

- » Monitoreo: Indica que todos los procesos deben de ser evaluados regularmente con el objetivo de verificar su calidad y suficiencia.

Todos los dominios anteriores aplicados facilitan la generación, procesamiento y comunicación de la información a través de la Tecnología de la Información.

Principios

1. Satisfacer las necesidades de las partes interesadas
2. Cubrir la empresa Extremo a Extremo
3. Aplicar un marco de referencia único integrado
4. Hacer posible un enfoque holístico
5. Separar el Gobierno de la gestión

De acuerdo a lo anterior se infiere que el modelo proporciona un marco integral y estructurado para el control y gestión de la tecnología de la información (TI) en las organizaciones. Al analizar y aplicar los principios y procesos establecidos en el modelo CoBit, por lo que se pueden obtener las siguientes conclusiones:

1. Alineación de la TI con los objetivos del negocio: CoBit destaca la importancia de alinear las estrategias y actividades de TI con los objetivos y necesidades del negocio. Al utilizar el modelo CoBit, las organizaciones pueden establecer un enfoque claro y coherente para la gestión de la TI, asegurando que las inversiones y decisiones relacionadas con la tecnología estén alineadas con la visión y estrategia empresarial.
2. Gestión efectiva de los riesgos de TI: CoBit aborda de manera exhaustiva la gestión de los riesgos de TI, proporcionando un marco para identificar, evaluar y mitigar los riesgos asociados con los sistemas y procesos de información. Al aplicar los controles y prácticas recomendadas por CoBit, las organizaciones pueden minimizar los riesgos de interrupción de servicios, pérdida de datos y vulnerabilidades de seguridad.
3. Mejora de los procesos de TI: CoBit se centra en la optimización y mejora continua de los procesos de TI. Al seguir las guías y recomendaciones de CoBit, las

organizaciones pueden establecer un conjunto de controles internos efectivos y eficientes, mejorar la calidad de los servicios de TI, agilizar las operaciones y reducir los costos asociados con la gestión de la tecnología.

4. Cumplimiento normativo y legal: CoBit ayuda a las organizaciones a cumplir con los requisitos normativos y legales relacionados con la seguridad y la privacidad de la información. Al adoptar los principios y enfoques de CoBit, las organizaciones pueden establecer prácticas y controles que cumplan con los estándares y regulaciones aplicables, asegurando la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

En resumen, el modelo CoBit proporciona un enfoque estructurado y práctico para la gestión de la TI en las organizaciones. Al aplicar sus principios y procesos, las empresas pueden lograr una mejor alineación de la TI con los objetivos del negocio, gestionar eficazmente los riesgos de TI, mejorar los procesos y cumplir con los requisitos normativos y legales. Esto resulta en una mejor utilización de la tecnología y una mayor capacidad para obtener beneficios estratégicos de la TI en el entorno empresarial.

KONTRAG (Ley de Control y Transparencia Empresarial 1998)

La Ley de Control y Transparencia Empresarial, conocida como KONTRAG, es una legislación promulgada en 1998 que tiene como objetivo principal establecer mecanismos de control y transparencia en el ámbito empresarial. Esta ley busca fomentar la integridad, la rendición de cuentas y la ética empresarial, promoviendo prácticas de gobierno corporativo sólidas y una gestión responsable en las organizaciones. A través de sus disposiciones, KONTRAG busca garantizar la confianza de los inversionistas, accionistas, empleados y otros actores interesados en la gestión de las empresas, promoviendo así un entorno empresarial equitativo y sostenible

Su objetivo principal es el de evitar crisis corporativas mediante la implementación de controles que aseguren la transparencia en las operaciones, mejorar el trabajo del consejo de vigilancia, fortalecer el control en la asamblea general para salvaguardar las utilidades de los accionistas.

Estructura:

RESPONSABLES	PRINCIPALES ELEMENTOS
<ul style="list-style-type: none">- Consejo de Administración- Gerencia- Auditores Internos- Personal	<ul style="list-style-type: none">- Obligación de Establecer una estructura gerencial de riesgo- Análisis y evaluación sistemática del riesgo- Comunicación oportuna de los riesgos

Esta ha desempeñado un papel fundamental en el fortalecimiento del gobierno corporativo y la promoción de prácticas empresariales responsables. A lo largo de los años, esta legislación ha contribuido a crear un entorno empresarial más transparente, donde se fomenta la rendición de cuentas y se promueven altos estándares éticos. Gracias a KONTRAG, se han establecido mecanismos de control interno más sólidos, se ha promovido la divulgación de información financiera relevante y se ha fortalecido la participación y protección de los diferentes actores involucrados en las organizaciones. En última instancia, KONTRAG ha sentado las bases para una cultura empresarial basada en la transparencia, la responsabilidad y la confianza, generando beneficios tanto para las empresas como para la sociedad en su conjunto.

Reporte Turnbull (1999)

Este reporte busca que las organizaciones implementen un sistema de Control Interno basado en la administración y gestión del riesgo, también busca que exista una revisión y monitoreo para determinar su efectividad; uno de sus principales objetivos es el de desarrollar una guía práctica que ayude a sus organizaciones a implementar el sistema de Control interno considerando sus necesidades y particularidades.

Ofreciendo una serie de herramientas y directrices que complementen al sistema de Control Interno implementado por la organización estableciendo 14 principios y 44 provisiones; al trabajar en sinergia se busca cumplir con los objetivos de la entidad y proteger sus activos.

OBJETIVOS (Beneficios)	AMENAZAS (Peligros)
<ul style="list-style-type: none"> - Aumenta la probabilidad de lograr las metas de la entidad - Lograr una mayor cobertura a largo plazo - Mayor probabilidad de lograr cambios cuando se consideran necesarios - Incrementa las ventajas competitivas - Enfoque interno para hacer bien las cosas - Disminuir los costos de capital - Mejores bases para establecer estrategias - Reducción de tiempo, para la atención de emergencias - Disminución de sorpresas desagradables - Desplazamiento oportuno de otras áreas de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque insuficiente de la administración de riesgos - Inapropiada orientación de riesgos - Incapacidad para obtener aceptación del gerente - Sobrecarga del comité de auditoría - Ignorar controles financieros básicos - Incremento de burocracia - Abandonarlo demasiado tarde - Demasiados riesgos identificados - Falta de mecanismos de advertencia

Este modelo determina que al generarse información oportuna, veraz y confiable se implementará una adecuada administración y control del riesgo, la organización debe de buscar que exista una asesoría constante en todos los niveles de la compañía para que el personal sea capaz de entender, diseñar, implementar, revisar y monitorear controles, aplicando continuamente estrategias de control enfocados al logro de los objetivos establecidos dando como resultado mecanismos de advertencia oportunos como respuesta a los riesgos.

Su implementación sugiere realizar los siguientes pasos:

1. Evaluación del entorno de control: Se debe realizar un análisis exhaustivo del entorno en el que opera la organización, identificando los riesgos y las amenazas que podrían afectar sus objetivos.

2. Establecimiento de objetivos: Se deben establecer metas claras y alcanzables que guíen las actividades de la organización y sirvan como base para el diseño de los controles internos.
3. Identificación y evaluación de riesgos: Es importante identificar los riesgos específicos que podrían afectar la capacidad de la organización para lograr sus objetivos. Estos riesgos deben ser evaluados en términos de su probabilidad de ocurrencia y su impacto potencial.
4. Diseño e implementación de controles internos: Se deben diseñar e implementar controles internos adecuados para mitigar los riesgos identificados. Estos controles deben ser efectivos y eficientes, y deben adaptarse a las necesidades y particularidades de la organización.
5. Monitoreo y revisión de controles: Es fundamental establecer un sistema de monitoreo continuo para evaluar la efectividad de los controles internos y realizar las revisiones necesarias. Esto permitirá detectar y corregir cualquier debilidad o falla en el sistema.

En conclusión, el Reporte Turnbull proporciona una guía práctica para que las organizaciones implementen un sistema de Control Interno sólido y eficiente. Al considerar los objetivos, riesgos y controles internos, se busca proteger los activos de la entidad y garantizar el logro de sus metas. Mediante una gestión adecuada del riesgo y una revisión constante, se busca mejorar la toma de decisiones, minimizar los costos y crear una ventaja competitiva sostenible. La implementación de este modelo requiere un enfoque integral y la participación de todos los niveles de la organización para garantizar su efectividad y adaptabilidad a las necesidades específicas de cada entidad.

Ley Sarbenes & Oxley (Ley SOX 2002)

Tiene como objetivo eliminar los conflictos de interés, negligencia y malas prácticas de profesionales internos y/o externos dentro de una organización, ya que su correcta aplicación permite identificar riesgos clave en la información financiera que se produce y así evaluar su impacto en las diferentes áreas; además que establece una nueva ética de

responsabilidades corporativas y normas estrictas para prevenir y sancionar el fraude corporativo y actos de corrupción.

Esta ley es aplicable a todas las empresas públicas, norteamericanas o extranjeras incluyendo a los emisores American Depositary Receipts (ADR).

Sus aportaciones se enfocan en la creación de responsabilidades y obligaciones con los miembros de la junta directiva al establecer que deben de contar con cinco miembros que sean especialistas en temas financieros, y estos no deben de recibir ningún otro tipo de pago más que los que sean por concepto de “pagos fijos” como pagos por concepto de retiro; con el fin de evitar fraudes corporativos y actos de corrupción; sus deberes más relevantes son:

- » Registrar las firmas de contabilidad pública.
- » Acatar las Normas de Auditoría, con el fin de que los informes emitidos sean confiables y el personal encargado sea ético.
- » Inspeccionar las firmas de contabilidad, procesos disciplinarios, e imponer sanciones apropiadas cuando se requiera.
- » Será capaz de establecer los presupuestos y administrar las operaciones de la Junta administrativa y todo el personal que participe en ella.

Una de sus aportaciones más relevantes es el establecimiento de la revisión y evaluación por parte de la gerencia de las organizaciones del sistema de Control Interno implementado debido a la realización de un “Informe de Control Interno” donde se pueden informar las responsabilidades y cumplimiento de las mismas por parte de la gerencia al ser la encargada de establecer y mantener la estructura del Control Interno, evaluar la estructura y procedimientos del Control Interno siendo operaciones clave para la emisión de la información financiera.

Debido a sus alcances y su finalidad de minimizar los fraudes corporativos y actos de corrupción dentro de las organizaciones, destacan las siguientes disposiciones: a) La penalidad máxima por fraude es de 5 a 10 años, b) Se considera delito alterar un documento o interferir en procedimientos. Esto debido a que se recomienda que cualquier organización se estructure con *órganos de control* los cuales lo conforman:

Asamblea de Accionistas: Es el órgano dentro de una sociedad que determina las acciones a seguir a través de acuerdos cumplidos y ejecutados por el personal involucrado; también es la encargada de definir a través de votos el rumbo de la sociedad emitiendo estatutos o leyes con las que se regirán las actividades.

Consejo de Administración: Es el órgano que representa a la organización, adoptando y cumpliendo con las decisiones establecidas por el personal.

Comité de Finanzas y Planeación: Es el órgano encargado de establecer y emitir las políticas, normas y estatutos relacionados con las finanzas de la organización.

Comité Auditoría: Es el órgano encargado de ser el intermediario entre el Consejo de Administración y tener una comunicación con respecto de los temas contables y financieros de la organización, entre auditores externos e internos con personal directivo y de las altas gerencias.

Comité Evaluación y Compensaciones: Es el órgano encargado de regular las compensaciones financieras que se otorga al director general y altos funcionarios.

Comité de Prácticas Societarias: Es el órgano encargado de dar opiniones al consejo de administración, puede solicitar la opinión de expertos en temas de interés los cuales pueden ser externos y apoya al Consejo de Administración en la elaboración de los informes emitidos y contengan las políticas, normas, y criterios contables necesarios para que la emisión de la información financiera sea veraz y oportuna.

2.4 Elementos del Control Interno

El Control Interno cuenta con elementos que son las bases para poder diseñar e implementar un sistema de Control Interno en las entidades y estas puedan realizar actividades que permitan llegar al logro de objetivos.

Este documento aplicará el **modelo COSO** y se describirán los elementos que integran al Control interno.

1) Ambiente de Control

Es el primer elemento en el cual se presentan las normas, procesos y estructuras operativas, financieras, administrativas de carácter interno y externo aplicables, que permiten llevar a cabo el Control Interno en una entidad; a su vez se integra por factores tales como:

- » Estructura Organizacional: Es donde podemos encontrar organigramas, perfiles de puestos, valores éticos y filosofía de la empresa.
- » Conciencia del Control y estilo Operativo: Es el factor donde la entidad pueda diseñar e implementar manuales y flujogramas de procedimientos, normas y políticas a seguir por parte del recurso humano.
- » Asignación de Autoridad y Responsabilidad: Es donde la entidad determina las relaciones de jerarquía, autoridad y responsabilidad, así como los canales de comunicación para garantizar que todo el recurso humano reconoce y comprende sus funciones contestando las preguntas ¿Cómo?, ¿De qué? Y ¿Por qué? Es responsable de las actividades y/u operaciones.
- » Dirección y Comité de auditoría en la vigilancia de la entidad: La principal función de este elemento es la de apoyar a la administración, vigilar el cumplimiento de normas, políticas y procedimientos establecidos por la dirección.

2) Evaluación de Riesgos

Si bien todas las entidades que se constituyen se pueden enfrentar a diversas acciones, eventos o circunstancias de carácter interno o externo que se denominan riesgos y pueden ser determinantes para la existencia y continuidad de la entidad, este elemento es el que permite identificar y analizar cada riesgo.

Por lo que se puede entender este elemento como el proceso de analizar cada impacto de acuerdo a la probabilidad y frecuencia de que este ocurra y clasificarlo como *alto*, *medio* o *bajo* con la intención de ordenarlos a través de una escala estimativa y comenzar a trabajar en los riesgos más urgentes planteando estrategias para mitigarlos o evitarlos.

3) Actividades de Control

Una vez que la administración de la entidad estableció y comunicó las normas, políticas, manuales y/o flujogramas que establecen como se realizan y desarrollan las operaciones de la entidad; se establece que este elemento es el que determina cuales son los controles, políticas y procedimientos adecuados para gestionar los riesgos que existen en las operaciones que esta realiza.

Todas las áreas y personal sin excepción alguna son responsables de realizar las actividades de control, ya que estas son las que ayudan a prevenir y detectar los riesgos, proporcionando una seguridad razonable a la dirección y/o personal encargado para que se pueda llevar a cabo una correcta toma de decisiones en busca del cumplimiento de los objetivos.

4) Información y Comunicación

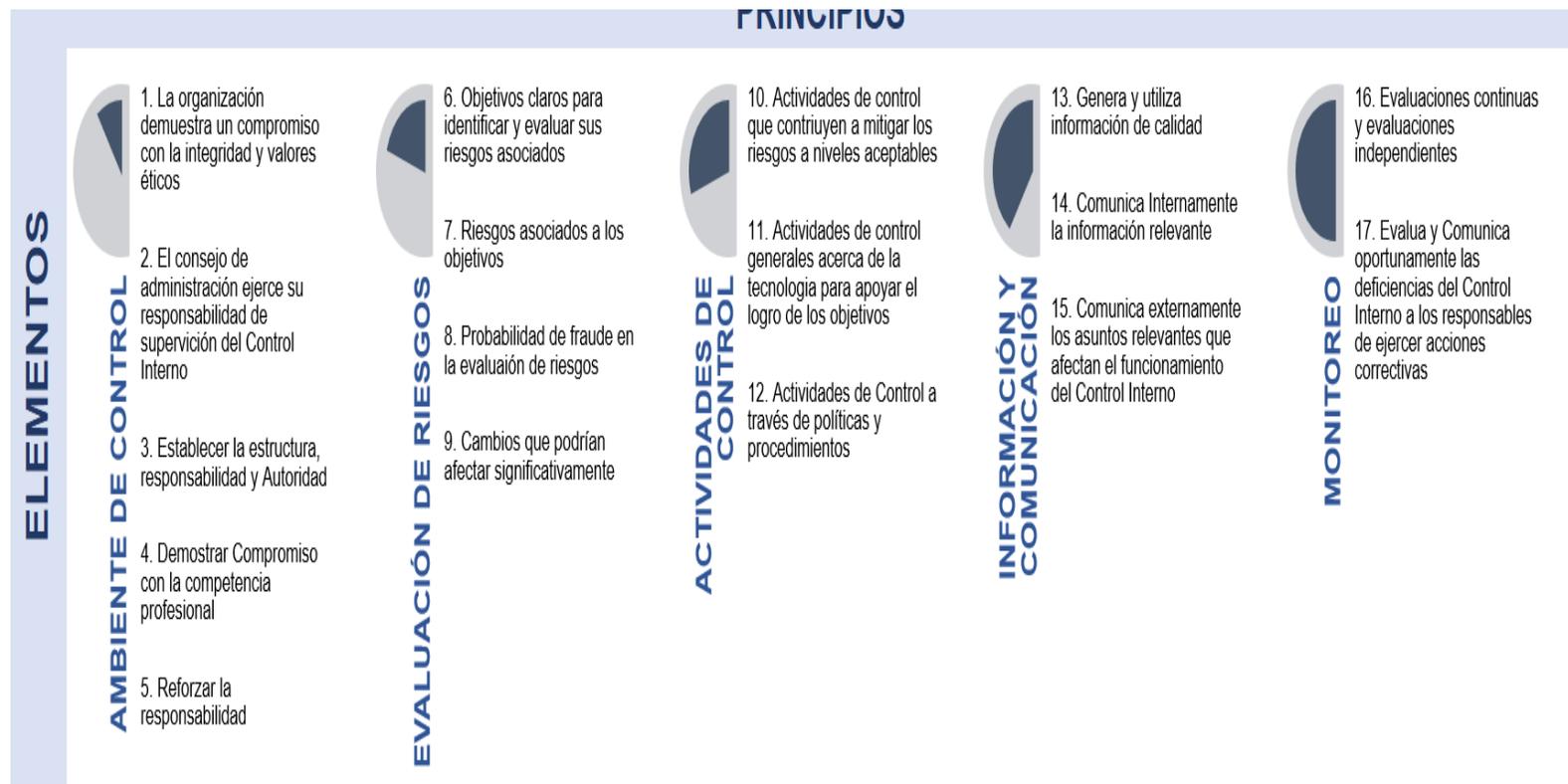
La información que se genera en la entidad tiene una importancia trascendental para este elemento puesto que su objetivo, es que todas las áreas puedan trabajar de forma convergente al conocer, procesar, intercambiar e informar datos generados de las operaciones y actividades que realiza la entidad.

La comunicación debe de realizarse en todos los niveles de la entidad para que el personal idóneo pueda transmitir y ejecutar decisiones oportunas; ya que, de la información obtenida a través de los manuales, políticas, estados financieros, memorandos, y canales de comunicación establecidos por la dirección se podrá proporcionar y compartir datos necesarios, relevantes, oportunos y veraces.

5) Actividades de Monitoreo

El último elemento del Control Interno es el que busca determinar si las estrategias implementadas por la organización han sido efectivas y que cada uno de los componentes del Control Interno este presente y funcionando, mediante evaluaciones concurrentes y/o separadas para poder evaluar los hallazgos y comunicar las deficiencias encontradas oportunamente para la toma de decisiones.

Diagrama 3. “Estructura del Control Interno de acuerdo a COSO”



Fuente: Elaboración propia con base a Modelo COSO 2013, Nota digital, Junio 2020, elaborado por Jose Luis Villeda Director de Contabilidad y Control Interno en Covalto, LinkedIn.

2.5 Objetivos del Control Interno

Los objetivos del control interno pueden variar según las necesidades y características de cada organización. En general, se pueden identificar los siguientes objetivos clave:

1. **Salvaguardar los activos:** El control interno busca proteger los activos de la organización, como el efectivo, los inventarios, los equipos y la información, de pérdidas, robos, mal uso o daños.
2. **Mejorar la eficiencia operativa:** El control interno tiene como objetivo optimizar los procesos y operaciones de la organización para lograr una mayor eficiencia en el uso de los recursos, reducir los costos y aumentar la productividad.

3. Garantizar la confiabilidad de la información financiera: Uno de los objetivos principales del control interno es asegurar que la información financiera sea precisa, completa y confiable. Esto implica establecer procedimientos adecuados para el registro, la clasificación y la presentación de la información contable.
4. Cumplir con las leyes y regulaciones aplicables: El control interno busca asegurar que la organización cumpla con las leyes, normativas y regulaciones relevantes en su industria. Esto incluye aspectos fiscales, laborales, medioambientales y de protección de datos, entre otros.
5. Mitigar los riesgos: El control interno tiene como objetivo identificar, evaluar y mitigar los riesgos a los que está expuesta la organización. Esto implica implementar controles y procedimientos adecuados para prevenir y detectar fraudes, errores y irregularidades.
6. Promover la ética y la integridad: El control interno busca fomentar una cultura de ética y conducta íntegra dentro de la organización. Esto implica establecer políticas y procedimientos que promuevan la transparencia, la responsabilidad y el cumplimiento de los estándares éticos y de comportamiento.
7. Facilitar la toma de decisiones: El control interno proporciona información oportuna y relevante a los responsables de la toma de decisiones dentro de la organización. Esto ayuda a asegurar que las decisiones se basen en datos confiables y en análisis adecuados.

Es importante destacar que estos objetivos están interrelacionados y se refuerzan mutuamente. Al establecer un sistema sólido de control interno, las organizaciones pueden lograr una gestión eficiente, mitigar riesgos y generar confianza tanto interna como externamente.

Los objetivos básicos del Control Interno se pueden separar en las siguientes categorías:

Objetivos administrativos: a) Asegurar y producir el respeto, cumplimiento y adherencia de las políticas, normas y reglas establecidas por la organización; b) Promover la eficiencia en la operación.

Objetivos contables: c) Asegurar que la información financiera, administrativa y operativa que se genera en la organización sea razonable, confiable, oportuna e íntegra; d) Protección de los activos de la entidad.

Por lo cual se considera que “el sistema del Control Interno contable debe ser diseñado en función de los objetivos generales siguientes:” (González, 2015)

Es fundamental diseñar un sistema de control interno contable que se alinee con los siguientes objetivos generales:

1) Objetivos del Sistema Contable:

- El sistema contable debe contar con métodos y registros que aseguren:
- Identificar y registrar las transacciones reales según los criterios establecidos por la administración.
- Describir las transacciones con el nivel de detalle necesario para su adecuada clasificación.
- Cuantificar el valor de las transacciones en unidades monetarias.
- Registrar las transacciones en el periodo correspondiente.
- Presentar y revelar adecuadamente las transacciones en los estados financieros.
- El propósito de estos objetivos es generar información financiera y contable veraz, oportuna y confiable, que permita realizar análisis para mejorar el flujo de efectivo, detectar oportunidades de reducción de costos y gastos, entre otros aspectos.

2) Objetivos de Autorización:

Todas las operaciones deben realizarse conforme a las autorizaciones establecidas por la administración, lo que implica:

- Establecer criterios adecuados para las autorizaciones por parte del nivel apropiado de la administración.
- Aceptar y reconocer solo transacciones válidas de acuerdo con los requisitos establecidos por la administración.
- Informar los resultados del procesamiento de transacciones en tiempo y forma, respaldados por archivos y documentos adecuados.

- Las autoridades designadas deben vigilar y revisar que las actividades administrativas, financieras y operativas se realicen de acuerdo con las normas, políticas y estatutos establecidos por la organización, cumpliendo con las leyes y regulaciones correspondientes. También deben establecer medidas de supervisión para detectar y mitigar anomalías.

3) Procesamiento y clasificación de transacciones:

- Todas las operaciones deben registrarse para permitir la preparación de estados financieros en conformidad con las normas contables aplicables. Además, se deben mantener archivos y documentos adecuados para los activos sujetos a custodia. Esto implica:
 - Clasificar adecuadamente las transacciones para preparar estados financieros conforme a las normas contables y los criterios de la administración.
 - Registrar las transacciones en el periodo contable correspondiente y realizar cortes de operación adecuados cuando existan enlaces entre ciclos.
 - La organización debe conocer y apegarse al marco regulatorio de las transacciones, el registro y procesamiento de la información contable generada. En caso de contar con personal externo para la contabilidad, los directivos o administradores son responsables de solicitar y revisar periódicamente la información contable.

4) Verificación y Evaluación:

Es necesario comparar periódicamente los datos registrados sobre los activos con los activos físicos existentes, tomando medidas apropiadas y oportunas en caso de detectar diferencias. También se deben establecer controles para:

- Verificar y evaluar periódicamente los saldos informados en los estados financieros.
- Complementar la realización de todos los demás objetivos.
- Verificar y evaluar periódicamente el contenido de los informes, bases de datos, archivos y documentos.
- Este objetivo permite implementar controles administrativos y operativos sobre el inventario, capital, cuentas de ventas, proveedores, entre otros, para realizar revisiones periódicas y verificar la información administrativa y contable en comparación con los activos existentes. Esto facilita la toma de decisiones.

5) Salvaguarda Física:

La administración debe establecer políticas de acceso a los activos, asegurando el cumplimiento de las autorizaciones necesarias.

Para cumplir este objetivo, las organizaciones deben emitir un código de ética, reglamentos y políticas que establezcan los lineamientos de conducta y las sanciones correspondientes para evitar actos no autorizados, desde robos hasta actos de corrupción. Estas medidas se complementan con manuales administrativos, operativos y diagramas de flujo, que muestran claramente los procesos, las líneas de autoridad, la protección de la información y quiénes tienen acceso a la información sensible, valores y efectivo de la organización.

Cada uno de estos objetivos busca establecer medidas preventivas y de monitoreo que ayuden a proteger los activos de la organización y a comprender el origen y destino del efectivo mediante transacciones documentadas para analizar la situación administrativa y económica. Esto facilita la toma de decisiones que impulsen la mejora y el crecimiento de la organización.

En resumen, el control interno tiene como propósito fundamental asegurar la eficiencia operativa, salvaguardar los activos, garantizar la confiabilidad de la información financiera, cumplir con las leyes y regulaciones, mitigar los riesgos, promover la ética y la integridad, y facilitar la toma de decisiones. Estos objetivos se apoyan en medidas administrativas, contables y operativas para proteger los activos y promover el crecimiento y mejora de la organización.

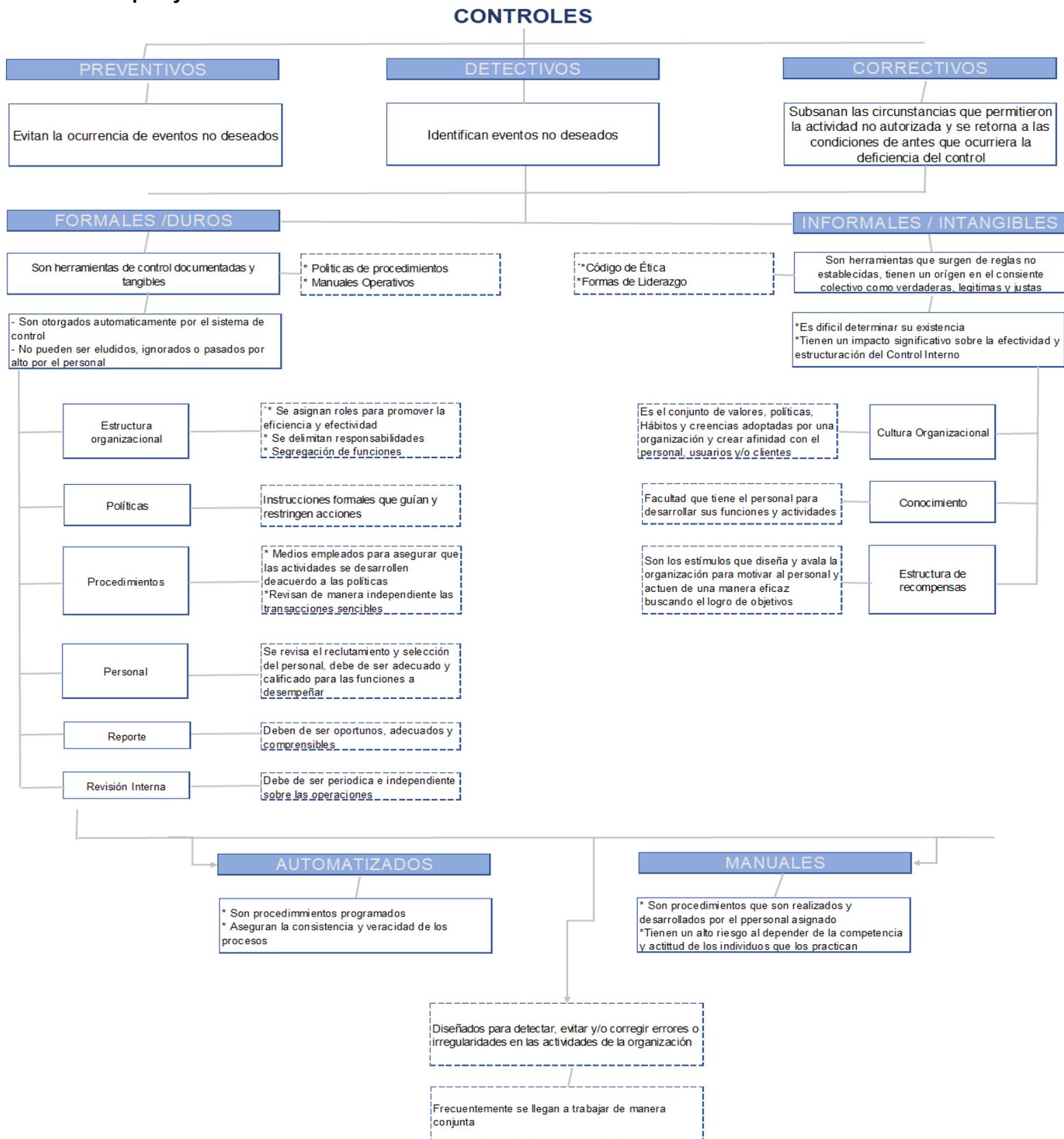
2.6 Tipos y Características de Controles

Existen diferentes tipos de controles y estos son implementados por las organizaciones con base a sus necesidades y operaciones que están realizando; con el fin de disminuir el grado del riesgo, posibles errores o irregularidades que afecten la información financiera, administrativa y operativa que se genere.

Cada control que implemente la organización debe de estar autorizado por la Administración, ya que estos son diseñados, adaptados e implementados por el personal, por ello es de suma importancia que se encuentren en constante revisión; también se debe

de estar atento a los cambios externos e internos que afectan directamente las actividades de la organización para realizar los cambios, sustituciones y/o modificaciones a los controles implementados.

Cuadro 1. “Tipos y características de Controles”



Fuente: Elaboración propia, con base en Sistemas de Control Interno, Apunte electrónico, Pag 62-67, edición 2012, realizado por Universidad Nacional Autónoma de México (FCA).

2.6.1 Técnicas de Documentación de Control Interno

Existen diversas técnicas que ayudan a documentar y atestiguar el diseño del Control Interno establecido por la organización; ayudan a reunir evidencia tangible sobre los controles que sean implementados y poder realizar los cambios oportunos cuando factores internos o externos influyan en la realización de las actividades financieras, administrativas y operacionales.

A continuación, se describen las diferentes técnicas que se emplean para la documentación del Control Interno:

Narrativa

Esta técnica consiste en hacer una descripción narrativa en forma de informe, usualmente se emplea para los controles de los estados financieros y debe de cumplir con los siguientes componentes:

1. El origen de cada documento y su registro en el sistema
2. Procesamiento
3. La disposición de cada documento y su registro en el sistema
4. Los procedimientos de control pertinentes a la evaluación del riesgo de control

Manuales Administrativos

Son documentos carpetas o folletos de fácil manejo en el que se encuentran detalladas de manera sistemática y detallada la información que auxilia, guía, orienta y uniforma la conducta y el trabajo a ejecutar por los miembros de la organización. (FCA UNAM, 2016)

Clasificación de manuales que se pueden diseñar e implementar en una organización:

1. De objetivos y políticas: Se presentan los objetivos de la organización acompañados de políticas que ayudan a aplicar las políticas generales.
2. Departamentales: Se presentan todas las políticas, reglas y especificaciones con respecto a los puestos, procesos administrativos y operacionales con respecto de cada área y/o departamento que conforma a la organización.
3. De empleado o de bienvenida: Son los que orientan y dan a conocer un panorama amplio de la estructura de la organización.

4. De organización: Es donde se muestra una explicación detallada acerca de los puestos, jerarquías, líneas de mando, responsabilidades, funciones, políticas generales, organigramas, entre otros que ayuden a tener afinidad con la entidad.
5. De procedimientos: Se establece de forma ordenada, sistemática y cronológica los pasos para la realización de actividades.
6. De contenido múltiple: Estos contienen información de diversa índole mostrando la sinergia entre áreas y departamentos con los que se trabajan para realizar una actividad y/u operación.
7. De técnicas: Determinan los procedimientos y/o recursos con los que se debe de realizar una actividad determinada.
8. De personal: Se establecen las prestaciones, reglamentos, códigos de ética entre otros los cuales van dirigidos a los supervisores y personal en general.
9. De puestos: Se describen las funciones, responsabilidades, destrezas y habilidades a desarrollar por el personal de acuerdo al puesto específico.

Diagramas de flujo

También conocidos como *flujogramas* son una representación gráfica y visual donde se muestra el proceso de una actividad, estos son fáciles de actualizar y permite visualizar rápida y ordenadamente el sistema del Control Interno.

Reglas generales:

1. Su flujo es de manera *vertical* (de arriba hacia abajo) y *horizontal* (de izquierda a derecha).
2. Todos los símbolos están conectados por líneas/flechas.
3. Cada símbolo debe de tener un único punto de entrada en la parte superior.
4. Cada símbolo debe tener un punto de salida en la parte inferior; cuando indican una decisión debe de tener dos puntos de salida que se encuentran en los lados o en un lado y en la parte inferior del mismo.
5. Todos los flujogramas tienen un inicio y un fin.
6. Los conectores deben de utilizarse para conectar líneas del flujograma.

Frecuentemente son utilizados en los manuales de procesos y se utilizan símbolos interrelacionados para su representación.

Mapeo de procesos

Son los documentos donde se exponen de manera conjunta las actividades y/o procesos centrales de una organización, las cuales se encuentran desglosadas en Inicio, desarrollo y final.

Es una herramienta que facilita conocer, entender y provocar que el personal redescubra los procesos centrales de la organización, teniendo como objetivo que los integrantes de la organización y toda aquella persona externa que los visualice sea consciente de lo siguiente:

1. Entender cómo se relacionan e interactúan los procesos.
2. Identificar fallas en el diseño de procesos que ocasionan fallas sistémicas.
3. Evaluar actividades que agregan valor.
4. Que los procesos siempre estén en una mejora constante.
5. Distinguir entre procesos técnicos y sociales.

Diagramas de control

Es un método sofisticado el cual emplea gráficos y datos estadísticos con la intención de monitorear las variables de los procesos, medir límites aplicables a la variable y así poder determinar si el proceso está fuera de control teniendo como ayuda visual los gráficos para poner especial atención a las áreas con potenciales problemas.

Los gráficos ayudan a:

1. Mejorar la productividad
2. Revisar o mejorar defectos en la manufactura
3. Evitar ajustes innecesarios en los procesos
4. Proveer información de la capacidad y diagnóstico de un proceso

Cuestionarios de Control

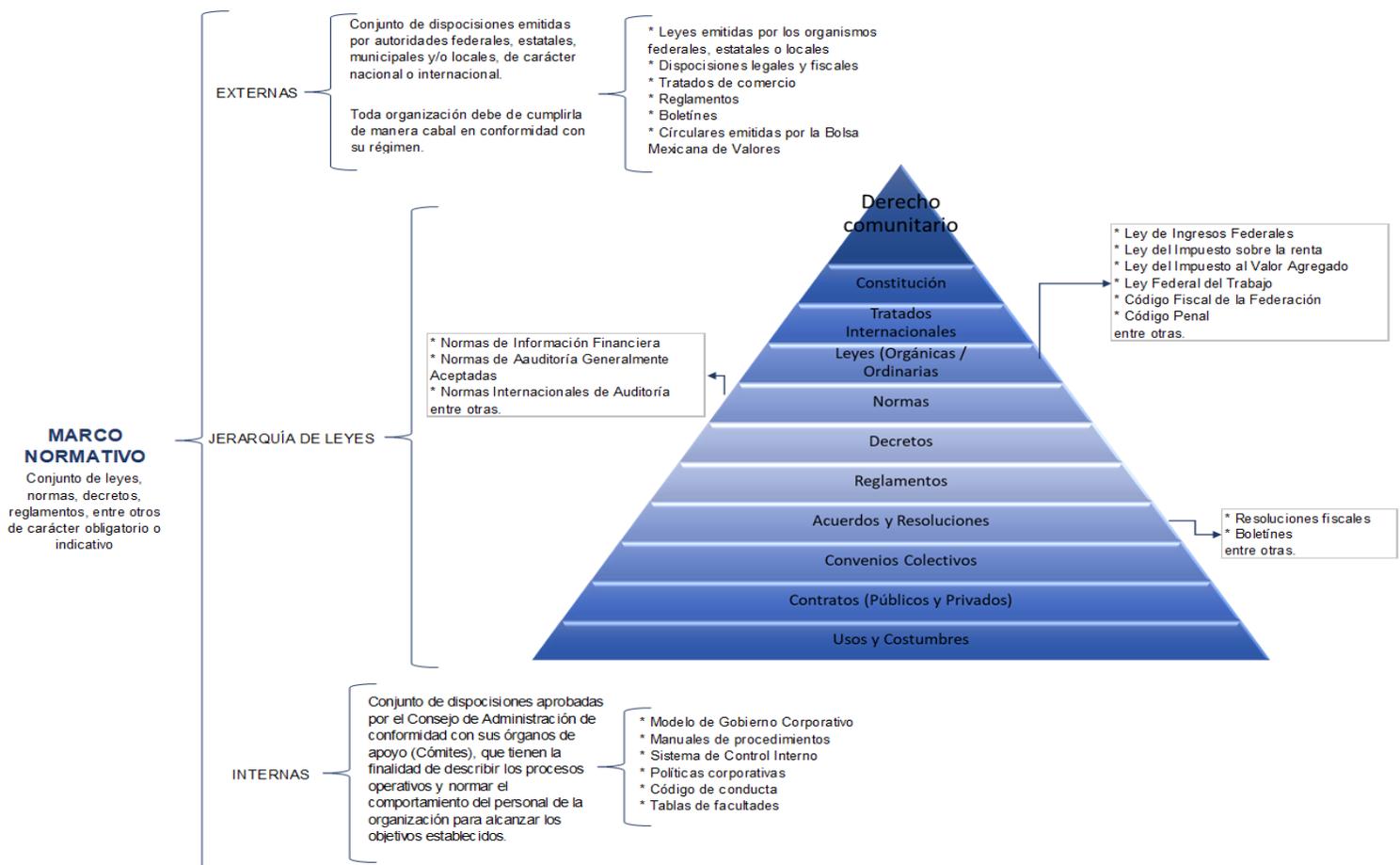
Son herramientas diseñadas con preguntas cerradas y frecuentemente responden a un sí o no, permitiendo identificar rápidamente problemas y aspectos que son inadecuados para el Control Interno. Se recomienda que se usen en etapas tempranas del planteamiento, evaluación y/o revisión de controles ya que son útiles para entender el diseño del Control Interno sin embargo también se tiene que ser conscientes que estos no dan un análisis detallado sobre los problemas o incidencias detectadas.

2.7 Normatividad

“Las diversas normas, leyes y disposiciones, así como las políticas corporativas y los manuales operativos entre otros, conforman la normatividad aplicable a una organización. Dicha normatividad tiene como propósito promover la competitividad de las empresas en condiciones similares del mercado, y en su caso dependiendo de la industria a la cual dirija sus actividades, regular los procedimientos y operaciones relacionados con la gestión del negocio para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la Administración mediante su apego y cabal cumplimiento.” (Deloitte, 2011)

El que existan, se conozcan y se lleven a cabo las normas dentro de una organización son un apoyo para los sistemas de control diseñados por eso es necesario comprender los tipos de normas que pueden aplicarse dentro de una organización.

Cuadro 2. “Marco Normativo”



Fuente: Elaboración propia con base en Normatividad, control Interno y órganos de Gobierno, Boletín Gobierno Corporativo, Pag 1, Noviembre 2011, realizado por Deloitte.

CAPÍTULO 3. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES EN PYMES DEL SECTOR RESTAURANTERO

3.1 Definición de Restaurante

El origen de la palabra *restaurant* se encuentra en Europa en países como Francia y Gales ya que antiguamente se hacía referencia a la palabra *restauración* en el sentido que las personas necesitamos restaurar fuerzas y energías a partir del consumo de los alimentos; la palabra tiene una evolución y se adopta la palabra de origen francés ***restaurant*** que aparece en el siglo XVI al paso de los años durante el siglo XIX su significado evoluciona en: establecimiento especializado en la venta de productos que restauran las fuerzas (Cocina., 2018), el cual sigue evolucionando hasta nuestros días, a continuación, se citan algunas definiciones de la palabra *restaurant*:

De acuerdo con la Real Academia Española es el “Establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local” (RAE, 2021)

En el diccionario gastronómico de Larousse se define como “Establecimiento público en el que se sirven comidas, en menú o a la carta, a precios estipulados y a unas horas indicadas” (Cocina., 2018)

El libro *Procesos de Servicio en Restaurante* establece que “Los términos *restauración* y *restaurant* provienen del galicismo ***restaurant***. Esta denominación comenzó a utilizarse en los años sesenta con una significación de servicios de alimentos y bebidas a cambio de un aporte económico.” (Castellano, 2012)

De acuerdo con lo anterior se puede afirmar que la definición de *Restaurante* es:

- » ***Establecimiento donde se sirven alimentos preparados y bebidas presentadas en una carta o menú, con precios y horarios estipulados.***

3.2 Antecedentes Históricos de Empresas Restauranteras

Desde siempre el hombre ha tenido la necesidad de alimentarse primero con los frutos y semillas que recolectaban, así como la carne de los animales que cazaba, con la aparición del fuego surgió la primera preparación de los alimentos este hecho marco el precedente para que surgieran nuevas formas de comer al mezclar, cocer, hervir entre otras

técnicas dando como resultado diversos platillos con sabores y texturas diferentes que hoy en día siguen surgiendo, al mismo tiempo que la sociedad tenían nuevas costumbres en Francia 1764 un mesonero llamado Boulanger inauguró una casa de comidas lo que se considera el primer antecedente de los restaurantes en dicho establecimiento se colocó afuera el siguiente eslogan “Venite ad me vos qui stomacho laboratis et ego restaurabo vos” que traducido es “Venid a mi todos los de estómago cansado y yo os lo restauraré” esta frase tiene al antecedente de la palabra *restaurante*.

El tiempo transcurría rápidamente y la vida urbana tenía cada vez más cambios por ello los nobles y ricos burgueses de todo el mundo consideraban indispensable el tener un chef que se hiciera cargo de la cocina y dieran grandes banquetes; esta costumbre se acrecentó en ciudades como Francia e Italia.

Uno de los principales chefs Georges- Auguste- Escoffier considerado de los mejores y precursores en organizar las cocinas de los restaurantes de los hoteles de lujo con esta experiencia formo un equipo con César Ritz abriendo en 1887 un restaurante independiente de los hoteles en Baden-Baden, causando admiración por el nuevo modelo de negocio Richard D'Oyly dueño del hotel Savoy en Londres los invita a trabajar con el y es cuando acaban de revolucionar el concepto del lujo y los restaurantes, al poner de moda estos conceptos la alta sociedad comienza a tener un alto interés por cenar fuera de casa y hacerlo en un establecimiento. (Delgado, 2013)

Durante el siglo XX con la aparición de nuevos medios de transporte se descentralizan las cocinas y gastronomías típicas de las regiones originando una apertura de nuevos sabores y texturas en la comida lo cual implicaba nuevas categorías en los restaurantes, es así como en 1900 apareció la primera Guía Michelin la cual se encarga de evaluar los restaurantes en Francia, en 1957 esta Guía se encarga de avaluar los restaurantes a nivel mundial.

Sin embargo, el acceso a los restaurantes era limitado ya que únicamente podían acudir a estos establecimientos las personas de alta sociedad es como durante los años veinte comienzan a surgir establecimientos más accesibles y restaurantes con diferentes conceptos y enfocados a diversos nichos de mercado, la industrialización y la urbanización ayudo para que en Estados Unidos de 1960 a 1970 se comenzará a implementar servicio a domicilio y desde entonces hasta la actualidad observamos como Estados Unidos, Japón,

Alemania, Reino Unido, Francia, Italia y España son los principales países que consumen más los servicios de los restaurantes al tener una cultura de comer fuera de casa.

3.1.1 Antecedentes en México

Gracias a la biodiversidad que existe en México la gastronomía desde tiempos prehispánicos ha sido diversa y muy alabada ya que los sabores, mezclas, texturas que se encuentran en las preparaciones son difíciles de igualar y encontrar en otros países del mundo.

Por ello los antecedentes de los Restaurantes en el país es un poco diferente ya que lo que se busca es disfrutar de los sabores el placer de convivir entre amigos, familiares y seres queridos de ahí que en la época colonial el 1° de Diciembre de 1525, el mexicano Pedro Hernández Paniagua inauguró el primer mesón en la Ciudad de México ubicado en la calle de Mesones como se le conoce actualmente, este establecimiento es considerado como el pionero de los establecimientos de venta de alimentos preparados en México; a partir de este hecho los negocios con este concepto se hicieron populares y le siguieron muchos más en la misma calle, Veracruz y Cholula Puebla la competencia y necesidad por ofertar una experiencia diferente surgieron las cantinas donde se ofertaban alimentos acompañados por música predominando en el país, es importante mencionar que los chefs de la época eran las monjas y monjes.

(Gastronomicainternacional, 2018)

En el siglo XIX las cosas cambiaron rápidamente ya que con la llegada de nuevos habitantes del extranjero trajeron consigo nuevos conceptos como el café y por supuesto los restaurantes que contribuyeron a la creación de más negocios enfocados a la preparación de alimentos inaugurándose en la capital de país en 1806 La hostería de Santo Domingo considerado el primer y más antiguo restaurante de México.

A principios del siglo XX le siguió la inauguración de Sanborn's en 1903 en el emblemático palacio de los azulejos en la calle madero y en 1912 El Café de Tacuba ambos en la capital del país y que continúan sus operaciones actualmente.

Durante el siglo XX, la industria restaurantera en México experimentó importantes cambios y evoluciones. Con el crecimiento de las ciudades y la aparición de nuevas tendencias culinarias, surgieron establecimientos más accesibles y restaurantes con conceptos

innovadores y enfocados a diferentes nichos de mercado. La industrialización y la urbanización jugaron un papel clave en este proceso, y en Estados Unidos, de 1960 a 1970, se introdujo el servicio a domicilio, lo que abrió nuevas posibilidades para disfrutar de la comida fuera de casa.

En México, la riqueza y diversidad de la gastronomía prehispánica han sido siempre motivo de admiración. Los sabores, mezclas y texturas de la cocina mexicana son reconocidos a nivel mundial. En la época colonial, el país vio surgir los primeros mesones y establecimientos de venta de alimentos preparados, donde se buscaba disfrutar de los sabores y compartir momentos con seres queridos. Las cantinas también se volvieron populares, ofreciendo alimentos acompañados de música, y las monjas y monjes desempeñaban un papel destacado como chefs de la época.

A medida que avanzaba el siglo XIX, la llegada de nuevos habitantes extranjeros introdujo conceptos como el café y, por supuesto, los restaurantes. Estos establecimientos contribuyeron al crecimiento de la industria y se inauguraron emblemáticos lugares como La Hostería de Santo Domingo en 1806, considerado el primer y más antiguo restaurante de México, y Sanborn's en 1903, ubicado en el icónico Palacio de los Azulejos, así como El Café de Tacuba en 1912, todos ellos aún en funcionamiento en la actualidad.

En conclusión, los antecedentes históricos de las empresas restauranteras revelan una evolución constante a lo largo del tiempo, desde los inicios de la preparación de alimentos hasta la aparición de los primeros restaurantes y la diversificación de la industria en diferentes conceptos y categorías. La gastronomía mexicana, reconocida por su riqueza y originalidad, ha dejado una huella indeleble en la historia de la restauración en el país, y hoy en día, México cuenta con una oferta culinaria diversa y apreciada tanto a nivel nacional como internacional.

3.3 Clasificación de la Empresas Restauranteras por su tamaño

Se puede clasificar a las empresas por diversos factores y características, en los últimos años han surgido diversos estudios sociales y económicos que han contribuido a tener una clasificación más clara y objetiva, en México durante el año de 1985 “la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) actualmente secretaría de economía, estableció de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo a su tamaño. El 30 de Abril de ese año se publicó en el Diario Oficial de la federación el programa

para el desarrollo integral de la industria pequeña y mediana” (Geografía, 2019) en donde se establecieron las características de cada una como a continuación se presenta:

Tabla 2. “Estratificación de Empresas”

ESTRATIFICACIÓN				
CARACTERÍSTICAS		RANGOS		Tope máximo combinado
Tamaño	Sector	Num. De Trabajadores	Monto de ventas anuales (mdp)	
Micro	Todas	0 - 10	\$4	4.6
Pequeña	Comercio	11 - 30	\$4.01 - \$100	93
	Industria y Servicios	11 - 50		95
Mediana	Comercio	31 - 100	\$100.01 - \$250	235
	Servicios	51 - 100		250
	Industria	51 - 250		

Fuente: Elaboración propia, con base en: Micro, pequeña, mediana y gran empresa, Estratificación de los establecimientos, Publicación digital Paq 15 – 16,

Para determinar la estratificación por tamaño y el Tope máximo combinado se realizan las siguientes formulas:

» *Fórmula para determinar el tamaño de la empresa*

Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) x 10% + (Monto de ventas anuales) x 90%

El resultado obtenido debe de ser menor al Tope máximo combinado.

» *Fórmula para determinar el Tope máximo combinado*

Tope máximo combinado = (Trabajadores) x 10% + (Ventas Anuales) x 90%

Entonces ¿Qué son las PYMES? “Son pequeñas y medianas empresas las cuales poseen un límite en cuanto a su cantidad de puestos de trabajo y capital” (Grudemi, 2018)

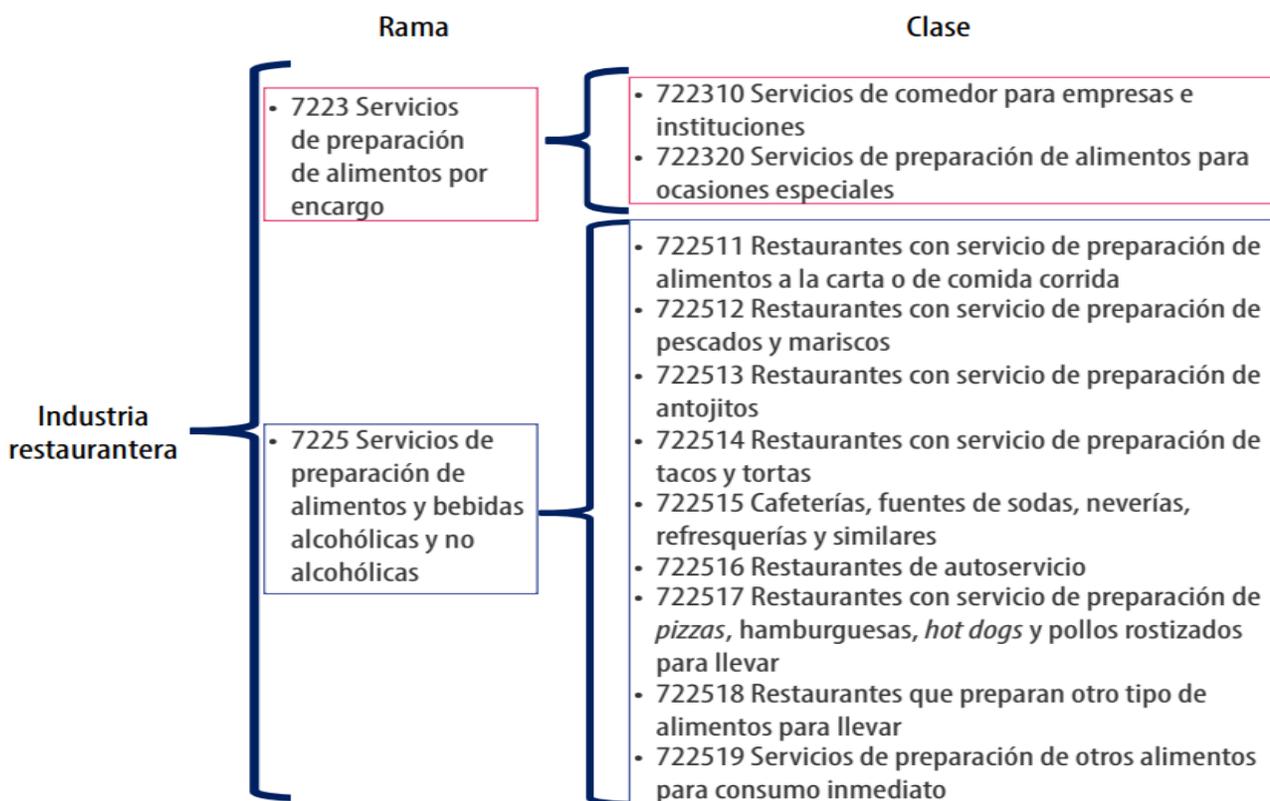
Si bien existen diferentes tipos de empresas este documento se enfocará en las empresas del Sector restauranero y se mostrarán sus diferentes clasificaciones y características, de

acuerdo a la autora Ma. Isabele Castellano en su libro procesos de Servicio en Restaurante nos indica que se dividen en los siguientes tipos:

- » **Restaurante:** es aquel establecimiento que tiene establecidas dos áreas las cuales son a) *cocina* y b) *salón*, en los cuales se ofrecen al comensal la venta de los alimentos preparados mediante una carta o menú y estos son consumidas en el mismo local; su principal actividad es la de ofrecer desayunos, comidas y cenas completas sin embargo pueden ofrecer servicios similares a los de un bar o una cafetería e incluso pueden ofrecer como servicio ventas de comida (para banquetes), servicio para llevar comida y venta a domicilio.
- » **Cafetería:** estos establecimientos se distinguen por servir ininterrumpidamente bebidas preparadas a base de café y sus variantes, las cuales pueden estar acompañadas o no de postres y/o comida precocida o fácil de preparar como los refrigerios y no requiere de tener un área de cocina reservada del salón.
- » **Bar:** es el establecimiento donde se sirven principalmente bebidas alcohólicas acompañadas principalmente de botana, bocadillos y en ocasiones comida precocida.

De acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) y la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) el término “Restaurante” se refiere a la actividad económica de donde se preparan alimentos con la finalidad de ofertarlos para su consumo y clasifican los establecimientos en las siguientes ramas:

Diagrama 4. “Clasificación de la Industria Restaurantera”



Fuente: INEGI. Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN)

A continuación, se presenta una estratificación de acuerdo al tamaño y tipo de las empresas restauranteras:

Tabla 3. “Estratificación de las Empresas Restauranteras”

ESTRATIFICACIÓN					
CARACTERÍSTICAS			RANGOS		
Tamaño	De acuerdo a SCIAN		Num. De Trabajadores	Monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
	Rama	Clasificación			
Micro	Servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas, no alcohólicas; y con servicio por encargo	De comedor para empresas e instituciones	0 - 10	\$4	4.6
Pequeña		Para ocasiones especiales			
Mediana		Preparación de alimentos a la carta o comida rápida	11 - 50	\$4.01 - \$100	95
	Con servicio de preparación de pescados y mariscos				
	Con servicio de preparación de antojitos				
	Preparación de tacos y tortas	51 - 100	\$100.01 - \$250	235	
	Cafeterías, fuentes de sodas y similares				
	De autoservicio				
	Preparación de comida para llevar				
	Otro tipo de alimentos para llevar				
	Otros alimentos para consumo inmediato				

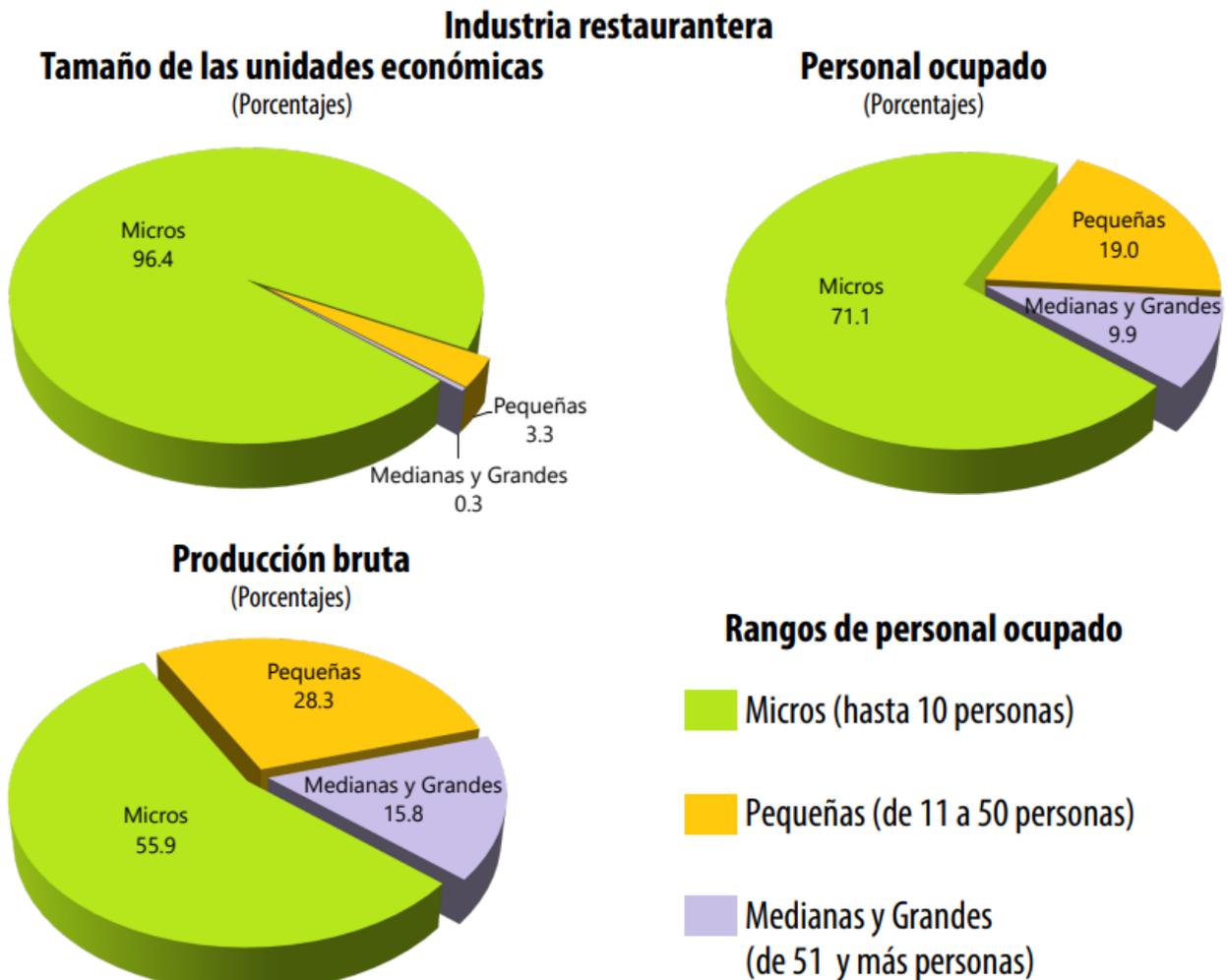
Fuente: Elaboración propia con base, a datos de INEGI, SCIAN y CANIRAC

3.4 Trascendencia Social y Económica de las PYMES del Sector Restaurantero en México

La economía mexicana contemporánea desde sus inicios se ha compuesto en el sector restaurantero, pues la creación de negocios familiares y el autoempleo enfocados a la preparación de alimentos han fomentado una cultura de emprendimiento en México originando la creación de PYMES en el sector restaurantero, esta figura ha tenido un gran impacto en el entorno social, ya que “la importancia económica de la industria restaurantera no es menor, es relevante no solo para el sector turístico, sino también para la economía del país por lo que aporta en inversiones, derrama económica y creación de empleos” (Armenta, 2020), detallando las aportaciones de este sector.

Comencemos por ver su distribución en el país de acuerdo a su tamaño:

Figura 4. “Gráficas de distribución de la Industria Restaurantera por su tamaño”



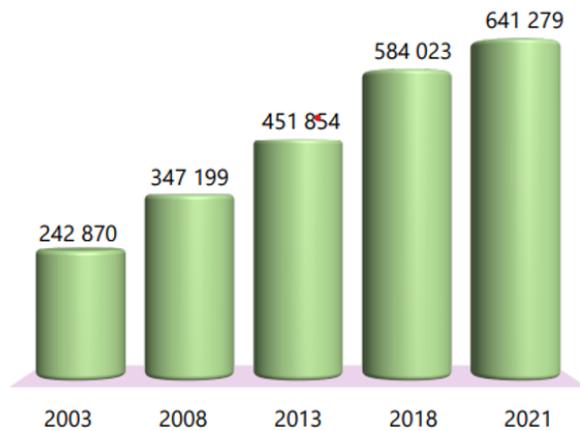
Fuente: INEGI. Censos Económicos, 2019.

A continuación, se presentan los aspectos estadísticos, económicos y sociales más relevantes de la aportación de las PYMES del Sector Restaurantero en el país. (INEGI & CANIRAC, 2021)

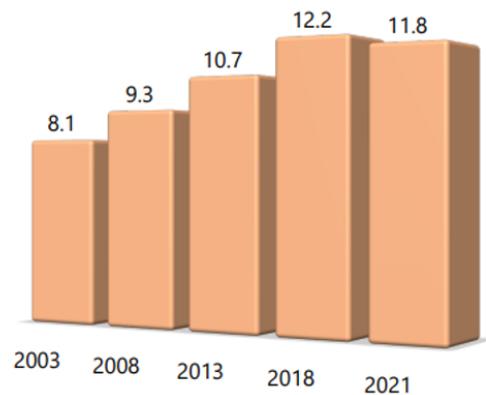
- » La industria restaurantera representa el 12.2% de todos los negocios del país.
- » Contribuyen con el 7.5% de la generación de empleo, siendo poco más de dos millones de empleos.
- » El 96.4% de la Industria Restaurantera son las microempresas, ofreciendo 70 empleos de cada 100 personas.
- » Esta industria ocupa el puesto 23 de las 77 actividades más importantes de la economía por el valor agregado que aporta.
- » Del año 2003 a 2021 presenta un crecimiento del 5.5% promedio anual.

Figura 5. “Gráficas de crecimiento de la Industria Restaurantera”

Unidades económicas de la industria restaurantera



Participación de las unidades económicas de la industria restaurantera en el total nacional
(Porcentajes respecto a los totales de cada año)



Fuente: INEGI, Censos Económicos, 2004, 2009, 2014, 2019 y DENUE a mayo 2021

Al observar las gráficas destaca lo siguiente: a) el crecimiento de la apertura de restaurantes es más dinámico que el crecimiento de unidades en otros sectores de toda la economía y b) Se tuvo una disminución de unidades económicas del año 2021 contra 2018, consecuencia de la crisis sanitaria causada por el COVID-19.

- » Es la industria que más consume productos nacionales para sus insumos, generando un impacto positivo en la producción y el empleo local y regional.
- » El 44.2% de los empleos que existen en el sector Restaurantero es desempeñado por mujeres, siendo el sector que más las contrata.
- » Las empresas enfocadas a la preparación de alimentos son una de las mejores alternativas para obtener independencia económica a través del autoempleo.
- » Las PYMES del sector restaurantero aportan nuevas ideas, productos, técnicas de creación de servicio y formas de operar que impulsan la innovación en la industria y generación de nuevos nichos de mercado.
- » Contribuyen con alternativas que ayudan a tener ingresos extras para mejorar el nivel de vida.
- » Contribuyen a la formación y experiencia de puestos administrativos que ayudan a que se generen nuevos métodos, técnicas, proyectos, diseño y propuestas para la solución de riesgos a los cuales se enfrentan.
- » Colaboran con la cultura de la inversión y generan que dinero circulante, al aperturar nuevos restaurantes.
- » Tienen una aportación social, cultural y arquitectónica en la vida del país.
- » Impulsan la actividad turística nacional e internacional.
- » Contribuye a la conservación de nuestra identidad al ofertar una amplia variedad gastronómica regional y sus variantes pues refuerzan el reconocimiento otorgado a la gastronomía mexicana por la UNESCO como Patrimonio intangible de la humanidad.

En la actividad turística del país también tiene un gran impacto debido a que el total de consumo en “alimentos y bebidas es de 349 mil 458 millones de pesos, de los cuales el 30.7 por ciento, es decir 107 mil 460 millones de pesos corresponden al consumo de turistas internacionales en tanto que los otros 242 mil millones de pesos los aporta el turismo doméstico.” (Secretaría de Turismo, 2019)

En conclusión, las PYMES del sector restaurantero en México desempeñan un papel significativo tanto en el ámbito social como en el económico. Estas empresas representan una parte importante de la economía mexicana, generando empleo y contribuyendo al crecimiento y desarrollo del país.

Las estadísticas revelan que el sector restaurantero ocupa una posición relevante en la economía nacional, tanto en términos de número de negocios como de generación de empleo. Las microempresas constituyen la gran mayoría de la industria y tienen un impacto significativo en la creación de puestos de trabajo.

Además, el sector restaurantero fomenta la participación de las mujeres en el empleo, siendo uno de los sectores que más las contrata. Asimismo, ofrece oportunidades para obtener independencia económica a través del autoempleo, lo que lo convierte en una alternativa atractiva para emprendedores.

Estas PYMES también desempeñan un papel fundamental en la innovación de la industria, aportando ideas, productos y técnicas de servicio que impulsan el desarrollo de nuevos nichos de mercado. Además, su impacto se extiende más allá de lo económico, ya que colaboran en la preservación de la cultura, la promoción del turismo y la conservación de la identidad gastronómica mexicana.

Sin embargo, es importante tener en cuenta los desafíos que enfrenta el sector, como la crisis sanitaria causada por el COVID-19, que ha tenido un impacto negativo en el número de unidades económicas. A pesar de ello, las PYMES del sector restaurantero continúan desempeñando un papel vital en la economía y la sociedad mexicana.

En resumen, las PYMES del sector restaurantero en México son un motor clave para la economía del país, generando empleo, fomentando la innovación y contribuyendo al desarrollo local y regional. Su trascendencia social y económica es innegable, y su aporte a la cultura, la identidad y el turismo mexicano es invaluable. Es fundamental reconocer y apoyar la importancia de estas empresas para promover un crecimiento económico sostenible y una sociedad próspera.

CAPÍTULO 4. EL CONTROL INTERNO EN PYMES DEL SECTOR RESTAURANTERO

4.1 Ciclo de vida de las PYMES del Sector Restaurantero

En general todas las empresas del sector restaurantero se enfrentan a diversas situaciones internas y/o externas que se convierten en los factores determinantes de su éxito, crecimiento y/o declive, al implementar las herramientas, mecanismos y técnicas que están a su alcance por parte de quienes están al frente de su operación y así reconocer las distintas etapas de ventas de los productos y/o servicios que ofertan a los consumidores.

El *Ciclo de vida de una empresa* es “el proceso de etapas por el cuál puede pasar una compañía” (López Abellán , 2019), cada etapa tiene diferentes características mostrando así el desarrollo que tienen las empresas como a continuación se presentan:

Embrión/ Desarrollo: Se presenta una lluvia de ideas de las cuales se tomarán las que ayuden a consolidar la estructura de la organización como nombre del restaurante, nicho de mercado, productos y/o servicios que se ofertarán, número de personal, mobiliario y todo lo relacionado con la imagen que se quiere proyectar; en esta etapa también se consideran los aspectos legales y financieros que requiere la organización para comenzar sus operaciones.

Características:

- » Búsqueda de financiamiento o socios.
- » Estructuración de la organización.
- » Compra/ renta de mobiliario, equipo e inmueble.
- » Evaluación de posibles nichos de mercado.

Nacimiento/ Introducción: Se inician sus operaciones formalmente, los clientes comienzan a tener un acercamiento con el establecimiento, se realizan labores que ayuden a divulgar los servicios y/o productos que se ofrecen para atraer a más clientes.

Características:

- » Demanda de clientes es baja.
- » Los gastos y costos que genera la operación son mayores a los ingresos.

- » Ventas bajas o casi nulas.
- » Nivel de competencia alto.
- » Alto riesgo de cierre.

Crecimiento/ Despegue: En esta etapa ya se tiene clientes cautivos, se tiene una estabilidad gracias al aumento de la demanda lo cual genera un incremento en sus ingresos mientras que los gastos no tienen variación permitiendo el pago de financiamientos a las empresas que lo solicitaron; en esta etapa también se incrementan las técnicas de mercadeo ya que se busca el posicionamiento de la marca y sus productos y/o servicios.

Características:

- » Aumento en la demanda de clientes.
- » Evaluación de gastos y costos que genera la operación para realizar nuevos presupuestos.
- » Aumento en los Ingresos.
- » Aumento en el nivel de ventas.
- » Competencia identificada
- » Riesgo de cierre moderado.

Madurez: Se considera que en esta etapa la empresa ha alcanzado un grado de éxito y estabilidad, se encuentra consolidada y posicionada, gracias a que se tiene fidelidad en los clientes, se logra identificar la competencia directa e indirecta y así poder crear e implementar nuevas estrategias enfocadas en la innovación y desarrollo en las áreas operativas y administrativas con el fin de fortalecerse y mantenerse dentro del mercado.

Características:

- » Se tienen clientes cautivos y la demanda continúa creciendo de manera constante.
- » Los ingresos superan los gastos y costos que genera la operación.
- » Ventas constantes.
- » Competencia identificada.
- » Riesgo de cierre bajo.

Declive: Ocurre cuando la empresa no identifica o realiza acciones que ayuden a la mejora continua en sus productos y/o servicios dejando que los factores internos y/o externos

generen debilidades y deficiencias perdiendo participación en el mercado, y la demanda baje y no poder mantener la infraestructura lograda.

Características:

- » Pérdida de clientes constante.
- » Los Ingresos comienzan a bajar y los gastos y costes se mantienen.
- » Disminución de Ventas.
- » La competencia se mantiene y surge nueva.
- » Alto Riesgo de Cierre.

Cada etapa tiene riesgos y oportunidades como se observa, sin embargo, el ciclo de vida de las PYMES del sector restaurantero se vio gravemente afectado en los últimos años debido a la crisis sanitaria causada por el COVID- 19 ocasionando entre otras cosas el cierre inminente de muchos de los establecimientos que aún se encontraban en etapas de *nacimiento/ introducción y crecimiento/ despegue*, y las que se encontraban en la etapa de madurez sus ventas tuvieron una disminución del 70 al 75% por lo que se enfrentan a la difícil tarea de recuperar clientes, posicionamiento y al mismo tiempo buscar innovar en sus servicios como es la implementación del servicio a domicilio para aquellas que no contaban con él a fin de subsanar las pérdidas y recuperar ingresos. (Staff, 2020)

Por lo que las PYMES del sector restaurantero se encuentran en una nueva etapa que puede denominar como **Renovación** donde se debe de considerar el panorama socioeconómico que se vive, evaluar los riesgos y debilidades, analizar las oportunidades para fortalecer y adaptar los servicios que contribuyan con una operación más eficiente, eficaz y encontrarse en una mejora continua; innovar en experiencias de consumo con el fin de lograr una permanencia en el mercado y mantenerse o llegar a la etapa de madurez.

Es importante destacar que la duración de cada etapa y el resultado final pueden variar ampliamente según diversos factores, como la gestión, la calidad del servicio, la innovación y las condiciones económicas. Cada etapa del ciclo de vida de una PYME en el sector restaurantero presenta desafíos y oportunidades únicas que requieren una gestión eficiente y adaptabilidad para alcanzar el éxito sostenible.

4.1.1 Formas de Operación

Cuando se inicia un negocio en el sector restauranero generalmente no se cuenta con una estructuración bien definida donde se consideren aspectos administrativos, normas y políticas internas, entre otros elementos que ayudaran a una mejor realización de sus actividades, la gran mayoría comienza sus operaciones con conocimientos básicos de administración y aprenden de manera empírica con las situaciones que ocurren día a día, sin embargo continúan sin diseñar e implementar un sistema de Control Interno enfocado a sus operaciones y permita un crecimiento y estabilidad en el restaurante. Por lo anterior es fundamental conocer las diferentes formas de operación que existen en los restaurantes, considerando también los procesos básicos que estos realizan en sus actividades.

A continuación, se presentan las diferentes formas en las cuales pueden operar los restaurantes para tener un panorama más amplio acerca de las necesidades, y posibles riesgos a los cuales son susceptibles:

- » **Restaurante Gourmet:** Su forma de operación radica principalmente en ofrecer un menú con platillos que frecuentemente son creados exclusivamente para el establecimiento, por un chef con una gran trayectoria y amplio conocimiento culinario, tienen un concepto gastronómico bien definido ya que la materia prima que utilizan (carne, condimentos, especias, entre otras) generalmente son únicas o difíciles de conseguir, y el establecimiento proyecta exclusividad y lujo.
- » **Restaurante Temático:** Este tipo de restaurantes centra su operación en ofrecer un tipo de comida en función del concepto el cual tiene inspiración en películas, países, música, libros y cualquier otro tema el cual pueda significar una inspiración o atracción por parte del cliente, el establecimiento tiene una ambientación conforme al concepto elegido, generando una experiencia de inmersión a los clientes.
- » **Restaurante de Comida Rápida:** Su operación radica principalmente en la estandarización de procesos, ofreciendo comida de fácil preparación como hot dogs, hamburguesas, tortas, papas fritas, antojitos mexicanos y muchos más; el establecimiento suele tener una decoración sencilla e incluso los cubiertos y/o moldes en los que se sirve la comida son desechables y su menú está a la vista para todos los clientes.

- » **Restaurante tipo Buffet:** La diferencia de su forma de operación radica en el autoservicio ya que los clientes son los que sirven la comida que van a ingerir, ya que su principal característica es realizar grandes cantidades de comida ofreciendo una variedad de platillos que se colocan al centro o al frente del establecimiento en una barra o en mesas en línea recta y cuentan con secciones de platos calientes, fríos, mixtos, bebidas y postres, el personal que labora es el encargado de recoger los platos, limpiar y organizar las mesas.
- » **Restaurante de Autor:** Su principal característica es que los platillos y concepto que ofrece es de acuerdo a la visión del chef que tiene totalmente el control sobre la dirección del lugar haciendo que su forma de operación sea enfocada a procesos manuales y artesanales; pues busca la diferenciación a través de nuevos sabores y texturas en sus creaciones.
- » **Restaurante Familiar:** Este tipo de restaurantes son los más comunes en los emprendedores su operación se encuentra totalmente a cargo de miembros de un núcleo familiar como padres, hijos, hermanos, primos, abuelos, tíos ya que ellos son los que se desenvuelven en diferentes actividades dentro de la organización tanto administrativas como operativas, y se caracterizan por ofrecer comida casera y tener un ambiente acogedor.
- » **Restaurante Fusión:** Son una combinación de dos o más formas de operación de las mostradas anteriormente como puede ser un restaurante de comida rápida familiar, un restaurante de autor tipo buffet entre otras combinaciones.

Dentro de las formas de operar de los restaurantes también se debe de considerar que de acuerdo con la Secretaría de Turismo (SECTUR) se contemplan aspectos como la calidad de los servicios tales como el menú, instalaciones, capacidad de atención a los comensales y la preparación de alimentos originando su clasificación por el número de tenedores de uno a cinco que se utilizan; a continuación, se presentan las características que pueden presentar los restaurantes por número de tenedores:

Tabla 4. “Clasificación de Restaurantes por No. De tenedores”

NO. DE TENEDORES	CARACTERÍSTICAS				
	Personal	Servicios	Mobiliario		Instalaciones
			Equipamiento	Vajilla	
5	* Chef * Personal de cocina como stewarts, pinches, parrilleros entre otros de acuerdo a la gastronomía ofertada * Jefe de meseros * Hostes	* Presentación del menú en varios idiomas * Personal con conocimientos en varios idiomas para una excelente atención al cliente	Fregaderos, neveras, cámara frigorífica, almacén, despensero, hornos, parrillas, gratinador entre otros.	Cuartería inoxidable o en plata, vajilla de loza, cristalería y servilletas de tela	* Cuantan con 2 entradas, una para clientes y otra para el personal * Tienen un Lobby o Sala de Espera * Guardarropa para los clientes * Aire acondicionado y/o calefacción * Extractores de aire * Sanitarios independientes para damas y caballeros * Regaderas y casilleros para el personal * Bodega (s)
4	* Chef * Personal de cocina como stewarts, pinches, parrilleros entre otros de acuerdo a la gastronomía ofertada * Jefe de meseros * Hostes	* Presentación del menú en dos idiomas * Personal con conocimientos en dos idiomas para una excelente atención al cliente Generalmente suele ser el idioma nacional e inglés	Fregaderos, neveras, cámara frigorífica, almacén, despensero, hornos, parrillas, gratinador entre otros.	Vajilla de loza, cristalería y servilletas de tela	* Cuantan con 2 entradas, una para clientes y otra para el personal * Tienen un Lobby o Sala de Espera * Guardarropa para los clientes * Aire acondicionado y/o calefacción * Extractores de aire * Sanitarios independientes para damas y caballeros * Regaderas y casilleros para el personal * Bodega (s)
3	* Personal de cocina como Chef, pinches, parrilleros entre otros de acuerdo a la gastronomía ofertada * Meseros	* Presentación del menú en idioma nacional	Fregaderos, neveras, almacén, hornos, parrillas entre otros.	Vajilla de loza y puede o no tener cristalería, servilletas de tela o papel	* Cuantan con 2 entradas, una para clientes y otra para el personal o bien puede ser una sola entrada para clientes y personal * Aire acondicionado y/o calefacción * Sanitarios independientes para damas y caballeros
2	* Personal de cocina * Meseros	* Presentación del menú en idioma nacional	Fregaderos, nevera, almacén, horno entre otros.	Vajilla de loza y puede o no tener cristalería, servilletas de tela o papel	* Una sola entrada para clientes y personal * Sanitarios independientes para damas y caballeros o un solo sanitario
1	* Personal de cocina * Meseros	* Presentación del menú en idioma nacional	Fregaderos, nevera, almacén, horno entre otros.	Vajilla de loza y puede o no tener cristalería, servilletas de tela o papel, o desechable para presentar los platillos ofertados	* Una sola entrada para clientes y personal * Sanitarios independientes para damas y caballeros o un solo sanitario

Fuente: Elaboración propia, con base en Distintivos Turísticos SECTUR

En conclusión, iniciar un negocio en el sector restaurantero sin una estructuración adecuada puede llevar a desafíos y riesgos significativos. Muchos emprendedores comienzan con conocimientos básicos de administración y aprenden sobre la marcha, sin implementar un sistema de control interno que proporcione estabilidad y crecimiento.

Es crucial comprender las diferentes formas de operación en los restaurantes, ya que cada una presenta necesidades y riesgos particulares. Desde restaurantes gourmet con exclusividad y lujo, hasta restaurantes temáticos que ofrecen una experiencia inmersiva, o restaurantes de comida rápida con estandarización de procesos y menús visibles para los clientes. Los restaurantes buffet permiten el autoservicio, mientras que los restaurantes de

autor se enfocan en la visión del chef y la diferenciación a través de nuevos sabores. Los restaurantes familiares, por otro lado, son comunes en emprendimientos familiares y se destacan por ofrecer comida casera y un ambiente acogedor. También existen restaurantes de fusión que combinan diferentes formas de operación.

Es importante considerar la calidad de los servicios y las instalaciones de acuerdo con la clasificación por número de tenedores establecida por la Secretaría de Turismo. Cada restaurante debe diseñar e implementar sistemas de control, administración y gestión que se ajusten a su forma de operar. El análisis FODA es una herramienta útil para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo que contribuye a la mejora continua, la detección de riesgos y la toma de decisiones estratégicas que impulsen el crecimiento y la permanencia en el mercado.

En resumen, la estructuración adecuada y la implementación de sistemas de control y gestión son fundamentales para el éxito y la estabilidad de los restaurantes en el sector. Comprender la forma de operar, identificar fortalezas y oportunidades, y abordar los riesgos y debilidades de manera proactiva permitirá a los restaurantes adaptarse, crecer y mantenerse competitivos en el mercado.

4.1.2 Fases Críticas

La industria de restaurantes enfrenta desafíos significativos, y según la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) (México, 2015), la tasa de fracaso es alta, con aproximadamente 7 de cada 10 restaurantes quebrando antes de cumplir su primer año de operación. Estos cierres prematuros se atribuyen en gran medida a la falta de información, planificación y gestión de las diferentes etapas del ciclo de vida del restaurante. Es crucial comprender que la forma de operar de un restaurante juega un papel determinante en su éxito o fracaso, y que existen fases críticas que pueden surgir tanto de factores internos como externos y que ponen en riesgo la estabilidad y rentabilidad del negocio.

Las fases críticas se presentan debido a las siguientes situaciones:

- » Existe un descenso en las ventas.
- » Los clientes prefieren la competencia directa o indirecta.
- » No existe una reinversión de las ganancias obtenidas.

- » Las normas establecidas se vuelven obsoletas debido al cambio en la operación.
- » Los procesos continúan sin tener una estandarización que permita optimizar tiempos y brindar un mejor servicio.
- » No se tiene un control del uso de la materia prima en la operación.
- » Existe un exceso de merma.
- » La administración desconoce problemáticas en el personal que afecten directamente al servicio y/u operación.
- » No se acatan las leyes, normas o indicaciones que emiten organismos nacionales e internacionales en la operación y administración.
- » No se tiene un control en los costos y gastos.
- » Se desconoce el origen de los gastos y costos.
- » No se detecta el robo hormiga.
- » Dificultad para plantear los problemas entre autoridad y subordinados.
- » No se consideran los cambios sociales, políticos y económicos en la estructura y plan de ventas.
- » No se hacen estudios de mercado.
- » Se desconoce el nivel de satisfacción del cliente.
- » No se hace nada.

Estas situaciones generalmente se incrementan con el paso del tiempo y generan subproblemas que son casi imposibles de detectar a tiempo cuando no existe un sistema de Control Interno adecuado que permita mitigar y prevenir dichas situaciones y así evitar al máximo las *fases críticas*, cuando sean factores externos los que las ocasionen el sistema de Control Interno implementado debe de ser capaz de orientar y adaptar medidas que ayuden a mitigar los efectos ocasionados; y los dueños y/o administradores deben de considerar ideas innovadoras que sean una respuesta al factor externo que se presenta.

Algunas medidas de respuesta o preventivas a las *fases críticas* serían:

- » Analizar características socioeconómicas de los posibles clientes.
- » Estudiar ofertas y promociones.
- » Observar el cambio de gustos en los clientes.
- » Visitar a la competencia.

- » Incorporar nuevas tendencias que ayuden a la innovación en platillos, servicio, calidad y operación del restaurante.
- » Motivar al personal.
- » Capacitar a los empleados continuamente.
- » Revisar que normas, políticas, leyes internas y externas se cumplan.
- » Generar un ambiente de control.
- » Documentar los problemas y soluciones que se presentan.
- » Informarse sobre temas del entorno sociocultural y político del país.
- » Asesorarse sobre temas que no se dominen o se desconozcan como contabilidad, finanzas, administración, sistemas de gestión como softwares entre otros y se requiera para la correcta operación.

El éxito de un restaurante depende en gran medida de la capacidad de detectar y enfrentar las fases críticas que pueden surgir en su trayectoria. Estas fases pueden estar vinculadas a diversos factores, como la disminución de ventas, la falta de reinversión de ganancias, la falta de control de costos y gastos, entre otros. Para prevenir y mitigar estos desafíos, es fundamental implementar un sistema de control interno adecuado, que permita identificar los problemas a tiempo, establecer medidas preventivas y adaptarse a los cambios externos. Además, es esencial adoptar enfoques innovadores, capacitar al personal, mantenerse informado sobre el entorno y contar con asesoramiento especializado en áreas clave de gestión. Al tomar medidas proactivas y mantener una actitud de mejora continua, los propietarios y administradores de restaurantes pueden aumentar significativamente las posibilidades de éxito y superar las dificultades que puedan surgir en el camino.

4.2 Análisis, Evaluación de los Riesgos e Impacto en las PYMES del Sector Restaurantero

Al comienzo de las operaciones de las PYMES del sector restaurantero es difícil identificar riesgos específicos a los cuales son más propensos que se presenten y permitir que los dueños y administradores de estos restaurantes se encuentren alertas poniendo especial atención en las áreas, operaciones y/o con el personal correspondiente; ya que la información que se tiene generalmente se hace énfasis en el fracaso o quiebra de los restaurantes sin explicar el ¿Por qué? O ¿Cómo? Se origina esta situación, cuando se tiene un conocimiento previo de los riesgos a los que son propensos se podrá hacer un análisis y

evaluación para identificarlos si es que ya se encuentran presentes para implementar estrategias que permitan mitigarlos, o bien se podrá prevenir la aparición de estos.

Un riesgo es la posibilidad de que se presente una situación negativa en el restaurante y tienen orígenes internos o externos; para poder realizar un análisis y su evaluación a continuación se presentan los tipos de riesgos más comunes que se presentan en las PYMES del Sector restaurantero.

Riesgos de Mercado

Su origen es externo, se encuentran en los cambios socioculturales, políticos y económicos que ocurren dentro de una población, también pueden darse cuando existen cambios en la regulación de leyes, medidas, y prácticas dentro de la industria; pueden ocasionar pérdida de clientes, ingresos bajos, nuevos costos y gastos entre otros; algunos riesgos son:

- » Pandemias.
- » Devaluación de la moneda.
- » Inflación.
- » Alza de precios.
- » Escases de la materia prima.
- » Prohibiciones.
- » Cumplimiento de nuevas disposiciones legales.
- » Cambios en los gustos de los clientes.
- » Desastres naturales.

Riesgos con los proveedores

Son de origen externo y se presentan cuando existen cambios económicos en la sociedad, cambios climáticos que provoquen consecuencias o tengan efectos directos en la biodiversidad de la región; pueden ocasionar merma, atraso en las operaciones, negativa en la oferta de los menús a las clientes entre otros; algunos riesgos son:

- » Extinción de especies (Plantas, animales, hongos).
- » Escases de productos.
- » No tener sustitutos o diversificación de proveedores.

- » Plagas.
- » Retraso de entregas.
- » Siniestros.

Riesgos Financieros

Estos pueden ser de origen interno y externo; se generan cuando existen cambios económicos dentro de la sociedad, cuando no se tiene una correcta administración de los recursos materiales o el personal no sigue los valores de la empresa; pueden ocasionar falta de liquidez, disminución en los ingresos, aumento en los costos y/o gastos, incumplimiento de pagos entre otros; algunos riesgos son:

- » Inflación.
- » Alza de precios.
- » Nuevos pagos de impuestos federales o estatales.
- » Robo hormiga.
- » Fraudes en las cajas de efectivo.
- » Personal poco capacitado.
- » No se realizan arqueos de caja.
- » No se tiene un control sobre los costos y gastos que se originan de la operación.
- » Se desconoce el origen de los costos y gastos.
- » No se realiza un análisis sobre la relación calidad/precio de los insumos para escoger los proveedores o tiendas a los cuales se les comprara la materia prima y/o insumos que se ocupan para la operación.

Riesgos Operativos

Son de origen interno; se generan principalmente por falta de supervisión, distracción y/u omisiones por parte del personal; pueden ocasionar mala reputación, un desarrollo

deficiente y/o suspensión de los servicios, negligencias, un inadecuado clima organizacional, accidentes de trabajo entre otros; algunos riesgos son:

- » Exposición a contaminantes químicos, físicos y/o biológicos.
- » Falta de manuales operativos.
- » Falta de Capacitación.
- » Duplicidad de funciones.
- » Uso incorrecto de herramientas y utensilios.
- » Cobros erróneos.
- » Falta de comunicación.

Riesgos Administrativos

Son de origen interno; se generan cuando no existe una supervisión adecuada, existe abuso de confianza, distracción u omisión por parte del personal; pueden ocasionar fraudes, pérdidas financieras, conflictos legales, lavado de dinero, multas y sanciones por parte de la autoridad correspondiente entre otros; algunos riesgos son:

- » Pagos erróneos.
- » Conflicto de intereses.
- » Falta de asesoría en temas legales, contables y de seguridad laboral.
- » Personal que no cumple con el perfil requerido para el desempeño de sus funciones.
- » No se establecen presupuestos en las compras de insumos y materia prima.
- » Falta de seguridad informática.
- » Vulnerabilidad de la información.

Se puede inferir que si las PYMES del sector restaurantero consideran los riesgos anteriores a los que son propensas a experimentar tendrán la capacidad para detectar, evaluar, monitorizar y contener el riesgo.

En conclusión, los riesgos mencionados pueden tener un impacto significativo en las PYMES restauranteras. Para mitigar estos riesgos, es fundamental que las PYMES del sector implementen un enfoque integral de gestión de riesgos que incluya la detección, evaluación, monitoreo y contención de los riesgos pertinentes. Además, es importante estar preparados para adaptarse a los cambios y contar con planes de contingencia que permitan hacer frente a los desafíos que puedan surgir. Al tomar medidas proactivas y estar conscientes de los riesgos inherentes a su industria, las PYMES restauranteras pueden aumentar sus posibilidades de éxito y sostenibilidad a largo plazo.

4.2.1 Definición de Riesgo

El riesgo siempre está presente en todas las etapas del ciclo de vida de las PYMES del sector restaurantero y estos pueden tener diferentes orígenes por lo que surge la siguiente pregunta ¿Qué es el riesgo?, la palabra tiene un origen italiano pues está hacía referencia a la frase “lo que depara la providencia” que se utilizaba para indicar el tiempo estimado en que ocurriría un posible daño (Definición de, 2022), para poder comprender el alcance a continuación se presentan algunas definiciones:

De acuerdo con la Real Academia Española indica que tiene un origen italiano “(Del ant. *Riesco* ‘risco’, por el peligro que suponen) contingencia o proximidad de un daño” (RAE, 2021)

La palabra riesgo no es limitativa al tiempo ya que se utiliza en diferentes campos de estudio, como Economía, Finanzas, Contabilidad, Administración, Auditoría entre otros, definiendo al riesgo como: la incertidumbre para un inversor o entidad financiera, derivada de los cambios que se producen en los mercados (RAE, 2021), vinculando la palabra con las amenazas, peligros y puntos de vulnerabilidad que tienen las empresas; aseverando que la palabra tiene una relación directa con los siguientes enunciados:

- » Posibilidad de que se produzca un contratiempo o una desgracia, de que alguien o algo sufran perjuicio o daño
- » Contingencia o proximidad de un daño, amenaza o peligro.
- » La respuesta al daño debe de ser de igual magnitud e impacto.
- » Se mide asumiendo una determinada vulnerabilidad frente a cada tipo de peligro, amenaza o daño.

Para este documento se concluye que la definición de riesgo es **“la posibilidad de que ocurran situaciones originadas por amenazas, daños y peligros derivados de las omisiones, fallas y/o insuficiencias en las actividades financieras, administrativas y operativas de una organización”**.

4.2.2 Técnicas para Detección del Riesgo

Existen diversas técnicas disponibles para la detección del riesgo, y es responsabilidad de cada organización implementar las estrategias y utilizar las herramientas más adecuadas a sus necesidades específicas. El objetivo principal de estas técnicas es poder identificar y anticiparse a posibles adversidades que podrían causar daños en la estructura, operaciones, administración y finanzas de la organización.

Una adecuada administración del riesgo permite a las organizaciones mantener un crecimiento constante o preservar el éxito alcanzado, lo cual es especialmente importante para las PYMES, ya que les brinda la oportunidad de lograr una mayor rentabilidad y asegurar su continuidad en el mercado.

Para asegurarse de que se está llevando a cabo una adecuada administración del riesgo, es necesario cumplir con las siguientes fases: detección, evaluación y medición. Estas fases requieren el conocimiento y la aplicación de técnicas, métodos y herramientas específicas para la administración del riesgo. A continuación, se presentan algunas de las principales técnicas utilizadas:

Análisis de riesgos: Consiste en identificar y evaluar los riesgos potenciales que pueden afectar a la organización. Se busca determinar la probabilidad de que ocurran y el impacto que podrían tener en el negocio. Esto permite priorizar los riesgos y enfocar los esfuerzos en aquellos más críticos.

Mapa de riesgos: Es una representación visual de los riesgos identificados, mostrando su nivel de probabilidad e impacto. Ayuda a comprender de manera clara y concisa la distribución y magnitud de los riesgos en la organización, facilitando la toma de decisiones.

Auditorías internas: Consisten en evaluar y analizar los controles internos existentes en la organización para identificar posibles áreas de riesgo. Las auditorías internas ayudan a detectar deficiencias en los procesos y proponer acciones correctivas para mitigar los riesgos.

Benchmarking de riesgos: Consiste en comparar los riesgos de la organización con los de otras empresas del mismo sector o industria. Esto permite identificar las mejores prácticas y aprender de las experiencias de otras organizaciones para fortalecer la gestión del riesgo.

Encuestas y entrevistas: Estas técnicas permiten recopilar información directamente de los empleados, proveedores, clientes u otras partes interesadas para identificar posibles riesgos. Se pueden realizar cuestionarios o entrevistas estructuradas y analizar las respuestas para obtener insights valiosos sobre los riesgos percibidos.

Es importante destacar que estas técnicas no son exhaustivas y que cada organización puede adaptarlas y combinarlas según sus necesidades específicas. Además, la administración del riesgo debe ser un proceso continuo y dinámico, que se ajuste a los cambios en el entorno empresarial y permita una respuesta oportuna y efectiva ante nuevas amenazas.

En resumen, la detección del riesgo es un elemento crucial en la administración de una organización, y existen diversas técnicas y herramientas disponibles para llevarla a cabo. La implementación adecuada de estas técnicas permite anticiparse a posibles adversidades y mantener un crecimiento sostenible, asegurando así la rentabilidad y la continuidad de las PYMES en el mercado.

4.3 Conexión entre el Control, Riesgo y Objetivo de las PYMES del Sector Restaurantero

El control interno es un aspecto fundamental en el funcionamiento de cualquier empresa, y las PYMES del sector restaurantero no son la excepción. Establecer un sistema de control interno efectivo es crucial para garantizar la eficiencia operativa, la protección de los activos y la confiabilidad de la información financiera en este tipo de negocios.

En el contexto de una PYME del sector restaurantero, el control interno abarca una serie de políticas, procedimientos y prácticas diseñadas para salvaguardar los recursos de la empresa, mejorar la eficiencia de las operaciones y garantizar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. Además, busca mitigar los riesgos a los que se enfrenta el negocio, promover la ética y la integridad, y facilitar la toma de decisiones informadas.

El control interno en una empresa restaurantera implica aspectos como el manejo adecuado de los inventarios de alimentos y bebidas, la gestión de efectivo y el control de las transacciones financieras, el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad alimentaria, la protección de datos sensibles de los clientes, entre otros.

Para implementar un sistema de control interno efectivo, es importante que las PYMES del sector restaurantero cuenten con políticas y procedimientos claros, así como con personal capacitado y responsable de su implementación. Esto incluye la asignación adecuada de responsabilidades y autoridades, la segregación de funciones para evitar conflictos de interés y la realización de auditorías internas periódicas.

Un control interno sólido en las PYMES del sector restaurantero no solo contribuye a prevenir y detectar posibles fraudes, errores y pérdidas, sino que también genera confianza tanto interna como externamente. Los propietarios, empleados y clientes se benefician de la transparencia, la eficiencia y la calidad en la operación del negocio.

De este modo el sector restaurantero, así como los demás sectores de la industria tienen el objetivo de obtener buen rendimiento en el andar del negocio con el fin de minimizar a mayor medida los riesgos que conlleva la operación. Sin embargo, no es el único que señalan las PYMES, debido a la constante competitividad a nivel internacional, y de acuerdo a un estudio realizado por KPMG y CEOE, los objetivos de las PYMES son variados ubicándose principalmente entre ellos la mejora de los procesos y la transformación digital como prioridades; desarrollar nuevos productos y servicios, expansión y crecimiento internacional y por último la atracción de nuevo talento.

Hay que destacar que cada una de las PYMES se enfrenta a riesgos diferentes a nivel microeconómico, como puede ser el riesgo administrativo u operacional, y a su vez, todas las PYMES se enfrentan a un entorno macroeconómico en constante cambio, mismo que puede incrementar el riesgo, atrasar o entorpecer el logro de los objetivos y el desarrollo de la empresa; y en el peor de los casos puede impedir su operación de forma definitiva. Por ello, es importante que se establezca de forma recurrente un control.

El control, de acuerdo con Lourdes Munch Galindo implica medir y corregir el riesgo individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se ajusten a los planes, por ello para lograr los objetivos y minimizar el riesgo es de gran importancia implementar el control en una organización.

Incluso, dentro de los principios del control encontramos a los objetivos. Mismos que para la autora son el eje de toda organización y que, sin ellos no podría existir el control mismo. (Galindo & Martinez, 2017)

Por otro lado Paredes Roldán coincide y menciona que “la planificación y control de la producción es una de las actividades más delicadas que se tienen que cumplir en la empresa, pues es la que prevé lo que ha de producirse para atender las necesidades del mercado y, en base a ello, es la que dimensiona los recursos que habrá que conseguir para viabilizar el plan” (Paredes Roldán, 2011)

El control en sí mismo tiene objetivos que perseguir como son:

- Comparar los resultados de la actividad
- Suministrar información
- Proporcionar políticas y reglas
- Suministrar a los responsables
- Conocer las causas que producen desviaciones

Por ejemplo, Peterson y Zikmund (2004) encontraron que los sistemas de control interno robustos fortalecen el gobierno corporativo, permiten a la gerencia alcanzar sus objetivos y mitigar el riesgo de fraude al aumentar la percepción de detección por parte de los empleados. (Peterson, 2004)

De toda la información anterior, es imperativo decir que el control interno juega un papel vital para ayudar a los gerentes a lograr los objetivos de su empresa, sin importar el giro de la empresa o incluso el tamaño de la misma.

En el caso de las PYMES y de acuerdo con Consuelo Mejía en temas de control las grandes empresas han invertido recursos en el diseño de Sistemas de Control, mientras que en las Pequeñas y Medianas Empresas, por el contrario, el control se ha realizado en forma intuitiva y basándose en la experiencia.

Ella menciona que las PYMES tienen que controlar sus acciones y resultados y llegar a ser proactivas en la práctica del negocio, en vez de ser reactivas. Por esta razón tienen que

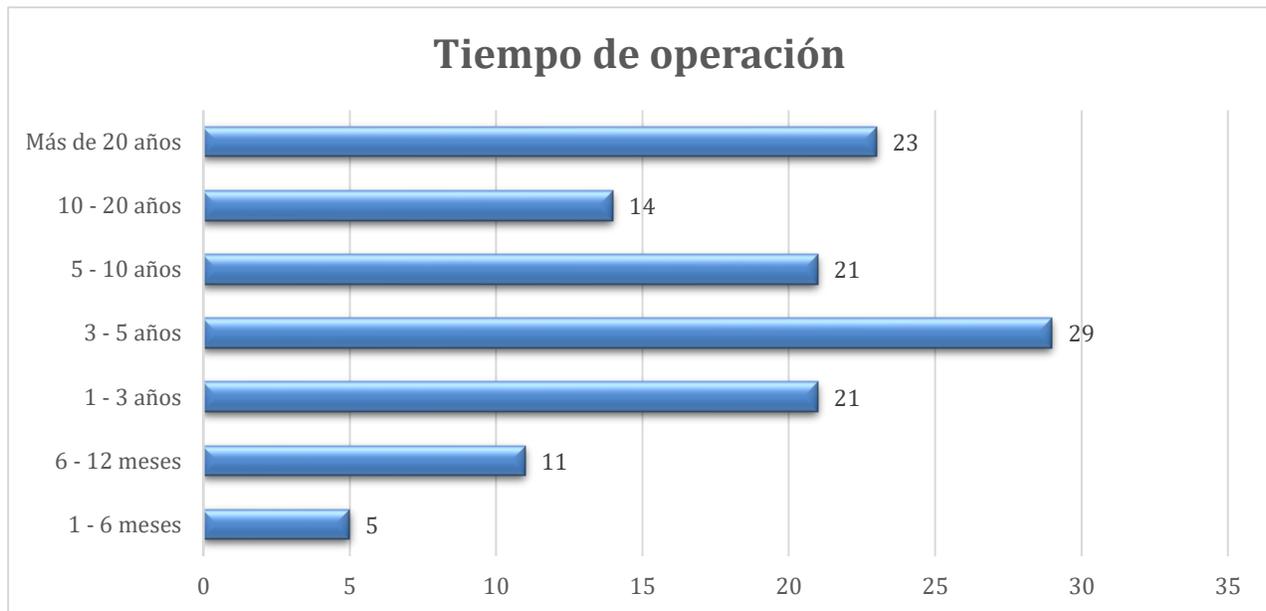
pensar en cuál es el más adecuado sistema de control y tratar de aplicarlo para lograr sus objetivos. (Consuelo Mejía, 2002)

En conclusión, el control interno es de vital importancia para las PYMES del sector restaurantero y cualquier empresa en general. Establecer un sistema efectivo de control interno garantiza la eficiencia operativa, protege los activos y asegura la confiabilidad de la información financiera. En el contexto de las PYMES del sector restaurantero, el control interno abarca políticas y prácticas que salvaguardan los recursos, mejoran la eficiencia, aseguran el cumplimiento de leyes y regulaciones, y mitigan riesgos. La gestión adecuada de inventarios, el control financiero, la higiene y seguridad alimentaria, y la protección de datos son aspectos clave del control interno en este sector. Para implementar un sistema sólido, es esencial contar con políticas claras, personal capacitado y auditorías internas periódicas. Un buen control interno no solo previene fraudes y errores, sino que también genera confianza interna y externa, beneficiando a propietarios, empleados y clientes. Además, las PYMES enfrentan riesgos tanto microeconómicos como macroeconómicos, por lo que el control recurrente es fundamental. En general, el control interno persigue objetivos como comparar resultados, suministrar información, establecer políticas y reglas, proporcionar responsabilidad y comprender las causas de las desviaciones. Independientemente del tamaño de la empresa, el control interno desempeña un papel vital para lograr los objetivos empresariales. Las PYMES deben considerar la implementación adecuada de sistemas de control y adoptar un enfoque proactivo en lugar de reactivo para alcanzar sus metas.

CAPÍTULO 5. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

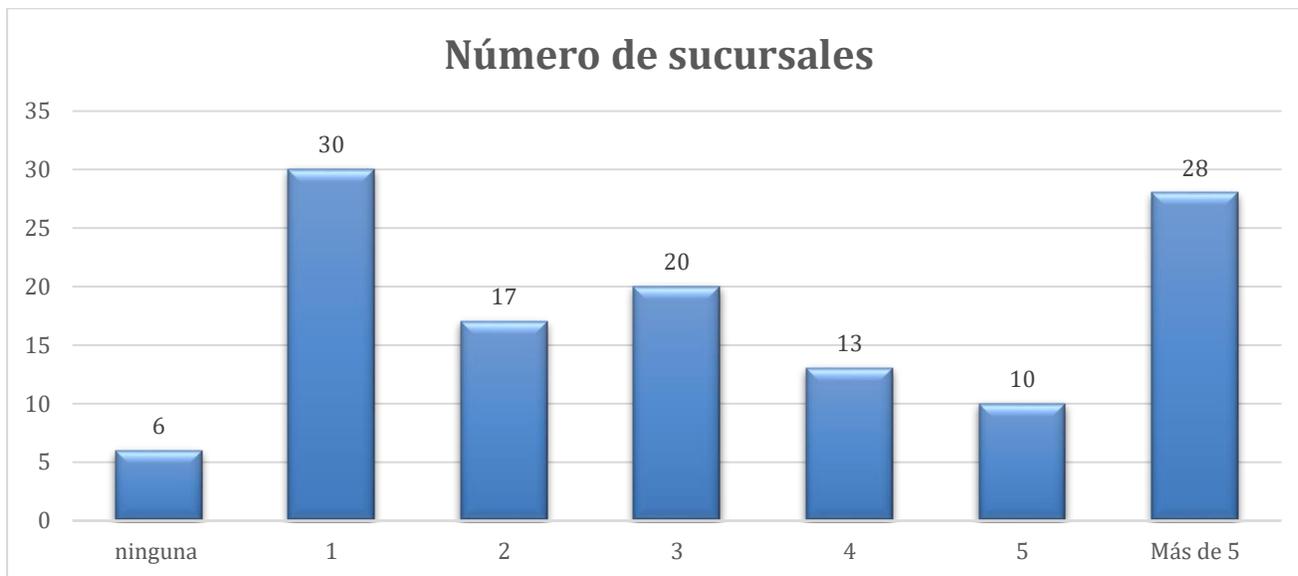
5.1 Resultados

Al realizar las encuestas se observaron los siguientes resultados en las interrogantes del estudio:



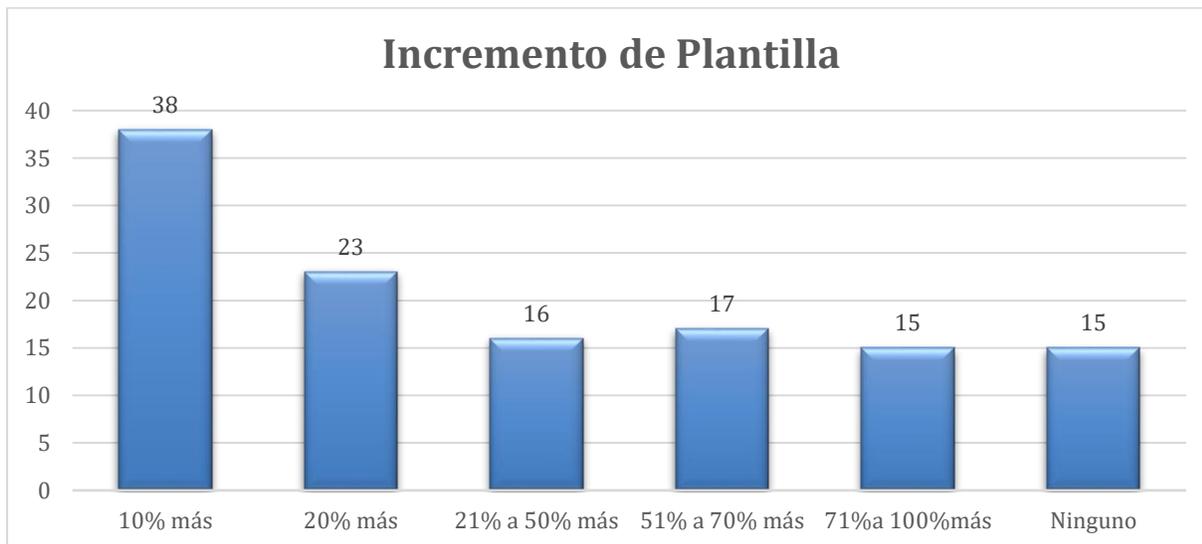
Para la primera interrogante y nuestra primera variable llamada **“Tiempo de operación”** se observa que la mayor parte de las empresas entrevistadas contaban con un tiempo de operación de 3 a 5 años, siendo pocas las empresas nuevas que cuentan con meses de operación. Por sí misma esta variable muestra que las empresas con más de 20 años cuentan con una mayor experiencia en el mercado, por lo que a diferencia de una empresa de 1 a 6 meses, ésta se ha enfrentado a un número mayor de riesgos operativos, financieros y de mercado.

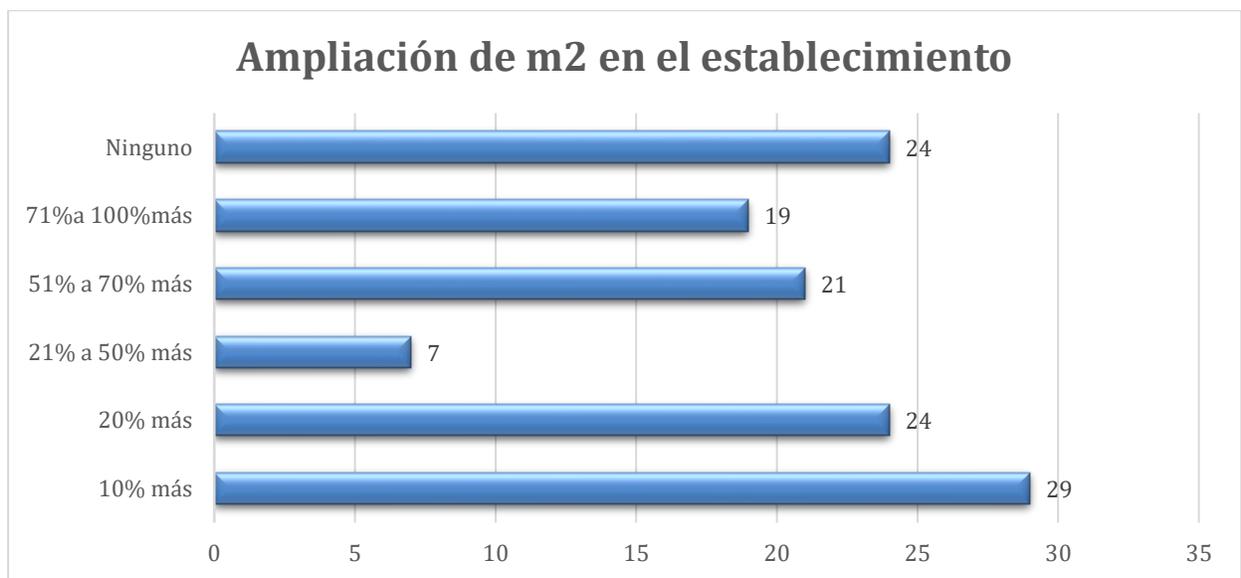
En segundo lugar tenemos la variable **“Número de sucursales”** donde podemos obtener la siguiente información:



Se observa que la mayor parte de las empresas cuentan con una y más de 5 sucursales operando con la misma razón social, mostrando que, el control operativo influye en el número de sucursales de una empresa al permitir una coordinación eficiente, facilitar la escalabilidad, asegurar una supervisión adecuada y mejorar el control de costos en todas las ubicaciones. Un control operativo sólido es fundamental para el crecimiento exitoso y la gestión efectiva de múltiples sucursales.

Para la variable de **Crecimiento**: Se divide el estudio en incremento de Plantilla donde se observa que el mayor incremento se presenta entre 10% o más pero sin llegar al 20% y se logra observar que la misma cantidad de empresas incrementan el 71% o más su plantilla y esa misma cantidad de empresas decide no aumentar su plantilla.





En términos de ampliación de m2 en el establecimiento se puede apreciar que la mayor parte de los restaurantes realizan ampliaciones del 10% o más sin llegar al 20%. En este rango de 20% observamos que comparte misma cantidad con el mismo número de empresas no hacen ninguna ampliación. Y se destaca que sólo 7 restaurantes realizan una ampliación del 21% al 50% del establecimiento.

Al analizar ambas variables juntas en cada empresa se encuentra que realizan incrementos en porcentajes cercanos, es decir, si incrementa en 10% la plantilla de empleados por ejemplo, no realiza incrementos en m2 superiores al 70% sino que coordina con su límite superior o inferior porcentual, por ejemplo. Así mismo, un restaurante que no incrementa su plantilla tampoco suele incrementar el porcentaje en m2 en más del 20% convirtiendo a esta en una variable de gran importancia para poder distinguir las posibilidades, ambiciones y resultados de su implementación del Control Interno.

Para el próximo análisis se toman dos variables **Responsable de la administración y Responsable de la contabilidad**, mismas que se grafican de forma separada para observar a quien delegan los restaurantes su proceso administrativo y contable. El proceso administrativo en la mayoría de los restaurantes está a cargo del dueño, mientras que el proceso contable es delegado a un contador contratado exclusivamente para el restaurante.

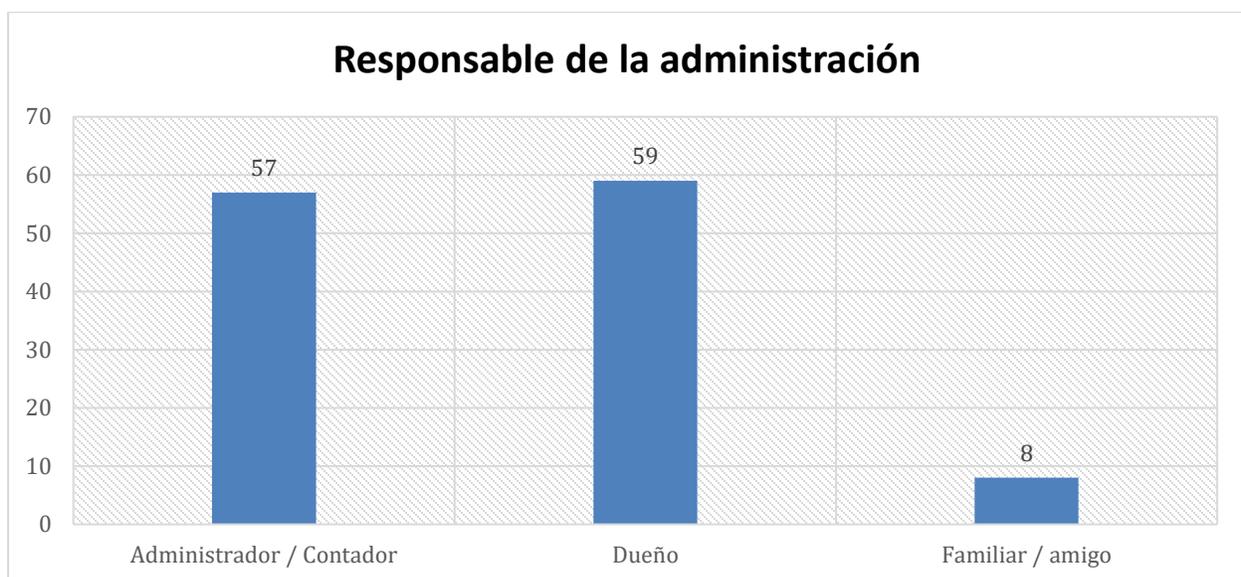
El administrador es responsable de la gestión general del restaurante y desempeña un papel crucial en el establecimiento de un control interno efectivo. Algunas de las razones por las que un administrador es importante en este proceso son:

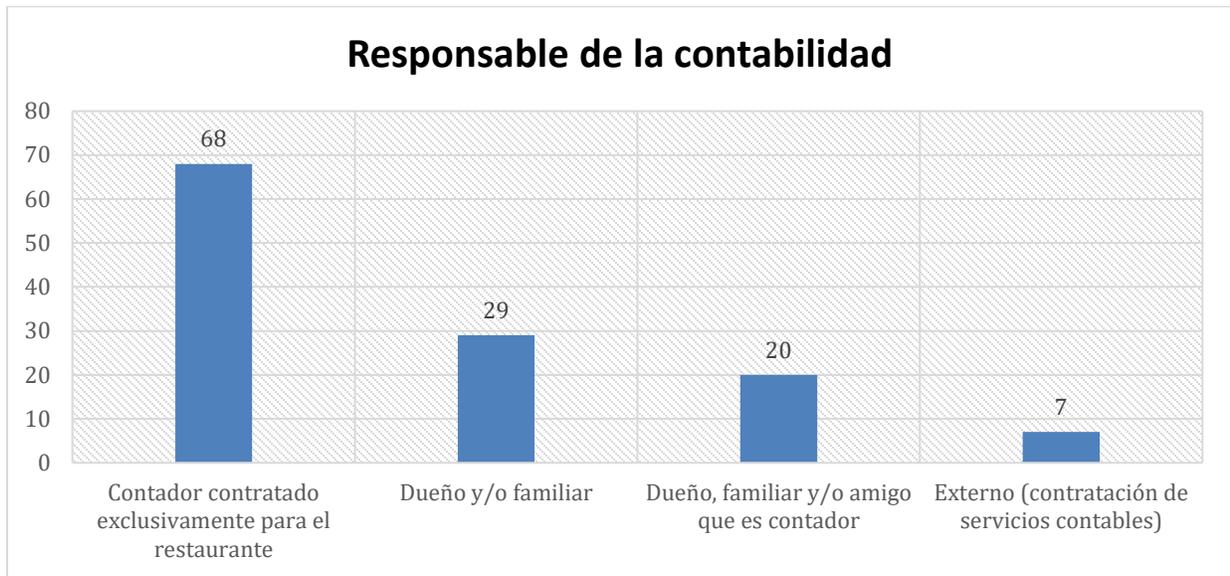
Establecimiento de políticas y procedimientos: El administrador es quien establece las políticas y los procedimientos operativos estándar que guían las operaciones diarias del restaurante. Estas políticas y procedimientos forman la base del control interno, ya que definen cómo se deben realizar las tareas y operaciones para mantener la eficiencia y la consistencia.

Supervisión del personal: El administrador se encarga de supervisar al personal del restaurante, incluyendo a los chefs, meseros, personal de limpieza, entre otros. La supervisión efectiva garantiza que los empleados cumplan con los estándares establecidos y sigan los protocolos adecuados, lo que contribuye a mantener un buen control interno.

Gestión de inventario y suministros: El administrador es responsable de la gestión del inventario y los suministros del restaurante. Esto implica llevar un registro preciso de las existencias, controlar las compras y las ventas, y asegurarse de que los niveles de inventario se mantengan adecuados. Una gestión adecuada del inventario es esencial para prevenir pérdidas debido a robos, desperdicios o malversaciones, lo que contribuye al control interno.

Cumplimiento normativo: El administrador también se encarga de asegurar el cumplimiento de las normativas y regulaciones aplicables al restaurante, como las relacionadas con la seguridad alimentaria, el pago de impuestos y el cumplimiento laboral. Garantizar el cumplimiento normativo contribuye a mantener la integridad y el buen funcionamiento del control interno.

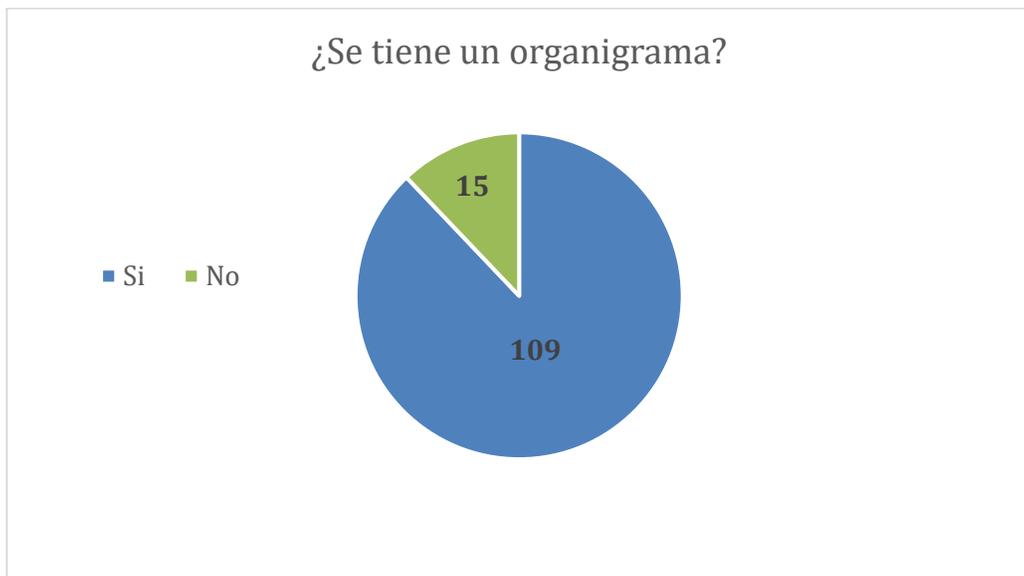




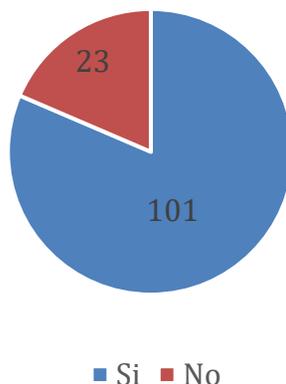
El contador de igual manera desempeña un papel fundamental en el control interno del restaurante al brindar asesoramiento financiero y realizar tareas específicas relacionadas con la contabilidad y la gestión financiera. Su colaboración es fundamental para garantizar la eficiencia, la integridad y el cumplimiento normativo en las operaciones del restaurante.

En la variable “**Organigrama**” se observa que la mayor parte de los restaurantes cuentan con un organigrama, siendo sólo 15 restaurantes los que no cuentan con esta herramienta.

Ahora bien, hay restaurantes que no establecen de forma escrita las funciones y actividades de cada puesto.



¿Se tienen establecidas de forma escrita las funciones y actividades por cada puesto?



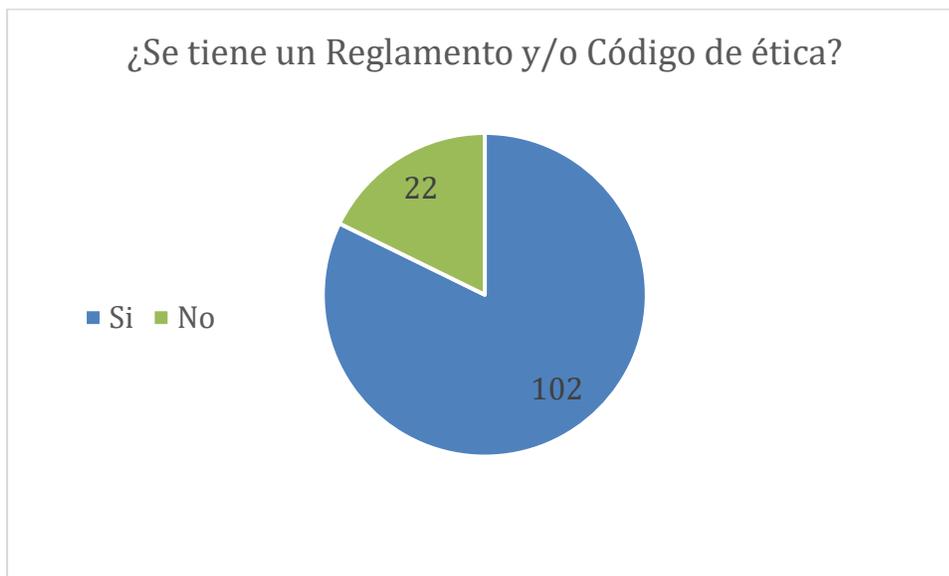
La falta de un organigrama puede tener varios efectos negativos en el control interno de un restaurante. Algunos de ellos son:

Falta de claridad en la estructura organizativa: Un organigrama proporciona una representación visual de la estructura jerárquica y funcional de un restaurante. Sin un organigrama claro, puede haber confusión acerca de quién es responsable de qué tareas y quién informa a quién. Esto puede dar lugar a una falta de claridad en los roles y responsabilidades, lo que dificulta la implementación y supervisión efectiva del control interno.

Duplicación de funciones o brechas en la responsabilidad: Sin un organigrama, es posible que se produzca una duplicación de funciones o que haya brechas en las responsabilidades. Puede haber áreas que no estén claramente asignadas a ningún miembro del personal, lo que lleva a una falta de responsabilidad y supervisión adecuada. Esto puede dar lugar a errores, omisiones o malversaciones, lo que afecta negativamente al control interno.

Comunicación ineficiente: Un organigrama facilita la comunicación efectiva dentro del restaurante, ya que muestra las líneas de reporte y las relaciones entre los diferentes miembros del personal. Sin un organigrama, la comunicación puede volverse caótica y desorganizada, lo que dificulta la transmisión de información importante y puede resultar en malentendidos o falta de colaboración entre los empleados. Una comunicación ineficiente puede socavar el control interno, ya que se requiere una comunicación clara y oportuna para implementar y mantener los procedimientos de control.

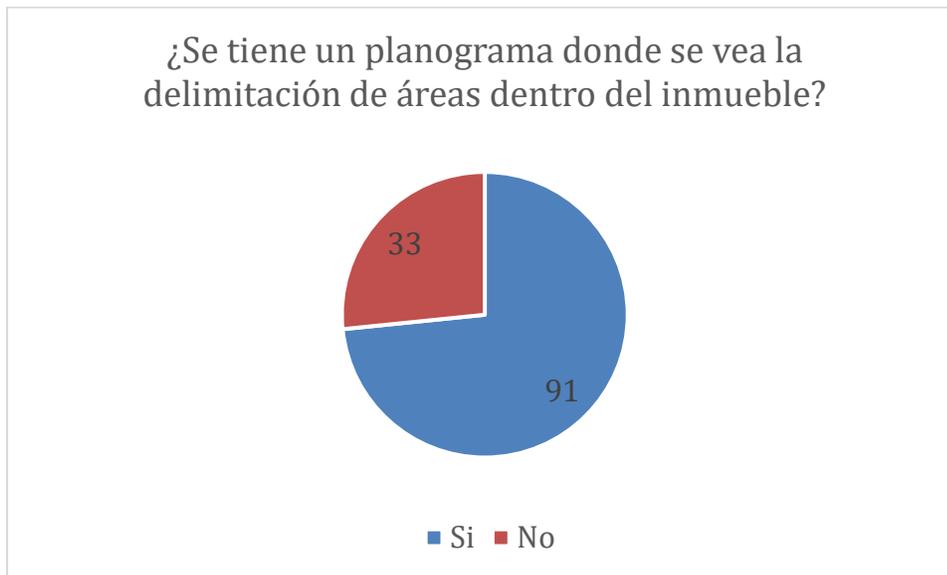
Falta de supervisión adecuada: Un organigrama establece las relaciones de supervisión y proporciona una estructura para el seguimiento y control de las actividades. Sin un organigrama claro, puede haber una falta de supervisión efectiva, lo que aumenta el riesgo de comportamientos no éticos o fraudulentos. La falta de supervisión adecuada debilita el control interno, ya que no se pueden identificar y corregir rápidamente los problemas o desviaciones en las operaciones del restaurante.



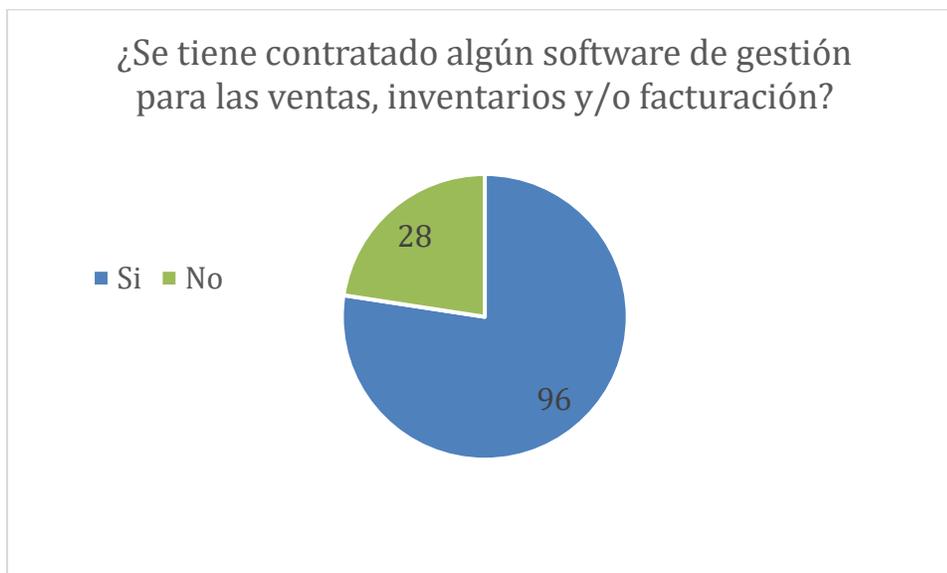
Sobre la variable “**Manuales de políticas y procedimientos**” se observa que la mayor parte de los restaurantes si cuentan con manuales de políticas y procedimientos coincidiendo exactamente con la variable de “Código de ética” y mostrando que las

empresas que cuentan con estos manuales cuentan con ambos en todos los casos presentados.

Para la variable “**Planograma**” Se observa que, si se cuenta con un planograma en 91 restaurantes, sin embargo, en 33 no se implementa,



La mayoría de los restaurantes tienen contratado un software de gestión para las ventas, inventarios y/o facturación, esto impacta de forma positiva para llevar un adecuado manejo del control interno

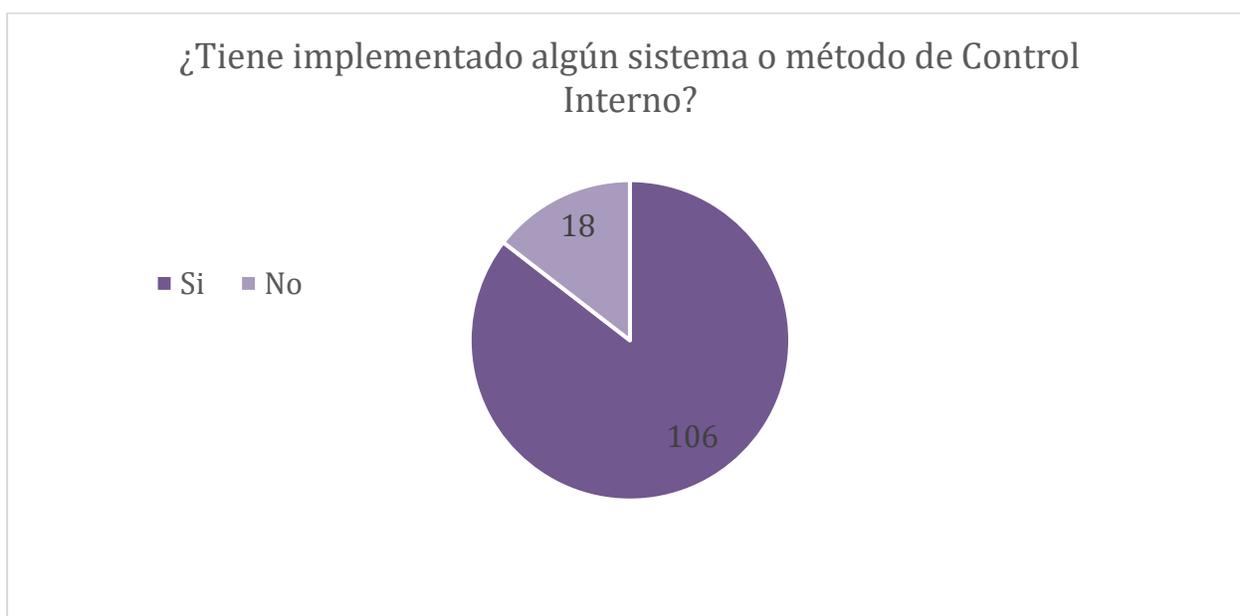


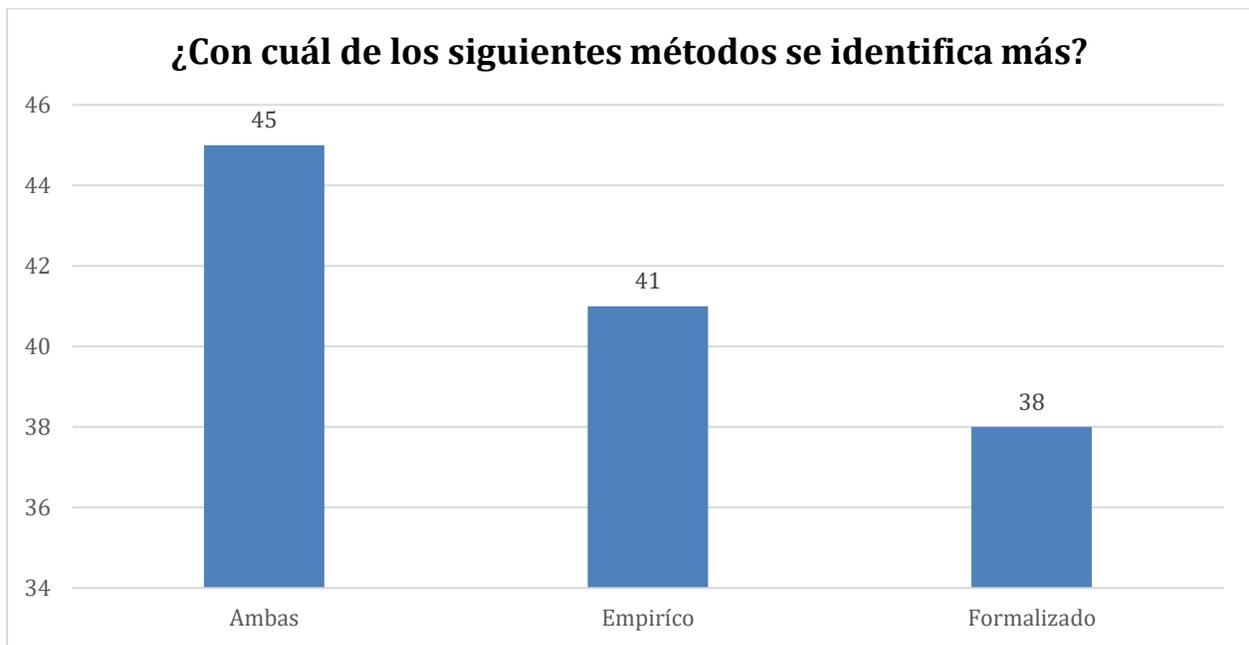
Para la variable de “**Inventarios**” se observa que la gran mayoría de las empresas si realiza un inventario, se observa también que 54 empresas utilizan el método Primeras Entradas

Primeras Salidas (PEPS), y 29 de ellas utiliza Ultimas Entradas Primeras Salidas (UEPS), mientras que la cantidad restante de ellos no indicó el método que utiliza. En términos de frecuencia, la mayoría realiza el inventario de forma mensual.



Para la variable “**Implementación**” se observa que la mayor parte de los restaurantes implementan algún sistema o método de Control Interno, y contrastando las variables “Implementación” con la variable “método” se resalta que los restaurantes se sienten identifica con los métodos empírico y formalizado, pues la mayoría respondió que se identifica con ambos. Se observa que los restaurantes que respondieron que no implementan algún sistema de Control Interno también responden a la siguiente interrogante, abriendo a la posibilidad de que empleen un método empírico.

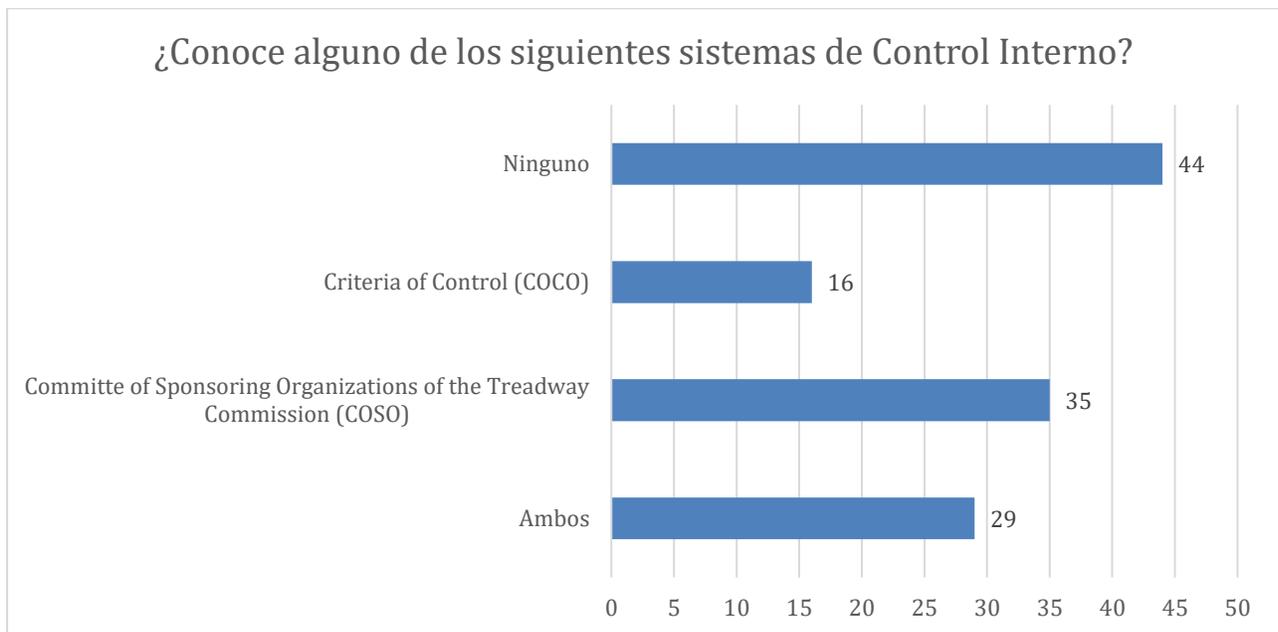




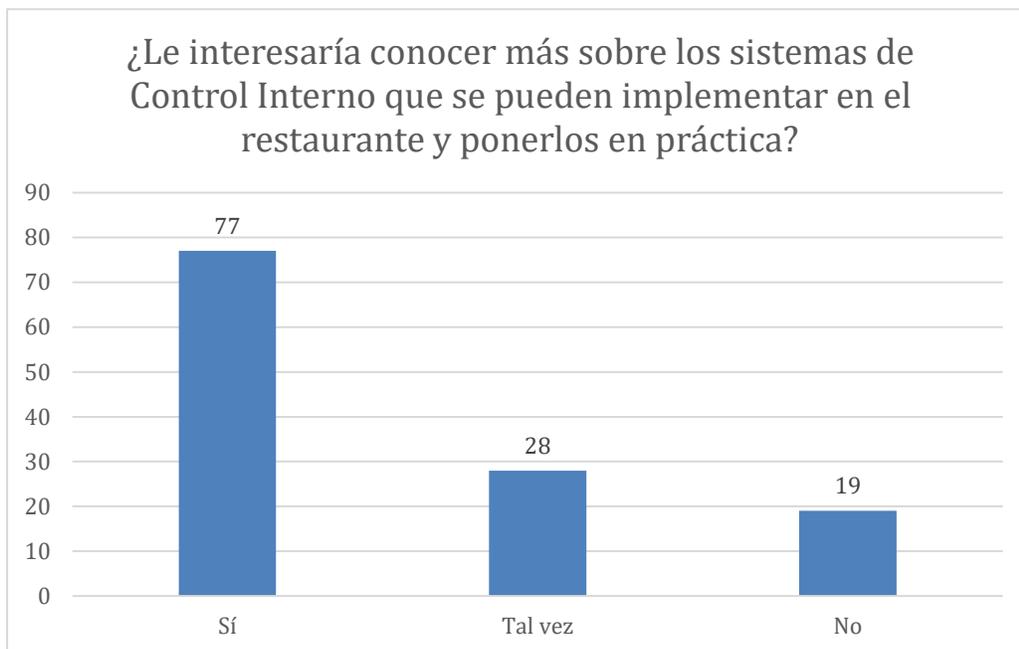
Para la variable “**Herramientas**” resalta el uso de Excel como herramienta principal para el control interno, siendo esta de fácil acceso, por otro lado otras empresas utilizan un software especializado que les permite llevar sus registros de manera organizada y desde luego adaptándose a las necesidades de cada restaurante.



Para la variable “**Sistemas**” se encuentra que la mayor parte de los restaurantes no conocen algún sistema de Control Interno. Se observa que el sistema más conocido es el sistema propuesto por el Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).



Por último se analiza la variable “**Opinión**” misma que refleja una gran apertura por parte de las empresas hacia la implementación de Sistemas de Control Interno, denotando el interés en la mejora en este proceso de gran importancia.



5.2 Sugerencias del Estudio

Después de realizar nuestro estudio se logra responder a nuestra primera interrogante:

¿Cómo afecta la falta de Control Interno cuando se presentan situaciones de riesgo y problemas en la operación, administración y finanzas en PYMES del Sector Restaurantero?

La falta de control interno en las PYMES del sector restaurantero puede tener varias consecuencias negativas cuando se presentan situaciones de riesgo y problemas en la operación, administración y finanzas. Algunos de los efectos más comunes son los siguientes:

- **Riesgo de fraude:** La falta de controles internos adecuados puede facilitar la ocurrencia de fraudes en el negocio. Por ejemplo, la falta de segregación de funciones puede permitir que una persona tenga acceso y control total sobre las transacciones financieras, lo que aumenta el riesgo de malversación de fondos.
- **Pérdida de inventario:** La falta de control interno puede dar lugar a problemas en la gestión de inventario, lo que resulta en pérdidas o faltantes. Por ejemplo, la falta de un sistema de seguimiento y registro adecuado puede hacer que sea difícil identificar los productos desaparecidos o sustraídos, lo que afecta la rentabilidad del negocio.
- **Errores contables:** La ausencia de controles internos adecuados puede provocar errores contables en los registros financieros de la empresa. Esto puede resultar en discrepancias entre los estados financieros y las transacciones reales, lo que dificulta la toma de decisiones informadas y puede llevar a sanciones legales o fiscales.
- **Incumplimiento normativo:** La falta de control interno puede llevar al incumplimiento de las normativas y regulaciones aplicables al sector restaurantero. Esto puede generar sanciones o multas por parte de las autoridades competentes y dañar la reputación del negocio.
- **Falta de eficiencia operativa:** La ausencia de procesos y controles internos eficientes puede afectar la eficiencia operativa de la empresa. Por ejemplo, la falta de políticas y procedimientos claros puede dar lugar a retrasos en la preparación y entrega de alimentos, lo que afecta la satisfacción del cliente y reduce la competitividad.

La interrogante secundaria por resolver es la siguiente: **¿Por qué las PYMES del Sector Restaurantero no tienen un Control Interno?**

Existen varias razones por las cuales las PYMES del sector restaurantero pueden tener dificultades para establecer un control interno efectivo. Algunos de los factores que contribuyen a esta situación son los siguientes:

Recursos limitados: Las PYMES generalmente cuentan con recursos financieros y humanos limitados. Esto puede dificultar la implementación de un sistema completo de control interno, ya que puede requerir inversiones en tecnología, contratación de personal adicional o capacitación especializada, lo cual puede resultar costoso para estas empresas.

Falta de conocimientos especializados: Los propietarios de las PYMES del sector restaurantero pueden carecer de conocimientos especializados en gestión empresarial y control interno. La falta de experiencia o formación específica en estas áreas puede hacer que sea difícil para ellos implementar controles internos adecuados y eficientes.

Enfoque en la operación diaria: Los propietarios y gerentes de restaurantes suelen estar enfocados en la operación diaria del negocio, como la preparación de alimentos, el servicio al cliente y la gestión del personal. Esta atención constante a las tareas operativas puede hacer que se descuide la implementación de controles internos más sólidos.

Altos niveles de rotación de personal: El sector restaurantero suele tener altos niveles de rotación de personal, lo que puede dificultar la implementación de controles internos efectivos. La falta de personal permanente y la necesidad de capacitar constantemente a nuevos empleados pueden afectar la consistencia y la efectividad de los controles internos.

Cultura empresarial y resistencia al cambio: Algunas PYMES del sector restaurantero pueden tener una cultura empresarial arraigada que no prioriza el establecimiento de controles internos. Además, puede existir resistencia al cambio por parte de los propietarios y empleados, lo que dificulta la implementación de nuevos procesos y procedimientos.

Es importante destacar que aunque las PYMES del sector restaurantero pueden enfrentar desafíos para establecer un control interno sólido, es fundamental reconocer la importancia de implementar medidas de control para proteger los activos, mitigar riesgos y garantizar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo del negocio.

De acuerdo al estudio, la mayor parte de las PYMES del estudio realizado si cuentan con un control interno, sin embargo; en su mayoría es implementado por personal contratado para llevar a cabo esta labor, y aplicándose de una manera empírica o poco estandarizada,

por lo que no es uniforme, puesto que las herramientas de Control Interno existentes no son utilizadas en su totalidad, siendo sustituida por bases de datos en Excel. Es de gran importancia, conocer e informar a los encargados de llevar el Control Interno, así como a los dueños de los restaurantes sobre los procesos de Control Interno, así como las herramientas que pueden utilizar para mejorar este proceso.

¿Cuáles son los tipos de problemas a los que se enfrentan las PYMES del Sector Restaurantero?

Las PYMES del sector restaurantero se enfrentan a una serie de problemas que pueden afectar su operación, crecimiento y rentabilidad. Algunos de los problemas más comunes son los siguientes:

- **Competencia intensa:** El sector restaurantero es altamente competitivo, con una gran cantidad de establecimientos que ofrecen una variedad de opciones a los clientes. Las PYMES pueden enfrentar dificultades para destacarse y atraer a los clientes en un mercado saturado.
- **Fluctuaciones estacionales:** Las ventas en el sector restaurantero pueden estar sujetas a fluctuaciones estacionales. Los períodos de baja demanda, como los meses de menor actividad turística o las temporadas de vacaciones, pueden afectar los ingresos y la estabilidad financiera de las PYMES.
- **Gestión de costos:** La gestión de costos es un desafío constante para las PYMES del sector restaurantero. Los costos de alimentos, mano de obra, alquiler de local, suministros y otros gastos pueden aumentar y afectar los márgenes de beneficio. Además, los errores en la gestión de inventario y la falta de control en el consumo de alimentos y bebidas pueden incrementar los costos operativos.
- **Rotación de personal:** El sector restaurantero es conocido por tener altos índices de rotación de personal. La contratación y retención de empleados calificados puede ser un desafío para las PYMES, lo que puede afectar la calidad del servicio, la eficiencia operativa y la continuidad del negocio.
- **Reputación y satisfacción del cliente:** La reputación y la satisfacción del cliente son fundamentales en el sector restaurantero. Las opiniones negativas, las críticas en línea o las malas experiencias pueden dañar la imagen del negocio y disminuir la

clientela. Mantener altos estándares de calidad, servicio y atención al cliente es esencial para superar este desafío.

- **Gestión financiera y acceso a financiamiento:** Las PYMES pueden enfrentar dificultades en la gestión financiera, como la falta de flujo de efectivo, la gestión inadecuada de deudas y la falta de acceso a financiamiento. Estos problemas pueden limitar la capacidad de las PYMES para invertir en mejoras, expansión o enfrentar situaciones de emergencia.
- **Cambios en la normativa y regulaciones:** Las PYMES del sector restaurantero deben cumplir con una serie de regulaciones y normativas, como los requisitos de higiene y seguridad alimentaria, las leyes laborales y fiscales, entre otras. Mantenerse al día con los cambios en la normativa puede ser un desafío y requerir una dedicación adicional de tiempo y recursos.

Estos son solo algunos de los problemas comunes a los que se enfrentan las PYMES del sector restaurantero. Es importante que las empresas estén preparadas para abordar estos desafíos y buscar soluciones adecuadas para asegurar su éxito y sostenibilidad en el mercado.

¿Qué efecto tiene el Control Interno en PYMES del Sector Restaurantero?

El control interno tiene varios efectos positivos en las PYMES del sector restaurantero. Al implementar un control interno sólido, las empresas pueden experimentar los siguientes beneficios:

Protección de activos: El control interno ayuda a proteger los activos de la empresa, como el inventario, el efectivo y los equipos. Mediante la implementación de medidas de seguridad, controles de acceso y políticas de manejo de efectivo, se reduce el riesgo de pérdidas por robos, fraudes u otros actos ilícitos.

Mitigación de riesgos: El control interno identifica y mitiga los riesgos asociados con la operación del negocio. Al establecer políticas y procedimientos adecuados, se reducen las posibilidades de errores contables, incumplimientos normativos y problemas operativos. Esto ayuda a prevenir pérdidas financieras y daños a la reputación de la empresa.

Mejora de la eficiencia operativa: El control interno eficaz optimiza los procesos y mejora la eficiencia operativa en las PYMES del sector restaurantero. Al establecer políticas y procedimientos claros, se agilizan las operaciones diarias, se reducen los errores y se minimizan los retrabajos. Esto permite un mejor uso de los recursos y contribuye a un funcionamiento más fluido del negocio.

Cumplimiento normativo: El control interno garantiza el cumplimiento de las normativas y regulaciones aplicables al sector restaurantero. Al establecer procedimientos de contabilidad, auditoría y cumplimiento, las PYMES pueden evitar sanciones legales y fiscales, así como daños a la reputación. También se mejora la transparencia y la rendición de cuentas.

Toma de decisiones informadas: El control interno proporciona información precisa y confiable que respalda la toma de decisiones informadas. Mediante el mantenimiento de registros precisos, la generación de informes financieros oportunos y la evaluación de indicadores clave de rendimiento, las PYMES pueden obtener una visión clara de su desempeño financiero y operativo. Esto ayuda a identificar áreas de mejora y tomar decisiones estratégicas más acertadas.

Finalmente, se procede a la aceptación o rechazo de las hipótesis previamente planteadas

Hipótesis Principal:

“La falta de Control Interno en PYMES del Sector Restaurantero es el factor que determina su crecimiento y/o permanencia en el Mercado porque origina problemas como la duplicidad de funciones, pérdida de clientes, merma en inventarios, falta de liquidez y oportunidades de negocio”.

SE ACEPTA LA HIPÓTESIS, debido a que la falta de control interno en las PYMES del sector restaurantero puede tener un impacto significativo en su crecimiento y permanencia en el mercado, sin embargo, es una aceptación parcial debido a que existen otros factores que determinan el crecimiento de una PYME en el sector restaurantero, como son la Adaptación al cambio y seguimiento de tendencias, Gestión eficiente de costos y finanzas,

Calidad de los productos y servicios, las preferencias de los consumidores, o la competencia de mercado, por establecer varios ejemplos; por lo que no es la única razón.

Hipótesis Secundarias

“La ausencia de difusión sobre los sistemas, prácticas y normas de Control Interno en PYMES del Sector Restaurantero ocasiona que estas no lo practiquen durante su operación y administración para prevenir, minimizar o detectar duplicidad de funciones, pérdida de clientes, merma en inventarios, falta de liquidez y oportunidades de negocio.”

SE ACEPTA LA HIPÓTESIS, pues como el estudio refleja la mala implementación del Control Interno se debe a la falta de difusión sobre los sistemas, prácticas y normas de Control Interno en PYMES del Sector Restaurantero.

“En las PYMES del Sector Restaurantero los emprendedores no identifican e ignoran problemas como duplicidad de funciones, pérdida de clientes, merma en inventarios, falta de liquidez y oportunidades de negocio.”

SE RECHAZA LA HIPÓTESIS. Es importante destacar que no todos los emprendedores ignoran estos problemas. Muchos emprendedores exitosos comprenden la importancia del control interno y la gestión eficiente y trabajan para identificar y resolver los problemas que puedan afectar el crecimiento y la permanencia en el mercado.

“El papel dentro de la estructura organizacional y en las actividades que tiene el Control Interno en PYMES del Sector Restaurantero es el que permite minimizar los riesgos y/o problemas como la duplicidad de funciones, pérdida de clientes, merma en inventarios, falta de liquidez, y oportunidades de negocio.”

SE ACEPTA LA HIPÓTESIS ya que como el estudio refleja, el control interno desempeña un papel fundamental en la estructura organizacional y en las actividades de las PYMES del sector restaurantero para minimizar los riesgos y problemas mencionados, como la

duplicidad de funciones, pérdida de clientes, merma en inventarios, falta de liquidez y falta de aprovechamiento de oportunidades de negocio.

5.3 Conclusiones

La falta de control interno en las PYMES del sector restaurantero puede tener múltiples impactos negativos en la operación, administración y finanzas. Es esencial implementar controles internos sólidos para mitigar los riesgos y garantizar una gestión eficiente y transparente de la empresa

El control interno tiene un impacto significativo en las PYMES del sector restaurantero. Contribuye a la protección de activos, la mitigación de riesgos, la mejora de la eficiencia operativa, el cumplimiento normativo y la toma de decisiones informadas. Implementar un control interno adecuado es fundamental para la gestión efectiva y el éxito a largo plazo de las empresas en este sector.

Resulta de gran importancia para contar con un adecuado control interno:

- Establecer políticas y procedimientos claros: Definir y documentar las políticas y procedimientos operativos para cada área clave del negocio, como compras, inventario, ventas, servicio al cliente y gestión de efectivo. Asegurándose de que todos los empleados estén capacitados y comprendan estas políticas y procedimientos.
- Dividir las responsabilidades y tareas entre diferentes empleados para evitar la concentración excesiva de poder y reducir el riesgo de errores o fraudes. Por ejemplo, separar las funciones de autorización, registro y custodia de activos, como el manejo del efectivo y la gestión del inventario.
- Establecer sistemas de control de acceso físico y lógico para restringir el acceso a áreas o información sensible. Esto puede incluir el uso de contraseñas, tarjetas de acceso o sistemas de video vigilancia para proteger activos y datos.
- Realizar reconciliaciones regulares y conciliaciones de los registros financieros, como los registros de ventas y los informes de inventario, para asegurarse de que coincidan con los registros físicos. Esto ayudará a identificar discrepancias o irregularidades y tomar acciones correctivas de manera oportuna.

- Realizar auditorías internas periódicas para evaluar la efectividad de los controles internos. Esto puede incluir la revisión de transacciones, la verificación de cumplimiento de políticas y procedimientos, y la identificación de áreas de mejora.
- Fomentar una cultura de ética y transparencia, promover una cultura organizacional en la que la ética y la transparencia sean valores fundamentales. Esto incluye establecer canales de comunicación abiertos para que los empleados puedan reportar cualquier irregularidad o preocupación sin temor a represalias.
- Utilizar tecnología y software adecuados, considerando la implementación de sistemas y software de gestión que puedan ayudar a automatizar y mejorar los procesos de control interno. Esto puede incluir sistemas de punto de venta, software de gestión de inventario y herramientas de seguimiento financiero.
- Brindar capacitación continua a los empleados sobre las políticas y procedimientos de control interno. Fomentar el desarrollo de habilidades y conocimientos que les permitan desempeñar sus funciones de manera efectiva y en cumplimiento con los estándares establecidos.

Recordando que el control interno debe adaptarse a las necesidades y características específicas del restaurante, por lo que es importante evaluar regularmente su efectividad y realizar ajustes según sea necesario.

Es fundamental que los emprendedores del sector restaurantero se informen, busquen asesoramiento y capacitación para desarrollar habilidades de gestión empresarial y adquieran conocimientos sobre control interno, finanzas y marketing. Esto les permitirá detectar y abordar los problemas de manera más efectiva, maximizando sus oportunidades de crecimiento y éxito en el mercado.



ANEXOS



Cuestionario: El control Interno en los restaurantes

El presente cuestionario tiene la intención de ser el instrumento que devuelva el estado del control interno en la industria restaurantera de la cd de México; la información proporcionada será empleada para fines estrictamente académicos, garantizando la confidencialidad de los datos presentados y en ningún momento y bajo ninguna circunstancia se compartirá la información obtenida a instituciones gubernamentales o privadas.

1. **Nombre del restaurante**
2. **De acuerdo a los servicios y productos ofertados ¿Con cuál de los siguientes tipos de restaurante se identifica más?**

Acerca de la administración y control

3. **El establecimiento cuenta con:**
4. **¿Cuál es el tiempo de operación del restaurante?**
5. **¿Con cuentas sucursales cuenta el restaurante?**
6. **De los siguientes aspectos seleccione el crecimiento que ha tenido durante el tiempo de operación del restaurante**
7. **¿Quién es responsable de la administración del restaurante?**
8. **¿Quién es el responsable de la contabilidad del restaurante?**
9. **¿Se tiene un organigrama?**
10. **¿Se tienen establecidas de forma escrita las funciones y actividades por cada puesto?**
11. **¿Se tienen manuales de políticas y procedimientos?**
12. **¿Se tiene un Reglamento y/o Código de ética?**
13. **¿Se tiene un Planograma donde se vea la delimitación de áreas dentro del inmueble?**
14. **¿Se tiene contratado algún software de gestión para las ventas, inventarios, y/o facturación?**

Inventarios

15. **¿Realiza Inventarios?**
16. **¿Cuál de los siguientes métodos emplea para realizar el inventario?**
17. **¿Con que frecuencia se realizan los inventarios?**

Riesgos

De los siguientes riesgos seleccione a cuales se ha enfrentado

18. **Mercado**
19. **Proveedores y adquisición de insumos**
20. **Operaciones y ejecución de tareas diarias**
21. **Financieros**
22. **¿Cuáles de los siguientes efectos causados por la pandemia**
23. **¿Cómo se identifican los riesgos anteriormente mencionados?**



El Control Interno

24. **¿Tiene implementado algún sistema o método de Control Interno? ***
25. **¿Con cuál de los siguientes métodos se identifica más? ***
26. **¿Cuál de las siguientes herramientas utiliza para el registro de las ventas, gastos, inventarios, y/o facturación?**
27. **¿Conoce alguno de los siguientes sistemas de Control Interno?**
28. **¿Le interesaría conocer más sobre los sistemas de Control Interno que se pueden implementar en el restaurante y ponerlos en práctica?**

Referencias

- Abraham, P. M. (2003). *Fundamentos de control interno*. International Thomson Editores.
- Andersen, D., Williams, T., & Sweeney. (1999). Estadística para Administración y Economía. En *Estadística para Administración y Economía*. México:: International Thomson Editores. Barker, J. (1995).
- Blanco F. (1980). *El control Integrado de Gestión*. México: Ed. Limusa. Obtenido de <https://ayctgu.eco.catedras.unc.edu.ar/unidad-1/tipos-de-control/en-funcion-del-controlante/>
- Cambridge Judge Business School. (2014). *The Cadbury Archive: The Cadbury Committee*. . Obtenido de <https://cadbury.cjbs.archivos.info/report/committee>
- Cocina., R. L. (2018). *Larousse Cocina*. . Obtenido de <https://laroussecocina.mx/palabra/restaurante/>
- Consuelo Mejía, R. (2002). Sistema de Control para las pequeñas y medianas empresas (SICOP). . *REVISTA Universidad, No. 125, , 73-86*.
- Definición de.* (2022). Obtenido de Definición de riesgo : <https://definicion.de/riesgo/>
- Delgado, J. (14 de 10 de 2013). Obtenido de Significado de Restaurante (Definición, Qué es, Concepto): <https://edukavital.blogspot.com/2013/10/definicion-de-restaurante.html>
- Deloitte. (2011). *Normatividad, control interno y órganos de gobierno*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/normatividad-controlinterno-otono2011.pdf>
- FCA UNAM. (2016). *Apuntes electrónicos*. Obtenido de Pag 259 - 413 Primer Semestre. : http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20192/administracion/1/LA_1143_051118_A_Fundamentos_de_Administracion_Plan2016.pdf
- Forbes. (12 de 07 de 2022). *Forbes México*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/el-fracaso-es-inevitable-como-emprendedor-un-enfoque-desde-la-experimentacion/>

- Galindo, L., & Martínez, J. (2017). En *Fundamentos de administración*. México: Trillas 2da edición.
- Gamol. (2022). Obtenido de IMCPIMCP - Instituto Mexicano de Contadores Públicos.: <https://imcp.org.mx/>
- Gastronomicainternacional. (2018). *Historia de los restaurantes en México*. Obtenido de Gastronomicainternacional.com.: <https://gastronomicainternacional.com/articulos-culinarios/todos/restaurantes-historicos-de-mexico/>
- Hair, J., Black, W., Tatham, R., & Anderson, R. (1998). En *Multivariate data analysis* (pág. 5a edición). Estados Unidos de Norteamérica: Prentice Hall.
- Hammurabi. (1992). *Código de Hammurabi*. . México: Cárdenas Editor y Distribuidor.
- INEGI . (2020). Obtenido de https://inegi.org.mx/app/cuadroentidad/CDMX/2021/21/21_8
- INEGI, & CANIRAC. (2021). *INEGI*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463903369.pdf
- López Abellán , J. (23 de 07 de 2019). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/ciclo-de-vida-de-una-empresa.html>
- López, Ó. R. (2008). *INTRODUCCIÓN A LA CONTADURÍA*. México.
- México, N. (10 de 06 de 2015). *Newsweek En español*. . Obtenido de Quiebra el 70% de restaurantes en su primer año de labores, revelan: <https://newsweekespanol.com/2015/06/quiebra-el-70-de-restaurantes-en-su-primer-ano-de-labores-revelan/>
- NIAS. (2019). *IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE LOS RIESGOS DE INCORRECCIÓN MATERIAL*. Obtenido de <http://www.aplicaciones-mcit.gov.co/adjuntos/niif/15%20-%20NIA%20315.pdf>
- Paredes Roldán, J. (2011). *IDIUC, Instituto de Investigaciones, Universidad de Cuenca*. . Obtenido de Planificación y control de la producción: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Ecuador/diuc-ucuenca/20121115114754/teoria.pdf>

Peterson, B. K. (2004). 10 truths you need to know about fraud. . *Strategic Finance*, 29-35.

RAE. (2021). *Diccionario de la lengua española RAE*. Obtenido de <https://dle.rae.es/>

Schuster Alberto, J. (1992). *CONTROL INTERNO*. Ediciones Macchi.

Secretaría de Turismo. (06 de 12 de 2019). *El sector restaurantero representa el 15.3 por ciento del PIB Turístico en México*. Obtenido de <https://www.gob.mx/sectur/prensa/el-sector-restaurantero-representa-el-15-3-por-ciento-del-pib-turistico-en-mexico>

Staff, F. (11 de 05 de 2020). *Forbes México*. Obtenido de El 65% de los restaurantes en México “morirá” o tendrá “alto riesgo de quebrar” por coronavirus.: <https://www.forbes.com.mx/negocios-el-65-de-los-restaurantes-en-mexico-morira-o-tendra-alto-riesgo-de-quebrar-por-coronavirus/>