



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
“SEMIPRESENCIAL”

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

TEMA:

**ANÁLISIS DE CONTROL INTERNO EN EL RESTAURANTE DE
COMIDA TÍPICA EL PALACIO DE LA FRITADA DE LA CIUDAD DE
QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

Licenciada/o en Contabilidad y Auditoría

Línea de investigación:

Gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo socio económico

Autor:

Andrade Jijón Gloria Emperatriz

Director:

Msc. Pablo Danilo Báez Posso

Ibarra-Ecuador, 2025



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1716169782		
APELLIDOS Y NOMBRE:	Andrade Jijón Gloria Emperatriz		
DIRECCIÓN:	Cumbayá, Gral. Eloy Alfaro E177-1 y García Moreno		
EMAIL:	geandradej@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO:	N/D	TELF. MÓVIL	0992438919

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO	“Análisis de control interno en el restaurante de comida típica el Palacio de la Fritada de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha”
AUTOR (ES):	Andrade Jijón Gloria Emperatriz
FECHA: AAAAMMDD	2025/08/04
SOLO PARA TRABAJO DE TITULACIÓN	
CARRERA/PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> GRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Licenciada en Contabilidad y Auditoría
DIRECTOR	Msc. Pablo Danilo Báez Posso.

AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Gloria Emperatriz Andrade Jijón, con cédula de identidad Nro. 1716169782, en calidad de autor (es) y titular (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de integración curricular descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensiones; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

Ibarra, a los 04 días del mes de agosto del 2025.

EL AUTOR:



.....
Gloria Emperatriz Andrade Jijón

C.C:171616978-2

CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrollo, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es en titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 04 Días, del mes de agosto del 2025.

EL AUTOR:



Gloria Emperatriz Andrade Jijón.

C.C:171616978-2

**CERTIFICACIÓN DIRECTOR
DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

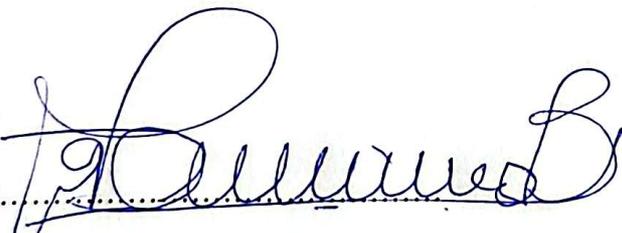
Ibarra, 04 de agosto de 2025.

Msc. Pablo Danilo Báez Posso.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final del trabajo de Integración Curricular, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Universidad Técnica del Norte, en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

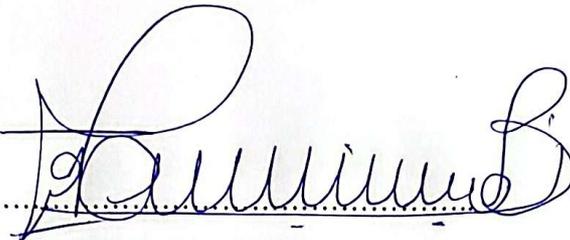
(f).....

Msc. Pablo Danilo Baez Posso.

C.C:100206777-3.

APROBACIÓN DEL COMITÉ CALIFICADOR

El Comité Calificado del trabajo de Integración Curricular “Análisis de control interno en el restaurante de comida típica El Palacio de la Fritada de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha”, elaborado por: Gloria Emperatriz Andrade Jijón, previo a la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Universidad Técnica del Norte:

(f):.....

Msc. Pablo Danilo Báez Posso.

C.C.:100206777-3

(f):.....

Msc. Alba Grisela Cevallos Pineda

C.C.:100241870-3

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación se lo dedico principalmente, a Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada etapa de este camino. Por darme vida, salud, sabiduría y la fe necesaria para no rendirme. Gracias a Él he superado todos los desafíos.

A mi madre, por su amor infinito, su ejemplo de lucha y su apoyo incondicional. Gracias por enseñarme a ser fuerte, responsable y a nunca dejar de soñar. Este triunfo también es tuyo por siempre estar presente en cada viaje y recibirme llena de alegría para poder alcanzar mi anhelo.

A mis hijos, fuente de mi inspiración y motor de mi esfuerzo. Todo lo que hago es por y para ustedes. Que este logro sea una muestra de que, con constancia y fe, todo es posible.

A mi familia, por estar siempre presente con palabras de aliento, comprensión y apoyo. Su compañía me sostuvo en los momentos más difíciles y me animó a seguir adelante.

A mis docentes, por su entrega, dedicación y paciencia a lo largo de mi formación. Gracias por compartir sus conocimientos y por sembrar en mí el deseo de superación constante.

Gloria Andrade

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco profundamente a Dios, por brindarme la vida, la salud y la fortaleza necesarias para avanzar en este camino académico. Estoy agradecida por su cuidado y protección en las vías de cada viaje realizado para alcanzar mi propósito.

A la vida, por brindarme la valiosa oportunidad de alcanzar este anhelo que creí frustrado. No siempre el camino fue fácil, pero cada obstáculo superado me hizo más fuerte y más consciente del valor de este logro.

A la Universidad Técnica del Norte, por brindarme la formación académica y humana que hoy me permite culminar esta meta. Me siento complacida de haber sido parte de esta prestigiosa institución.

Expreso mi gratitud a mi director de tesis el Ingeniero Pablo Báez, por su orientación firme, compromiso y visión crítica, y a mi asesora la Ingeniera Alba Cevallos, por su acompañamiento constante, sus valiosas observaciones y su paciencia durante todo el desarrollo de este trabajo.

A mis compañeros y amigos, con quienes compartí no solo aulas, sino también sueños, esfuerzos y aprendizajes que quedarán por siempre en mi memoria.

Y de manera muy especial, a la persona que estuvo a mi lado, que creyó en mí incluso cuando yo dudaba. Gracias por tu apoyo, cariño y paciencia, por tus palabras de aliento, tu compañía en los momentos más difíciles. Tu apoyo fue luz en los días más difíciles.

A todos, ¡gracias de corazón!

Gloria Andrade

ÍNDICE DE CONTENIDOS

IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA	2
AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD	3
CONSTANCIAS	4
CERTIFICACIÓN DIRECTOR	5
APROBACIÓN DEL COMITÉ CALIFICADOR	6
DEDICATORIA.....	7
AGRADECIMIENTO.....	8
ÍNDICE DE CONTENIDOS	9
ÍNDICE DE TABLAS	13
INDICE DE FIGURAS	14
RESUMEN	15
ABSTRAC	16
INTRODUCCIÓN	17
Planteamiento del problema	18
Justificación	20
Objetivo general	21
Objetivos específicos.....	21
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	22

	10
1.1. Antecedentes.....	22
1.2. Marco Teórico	24
1.2.1. PYMES.....	24
1.2.2. Control interno.....	27
1.2.3. Modelo COSO.....	29
1.3. Marco legal.....	33
CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS.....	36
2.1. Diseño de la investigación.....	36
2.2. Enfoque de la investigación.....	36
2.3. Método de investigación.....	37
2.4. Técnicas e instrumentos de investigación	38
2.4.1. Observación.....	38
2.4.2. Entrevista.....	39
2.4.3. Encuestas	39
2.5. Instrumentos	40
2.5.1. Ficha de observación	40
2.5.2. Cuestionario de control interno	40
2.5.3. Entrevista semiestructurada.....	41
2.5.4. Flujogramas	41
2.6. Operacionalización de variables.....	41

	11
2.7. Población y muestra.....	42
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	44
3.1. Procedimiento y análisis de datos.....	44
3.1.1. Información general de la empresa.....	44
3.1.2. Ubicación de la empresa.....	45
3.1.3. Organigrama de la empresa.....	46
3.2. Diagrama del proceso de la empresa.....	49
3.2.1. Diagrama general de la empresa.....	49
3.2.2. Procesos internos clave aplicados en el restaurante.....	50
3.3. Entrevistas aplicadas al propietario y contador.....	57
3.3.1. Entrevista al propietario.....	57
3.3.2. Entrevista al contador.....	59
3.4. Encuesta sobre la percepción del sistema de control interno aplicada a los trabajadores	
62	
3.4.1. Análisis de datos.....	63
3.5. Cuestionario de control interno.....	64
3.5.1. Ambiente de Control.....	65
3.5.2. Evaluación de Riesgos.....	67
3.5.3. Actividades de Control.....	68
3.5.4. Información y Comunicación.....	71

	12
3.5.5. Supervisión (Monitoreo)	73
3.6. Aplicación de la Matriz FODA	74
3.6.1. Análisis de cruce FODA.....	75
3.7. Discusión de los resultados.....	77
3.8. Propuesta de estrategia de mejora para el sistema de control interno	84
3.8.1. Introducción.....	84
3.8.2. Objetivo de la propuesta.....	85
3.8.3. Propuesta	85
3.8.4. Estrategia 1: Implementación de Software de Administración	85
3.8.5. Estrategia 2: Establecimiento de Protocolos de Comunicación	87
3.8.6. Estrategia 3: Capacitación del Personal	88
3.8.7. Estrategia 4: Establecimiento de un sistema de control interno	91
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93
Conclusiones.....	93
Recomendaciones	94
Referencias Bibliográficas.....	95
Anexos.....	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tabla de Operacionalización de variables	42
Tabla 2: Población y muestra	43
Tabla 3: Entrevista a los trabajadores.....	62
Tabla 4: Porcentaje de valores estimados en la entrevista	63
Tabla 5: Estimación del nivel de riesgo	65
Tabla 6: Análisis de cruce FODA	76
Tabla 7: Matriz de control clave para Abastecimiento.....	79
Tabla 8: Matriz de control clave para control y custodia de inventario	80
Tabla 9: Matriz de control clave de producción	81
Tabla 10: Programa de Capacitación al personal	90
Tabla 11: Evaluación de Desempeño – Atención al Cliente	90

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Árbol Causa – Efecto	19
Figura 2: Objetivos del control interno	28
Figura 3: Tipos de control interno	29
Figura 4: Componentes del modelo COSO I.....	31
Figura 5: Empresa “El Palacio de la Fritada”	44
Figura 6: Ubicación de la empresa	45
Figura 7: Organigrama de la empresa	46
Figura 8: Diagrama general del proceso de la empresa.....	50
Figura 9: Proceso de abastecimiento	51
Figura 10: Control y custodia de inventarios	52
Figura 11: Proceso de producción	54
Figura 12: Proceso de Caja y recaudación	56
Figura 13: Matriz FODA	75
Figura 14. Propuesta de estrategias de mejora	85

RESUMEN

La actual investigación se centra en el análisis de control interno en el restaurante “El Palacio de la Fritada” de Quito, con el objetivo de identificar riesgos, fortalezas y áreas de mejora en la gestión administrativa. Se identifica como un problema central la falta de control interno el cual afecta la operatividad del negocio. Se aplicó una metodología mixta, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas a través de encuestas, entrevistas y observaciones. Los resultados revelaron deficiencia en la comunicación interna y la gestión de inventarios, donde el 70% de los empleados indicó la ausencia de canales adecuados para reportar problemas, además estos valores también reflejan el riesgo del control interno. Por lo cual, la investigación concluye fundamental implementar un sistema de control interno, robusto y con protocolos claros, capacitación al personal y herramientas tecnológicas que permitan optimizar la operatividad, de esta forma mejorar la calidad del servicio y garantizar la sostenibilidad del restaurante en el mercado gastronómico ecuatoriano.

Palabras clave: Control Interno, COSO I, FODA, Flujogramas

ABSTRAC

The current research focuses on the analysis of internal control at the restaurant 'El Palacio de la Fritada' in Quito, with the aim of identifying risks, strengths, and areas for improvement in administrative management. A central problem identified is the lack of internal control, which affects the operation of the business. A mixed methodology was applied, combining qualitative and quantitative techniques through surveys, interviews, and observations. The results revealed deficiencies in internal communication and inventory management, with 70% of employees indicating the absence of adequate channels for reporting problems. These values also reflect the risk of internal control. Therefore, the research concludes that it is essential to implement a robust internal control system with clear protocols, staff training, and technological tools that optimise operations, thereby improving service quality and ensuring the restaurant's sustainability in the Ecuadorian gastronomic market.

Keywords: *Internal Control, COSO I, SWOT, Flowcharts*

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, ante los problemas económicos, sociales y ambientales que enfrentan las entidades (Velásquez, 2018), uno de los elementos que ayuda a mejorar la competitividad es la aplicación de procedimientos de control interno, los cuales contribuyen a salvaguardar los activos de la entidad, la confiabilidad financiera y el cumplimiento de leyes y regulaciones (Rivas, 2022).

No obstante, al observar las estructuras internas administrativas y contables, se denota que los procesos gerenciales son empíricos, ya que siguen procedimientos monótonos, sin cambios en las tareas, debido a que carecen de un control interno efectivo o deben mejorarlo. Tampoco tienen un sistema informático integral para llevar un control de las operaciones del negocio, lo que ocasiona deficiencias en las actividades diarias.

Ante lo citado anteriormente, las empresas se orientan al fortalecimiento de los sistemas de control interno, con el objetivo de facilitar la gestión organizacional, lo que permite que los procesos sean más transparentes, productivos y eficientes, esta mejora contribuye a generar un entorno de confianza y credibilidad, tanto para los organismos reguladores como para la propia organización.

Por lo que considera que, al realizar controles internos, usar sistemas de gestión informatizados, y evaluar los riesgos, son elementos fundamentales que ayudan directamente a ser eficientes y efectivos a la hora de desempeñar una labor (ISG Horeca, 2023). Al respecto, Valle (2020), destaca la importancia de aplicar procedimientos de control interno y de tener una visión clara de las finanzas del negocio, especialmente en las empresas de servicio.

De ahí la importancia de basarse en el modelo COSO (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway), que es una guía de control interno que ayuda a gestionar, medir y evaluar las estrategias y lineamientos desarrollados en las operaciones empresariales. Uno

de los modelos que contribuye a mejorar el control interno facilitando la mitigación de riesgos y el alcance de los objetivos institucionales es el COSO I.

Sin ser la excepción, en el restaurante de comida típica El Palacio de la Fritada, con el propósito de controlar adecuadamente los recursos, se requieren de mecanismos de control interno para el área administrativa y financiera. A la vez que es necesario se evalúen los procesos y actividades en las diferentes áreas con el fin de prevenir riesgos, optimizar los recursos y actualizar las normativas y políticas de la empresa.

Planteamiento del problema

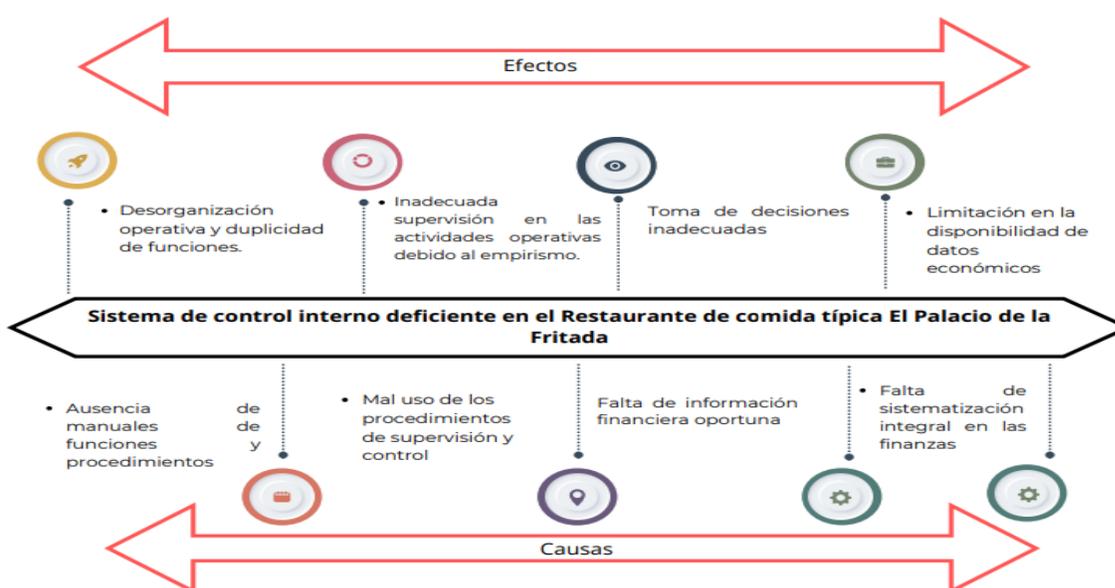
Las empresas cada día se esfuerzan por ganar una buena reputación y ser más competitivas, por lo cual se requiere que implementen adecuadas estrategias de control interno, que les permitan desarrollarse y emerger en nuevas oportunidades de negocio (Asto, 2019). Usar un modelo de control interno es crucial para gestionar eficientemente los recursos, se ha evidenciado que las organizaciones con una mejor estructura, suelen tener más éxito en las decisiones operativas, mejoran la funcionabilidad, credibilidad, y sostenibilidad, debido a un buen manejo y control interno (Sanabria, 2021).

Sin embargo, hay pequeñas y medianas empresas que ofrecen servicios alimenticios de tipo familiar, que operan sin una estructura claramente definida y desarrollan los procesos internos con cierto grado de informalidad, en las cuales se evidencia la ausencia de un adecuado sistema de control interno (Paredes, 2024). Esto hace se enfrenten a más dificultades en la gestión administrativa y financiera (Mendoza et al. 2018). Según Carreño et al. (2023) “la ausencia de un sistema de control interno robusto puede llevar a pérdidas significativas y a una gestión ineficiente de los recursos” (pág. 47).

Por ejemplo, el restaurante de la comida típica, el Palacio de la Fritada tiene una representación de tipo familiar, la cual se caracteriza por un manejo y administración empírico, el cual carece de fundamentos técnicos. Esta situación demuestra falencias en el área administrativa, en lo que se destaca ausencia de funciones y manuales de procedimientos, que en general representa una desorganización en el desarrollo de las actividades. Además, la producción u operación dentro de la actividad familiar, evidencia duplicidad y en ambigüedad en las responsabilidades del personal, que a su vez cada uno de los procesos tienen falencias debido a una normativa o a directrices que orienten y respalde el funcionamiento administrativo.

Adicionalmente, en el área financiera se observó la ausencia de un sistema informático integral para los procesos contables, lo cual limita disponer de datos económicos actualizados. Esto ha conllevado a no disponer de información financiera oportuna y confiable para la acertada toma de decisiones, lo que puede derivar en posibles pérdidas. Por lo que es necesario aplicar un análisis en el control interno para mitigar riesgos y establecer estrategias de mejora.

Figura 1: *Árbol Causa – Efecto*



Nota. Elaborado por el autor

Justificación

El restaurante de comida típica El Palacio de la Fritada ubicado en la parroquia de Cumbayá, cantón Quito, provincia de Pichincha, fundado por la Señora María Oña hace más de 50 años, surgió como un emprendimiento para proporcionar alimentación a los empleados de la Cervecería Nacional. El plato emblemático es la fritada, además se ofrecen otros platos típicos como el yahuarlocro, caldo de patas, mote con chicharrón, empanadas de morocho, entre otros. Posteriormente, con el pasar de los años por la calidad en el servicio ha logrado el reconocimiento a nivel nacional y la permanencia a lo largo del tiempo.

Esta entidad siempre ha trabajado en busca de la continuidad operativa y sostenibilidad en el mercado, alineando su accionar con el cumplimiento del objetivo de desarrollo sostenible ODS-8, que promueve el trabajo decente y el crecimiento económico (Naciones Unidas, 2017). En este contexto se vuelve indispensable la implementación de herramientas de control interno que permitan minimizar los riesgos, asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales y mejorar la competitividad.

En este sentido, la presente investigación tiene como propósito analizar el control interno del área administrativa y financiera basada en el marco de COSO I (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), para evaluar la efectividad de la organización y mitigar los posibles riesgos con la finalidad de alcanzar los objetivos. Además, se identificarán las áreas críticas para mejora y fortalecer los procedimientos, y así garantizar la eficiencia operativa.

Por otra parte, se busca implementar estrategias de mejora continua fundamentadas en el modelo COSO I, con el propósito de fortalecer los controles internos de la empresa. Esta propuesta facilitará la disminución de las fallas operativas, incrementará la optimización de tiempos de

entrega de los platos típicos, y mejor mejorará la trazabilidad en los procesos, que además ayudará al cumplimiento efectivo de los objetivos de la empresa.

Objetivo general

- Analizar el Control Interno en el Restaurante de comida típica “El Palacio de la Fritada” de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha; con la finalidad de identificar riesgos, fortalezas y áreas de mejora.

Objetivos específicos

- Diagnosticar el Control Interno del Restaurante de comida típica “El Palacio de la Fritada”, en base al COSO I.
- Analizar la situación actual del Control Interno, mediante la aplicación de instrumentos de evaluación para identificar oportunidades de optimización del sistema.
- Proponer estrategias de mejora al sistema de control interno de la empresa, para optimizar los procesos administrativos y operativos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes

Ante la competitividad y globalización mundial es importante que las empresas independientemente de la actividad, tipo y tamaño, desarrollen procedimientos de control para una adecuada y eficiente gestión. Gándara (2024), enfatiza que los problemas en las áreas administrativa y financiera se deben principalmente al incumplimiento de políticas y procedimientos internos, así como inadecuada gestión para resolver procesos operativos y administrativos.

Una de las consecuencias que acontece muy a menudo es la falta de controles internos que afectan principalmente a las empresas dedicadas a la prestación de servicios de alimentos y bebidas. Según menciona Mancheno (2022), se considera fundamental aplicar medidas de control con el objetivo de mantener la calidad del servicio, gestionar adecuadamente los inventarios, supervisar el desempeño del personal, e incrementar la aceptación por parte de los consumidores.

Por otra parte, en las empresas calificadas como PYMES, se considera que dentro de sus actividades y operaciones comerciales es la atención a los clientes, y uno de los problemas es saber controlar y cumplir los objetivos de manera eficiente de acuerdo a los propósitos de la empresa (García y Sánchez, 2022). Por lo que es necesario aplicar modelos de control interno que ayuden a mejorar los resultados y a la vez optimicen el desempeño de este tipo de micro empresas, para así fortalecer la continuidad de estas entidades en el mercado.

Según la investigación realizada por Cadena (2021), se aplicó un estudio sobre la propuesta de implementación de un sistema de control interno para el restaurante Lucky Grill, en el cual se menciona:

Que actualmente los avances tecnológicos hacen que las pequeñas empresas deban adoptar un sistema de control interno que facilite una mejor organización y de esta manera se logre cumplir

con los objetivos establecidos. El objetivo de su estudio se basó en establecer un sistema de control interno fundamentado en el método de COSO II, el que permitió al restaurante Lucky Grill mejorar el control de las operaciones, de esta manera se garantizó el cumplimiento de sus metas y sobre todo de cómo facilitar la toma de decisiones internas. En este estudio se aplicó la reducción de riesgos identificados mediante una evaluación de control interno que ofreció una mejor manera de valorar y supervisar los objetivos de la empresa, permitiendo establecer la confiabilidad en cada uno de sus procesos. (p. 17)

Según la investigación de Torres y Flores (2021), sobre la evaluación del control interno para el manejo de inventarios del restaurante Casa Augusto S.A se menciona que el trabajo tuvo como objetivo evaluar el control interno del restaurante:

En el que, la investigación evaluó el control interno del inventario del restaurante Casa Augusto S.A. durante el período 2019, utilizando la metodología del COSO III, y se menciona que este tipo de método se ha vuelto esencial para mejorar la gestión de riesgo en el control interno debido a diversas amenazas de la empresa tanto internas como externas. En su estudio se identificaron deficiencias en el control interno del área de inventarios evidenciando de esta manera que la gerencia no aporta la importancia necesaria para el desarrollo adecuado del control empresarial, por lo que esto genera un impacto financiero considerable en el restaurante. En el estudio se aplicó un enfoque cualitativo y cuantitativo a través de la información aplicada al gerente, al contador y a los empleados, mediante herramientas como guías de observación, revisión documental, entrevistas y cuestionarios. Los hallazgos de la investigación mostraron que el área de inventario cumple con la mayoría de los controles establecidos, sin embargo, el sistema de control interno carece de un eficiente alineamiento a los componentes del método aplicado por lo que sugiere la adaptación a nuevos sistemas metódicos para sobrellevar el control interno. (p. 7)

En conclusión, la aplicación de un sistema de control interno basado en un modelo de COSO, identifica problemas como la incorrecta distribución de las funciones y debilidades en la aplicación de las políticas de la empresa. Al establecer un diseño de un sistema de control específico para cada área con procedimientos claros y actividades de control puede reducir errores y mejorar la toma de decisiones. Esto destaca la importancia de aplicar un estudio donde se documenten los procesos y se asignen funciones precisas, de esta manera se aumenta la eficiencia y la eficacia operativa, además según los estudios se puede mencionar que si existe una supervisión y un monitoreo continuo se puede garantizar la efectividad de la aplicación de los sistemas de modelos COSO.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. PYMES

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan un conjunto de unidades productivas y comerciales que, por su número de trabajadores, nivel de ingresos y volumen de producción, se clasifican como empresas pequeñas o medianas. Estas organizaciones cumplen un rol estratégico en la economía nacional, al dinamizar el mercado de bienes y servicios (Chávez, 2021).

Desde el punto de vista contable, resulta relevante señalar que muchas PYMES no cuentan con mecanismos estructurados de control interno. Generalmente operan bajo modelos empíricos, lo cual limita la adecuada gestión contable y el cumplimiento de los objetivos financieros establecidos (Álvarez y Montenegro, 2021). Esta situación incrementa el riesgo de errores, como la malversación de fondos, pérdida de activos, así como el incumplimiento de obligaciones legales y tributarias. En este contexto, la implementación de procedimientos contables respaldados por un

sistema de control interno se vuelve indispensable para garantizar la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento normativo.

1.2.1.1. Importancia de las PYMES en el Ecuador

Las PYMES son pequeñas y medianas empresas que desempeñan un papel fundamental en la economía ecuatoriana, este tipo de empresas representa el 90% de las unidades productivas del país. Además, contribuyen significativamente al empleo, desarrollo y al producto interno nacional, lo cual es importante en la transformación de la matriz positiva. Sin embargo, Este tipo de empresas también enfrenta obstáculos, ya que en muchos de los casos tienden a un colapso empresarial y al cierre de las mismas (Ortiz, et al., 2024), los cuales pueden ser como falta de acceso a un financiamiento, mala gestión administrativa y financiera, y finalmente la limitación de una aplicación de tecnologías para el desarrollo empresarial.

Bajo ese contexto, es necesario que las PYMES implementen un adecuado manejo del control interno que les permita a su vez alcanzar el éxito y a partir de esta base, puedan fomentar la innovación y estructurar mejoras constantes, una inversión y gestión de estrategias mucho más competitivas.

1.2.1.2. Tipos de empresas según su actividad

En el Ecuador las PYMES, se dividen en varios tipos de empresas, Chávez (2021):

- Microempresas: Estas se conforman con un máximo de 10 trabajadores y su capital puede alcanzar un valor máximo de \$20.000,00.
- Pequeña Empresa: Se constituyen por 50 trabajadores máximo, su capital varía entre \$25.000 a \$35.000.
- Mediana Empresa: Se establecen como empresas que tienen plantillas entre 50 hasta 99 trabajadores, el capital puede superar los \$120.000,00.

- **Grandes Empresas:** Son las que albergan más de 100 colaboradores y su capital sobrepasa los \$120.000,00.
- **Talleres Artesanales:** Son empresas dedicadas a actividades de trabajo manual, que cuentan con 15 operarios y 5 aprendices, el capital fijo parte desde los \$27.000,00.

No obstante, las PYMES en su conjunto ofrecen una amplia gama de servicios a diversos clientes, abarcando actividades como asesoramiento personal, entretenimiento, servicios de salud y alimentación (Samaniego, 2019). Estas empresas se caracterizan por la prestación de servicios intangibles y personalizados, lo que permite clasificar según la naturaleza específica de los servicios que brinda:

- **Asesoramiento personal:** Contabilidad, asesoría legal, consultoría jurídica, entre otras.
- **Información y comunicación:** Agencias publicitarias, empresas de marketing digital (influencers).
- **Hostelería y turismo:** Agencia de viajes, hostelería entre otras.
- **Servicios inmobiliarios:** Agencias de bienes raíces, promotores de alquileres o servicios de condominio.
- **Recreación y entretenimiento:** Eventos de diversión, parques temáticos, empresas de festejos.
- **Servicios de salud:** Clínicas de atención primaria y laboratorios clínicos.
- **Servicios de alimentación:** Restaurantes, cafeterías entre otras.
- **Servicios de transporte:** Cooperativas de transporte, taxis, plataformas digitales de servicio.

1.2.1.3. PYMES, servicios de alimentación

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector de servicios de alimentación se caracterizan por su tamaño organizacional y por el tipo de actividad económica que desarrollan, enfocada en la preparación, comercialización y distribución de alimentos y bebidas para el consumo inmediato o en el corto plazo (Mancheno, 2022) o. Dentro de la comercialización y distribución de alimentos, existe una variedad de locales como restaurantes, cafeterías, comedores, industriales y servicios de Katherine, entre otros. Pero a pesar de que su producción principal es la comida, su valor abarca más que la venta de alimentos, ya que debe proporcionar una experiencia integral en servicio al cliente.

A pesar de que estas pequeñas empresas se manejan bajo estándares de higiene y seguridad alimentaria, no están libres de adoptar procedimientos apropiados para la administración interno. La falta de control administrativo y financiero organizado, puede provocar problemas en la toma de decisiones, que puede poner en riesgo la viabilidad de la empresa. Es por ello necesario que las pymes implementen en un sistema de contabilidad y control interno que permita administrar de manera eficiente sus recursos, y así cumplir con sus responsabilidades fiscales y legales, que a su vez contribuyen de forma efectiva a la economía local.

1.2.2. Control interno

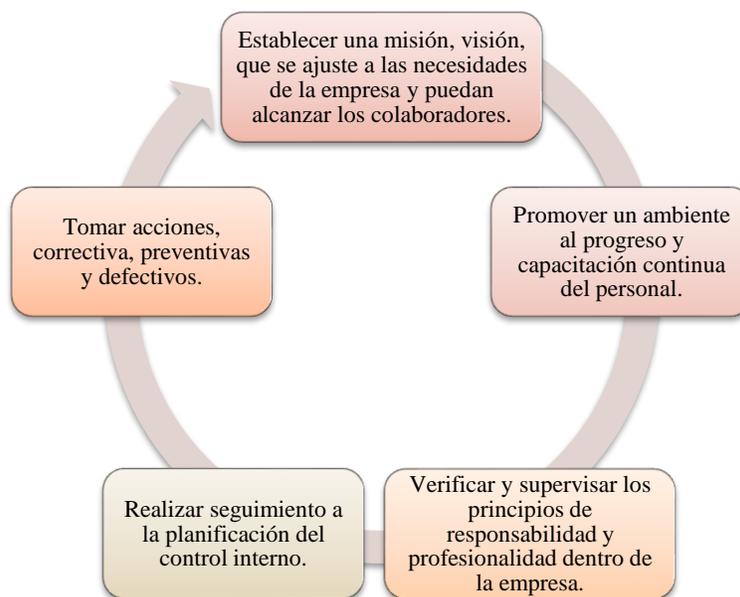
El control interno constituye un conjunto de procedimientos sistemáticos que permiten el diagnóstico, evaluación y planificación de las actividades desarrolladas dentro de una entidad, basándose en un modelo previamente estructurado. De acuerdo con Farías (2023), el control interno se entiende como un sistema sustentado en un marco teórico, conformado por leyes, principios contables y procedimientos normativos que integran tanto enfoques clásicos como modernos, con el objetivo de regular y fortalecer el funcionamiento interno de las organizaciones.

Cabe señalar que el control interno de una empresa es un factor sumamente relevante, debido a que genera responsabilidad en la gestión y además ayuda a supervisar de forma periódica de la información generada. Esta supervisión permite optimizar los recursos en las operaciones de la entidad y la vez potencia las funciones de los colaboradores.

1.2.2.1. Objetivos del control interno

De acuerdo con Arroyo y Guzmán (2019) consideran al control interno como un mecanismo que busca diagnosticar y solucionar problemas internos de una entidad basados en los siguientes pilares:

Figura 2: *Objetivos del control interno*



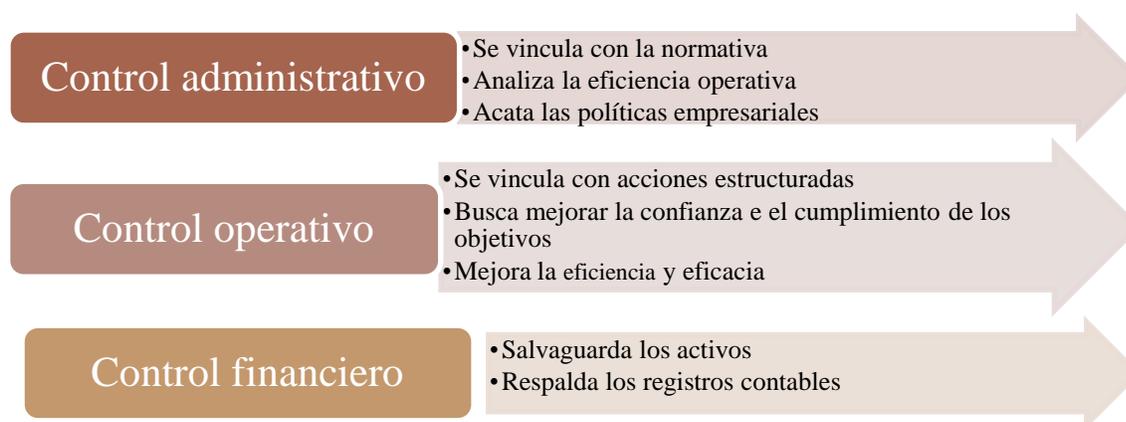
Nota. Tomado de (Superintendencias de Economía Popular y Solidaria, 2021)

1.2.2.2. Tipos de control interno

Una de las características principales del control interno es la de asegurar, proteger y resguardar los activos de una entidad, si bien para que este procedimiento se cumpla se tiene que

aplicar un sistema de eficiencia y eficacia en las operaciones, ya que de ahí nace el cumplimiento de las políticas (Superintendencias de Economía Popular y Solidaria, 2021). Por lo que la misma se divide en:

Figura 3: *Tipos de control interno*



Nota. Tomado de (Superintendencias de Economía Popular y Solidaria, 2021)

1.2.2.3. Modelos de control interno

El control interno ha evolucionado a través del tiempo gracias a la necesidad de establecer marcos normativos y metodológicos que permitan a las organizaciones gestionar sus riesgos, optimizar operaciones y garantizar la confiabilidad de la información financiera. Existen distintos modelos de control interno, desarrollados por organismos internacionales, que sirven como referentes teóricos y prácticos para la implementación de sistemas de control eficaces. Los más utilizados son: Modelo COSO, modelo COSO ERM, modelo COCO, modelo TURNBULL, en esta investigación se utiliza el modelo COSO.

1.2.3. Modelo COSO

El COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), es una herramienta que la efectúa la junta directiva de una entidad, gerencia y otro personal, la cual está

diseñada para analizar la situación interna de una entidad por medio de mecanismos que analizan la seguridad y el cumplimiento de los logros u objetivos por medio de las siguientes categorías: efectividad y eficiencia de las operaciones, suficiencia y confiabilidad de Información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (Superintendencias de Economía Popular y Solidaria, 2021).

1.2.3.1. Clasificación del modelo COSO

COSO I: Este modelo se diseñó para analizar los entornos de las organizaciones, basado en una pirámide de elementos que ayuda a establecer si el sistema implementado es efectivo, su función es mejorar la eficiencia operativa, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento legal (Catagua et al., 2023).

COSO II: Este modelo amplía el COSO I, pero en su estructura integra, otros elementos como son la gestión de riesgos, como producto que ayuda a analizar y denotar como se emplea las estrategias organizacionales. Su objetivo es identificar, evaluar y gestionar riesgos para proteger y crear valor (Cabrera & Miño, 2023).

COSO III: Este modelo busca elementos internos que ayudan a prevenir, detectar y responder procesos relacionados con el fraude interno y externo (Pallasco & Zambrano, 2024).

COSO IV: Este modelo surge de la integración del marco COSO con COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technologies*). Está enfocado en aplicar los principios del control interno en los sistemas de tecnología de la información (Chimarro & Lara, 2023).

1.2.3.2. COSO I

El COSO I es un marco de referencia que proporciona una guía destinada a unificar diversos conceptos, definiciones e interpretaciones relacionadas con el control interno (Arias C., 2024). Esta iniciativa surgió como respuesta a los problemas derivados de la aplicación inadecuada de

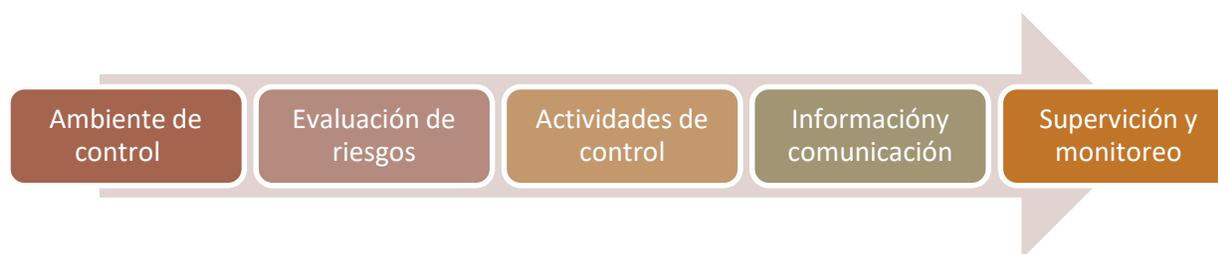
procedimientos y a la detección recurrente de errores en distintas áreas organizacionales. fue difundido por primera vez en Estados Unidos en el año 1992 por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

Bajo este contexto, el principal objetivo del modelo del coso uno es actuar como una estrategia que permita evaluar el desempeño de los sistemas de control de la empresa, el Palacio de la Fritada, contribuyendo de este modo a una gestión eficiente y a la mejora efectiva en los procesos de control interno.

1.2.3.3. Componentes del modelo COSO I

Este sistema no solo es responsabilidad de la alta dirección o del área administrativa, sino que debe ser implementado y practicado por todos los colaboradores de la entidad. Según (Bravo, 2024), el control interno está compuesto por cinco componentes fundamentales que permiten evaluar y fortalecer la operatividad de la empresa: el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y el monitoreo y supervisión.

Figura 4: *Componentes del modelo COSO I*



Nota. Tomado de (Superintendencias de Economía Popular y Solidaria, 2021)

- Ambiente de control: Este punto busca la forma de establecer un clima laboral estable y que a la vez estimule e inflencie las diferentes asignaciones que tiene que realizar el personal con respecto al control de sus actividades. Es decir, que en este contexto los empleados son

la base primordial de la entidad, porque ellos operan las actividades de la entidad y además son el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa (Mero, 2022). Sin embargo, este elemento se conforma por los siguientes parámetros:

- Integridad y valores éticos de trabajador
 - Autoridad y responsabilidad en sus funciones
 - Estructura organizacional
 - Políticas de la empresa
 - Clima de confianza y respeto.
- Evaluación de riesgo: Este elemento estudia la probabilidad que puede tener un evento o acción en la entidad, es decir analiza las causas y consecuencias que afectan a una entidad. Sin embargo, esta se mide por controles de calidad y evaluaciones objetivas de desempeño, la cual busca las soluciones que ayudan a incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad (Chitacapa et al. 2024). Sin embargo, si este procedimiento no se cumple los eventos o circunstancias afecta directamente al registro, procesamiento y reporte de información
 - Actividades de control: Este elemento las ejecuta la gerencia y demás personas de la entidad, que tengan la capacidad de cumplir de forma diaria con las diferentes funciones asignadas. Es importante destacar, que esta función se tiene que realizar de forma correcta porque el dictado de políticas y procedimientos y la evaluación de su cumplimiento, son los eslabones que constituyen el medio más ideal para asegurar el logro de objetivos de la entidad (Chitacapa et al. 2024).
 - Información y comunicación: Se conforma por todos los métodos y registros establecidos para reconocer, procesar, sintetizar e informar sobre las operaciones que efectúa la empresa.

Este elemento se basa mucho en la calidad de la información que absorbe el instrumento, ya que de ahí se producen las decisiones, de acuerdo a los parámetros obtenidos en cada una de las actividades de la entidad (López, 2019).

- Supervisión y monitoreo: Evalúa el funcionamiento del control interno en un periodo determinado y, además, permite al sistema corregir y reaccionar en forma dinámica, a las circunstancias que lo requieran. Este tipo de monitoreo tiene que enfocarse en las zonas críticas donde los procedimientos tienen carencia y es necesarios promover su reforzamiento (López, 2019).

1.3. Marco legal

Las empresas pertenecientes al sector de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), como es el caso del restaurante de comida típica El Palacio de la Fritada, se encuentran reguladas por su actividad económica conforme a la normativa legal y técnica vigente en el Ecuador. Diversos organismos de control contribuyen a su adecuado funcionamiento como son:

- Servicio de Rentas Internas (SRI)

Es el ente encargado de la administración tributaria en Ecuador. Supervisa el cumplimiento de las obligaciones fiscales de las PYMES, como la declaración de impuestos, facturación electrónica, y cumplimiento de regímenes tributarios (RIMPE, Régimen General, etc.).

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

Controla el cumplimiento de las obligaciones patronales, como la afiliación de empleados y el pago de aportes. Es obligatorio para todas las PYMES con personal contratado.

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)

Específicamente para PYMES del sector de alimentos, bebidas, cosméticos o productos farmacéuticos, esta entidad controla el cumplimiento de normas sanitarias, obtención de permisos de funcionamiento y registros de productos.

- Municipios y GADs (Gobiernos Autónomos Descentralizados), Los gobiernos locales otorgan y controlan permisos de funcionamiento, patentes municipales, y licencias urbanísticas y ambientales.

Adicionalmente, estas empresas deben ajustarse a los estándares establecidos en la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI) (2018). El artículo 19 de dicha ley determina que: “Todas las sociedades están obligadas a llevar contabilidad y declarar los impuestos con base en los resultados que arroje la misma. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas cuyos ingresos brutos del ejercicio fiscal inmediato anterior, sean mayores a trescientos mil (USD \$300.000) dólares de los Estados Unidos”.

Por su parte, el artículo 20 señala que: “La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo”.

Si bien El Palacio de la Fritada está obligado a cumplir con las disposiciones establecidas por la LORTI, así como también se debe observar los lineamientos definidos por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para Pymes.

- La NIIF 7 establece los requerimientos de revelación de información financiera relacionada con los instrumentos financieros, con el propósito de que los usuarios

puedan evaluar su relevancia en la situación financiera y el rendimiento de la entidad. También se especifica la información que debe divulgarse respecto a los riesgos asociados a dichos instrumentos y las estrategias de gestión implementadas por la entidad.

- Por su parte, la NIIF 9 plantea que: “El objetivo de los estados financieros de una pequeña o mediana entidad es proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la entidad que sea útil para la toma de decisiones económicas de una amplia gama de usuarios que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información” (Grupo de Auditores Públicos, 2024).

CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación se realizó con el objetivo de analizar el control interno para mejorar la operatividad administrativa y financiera. Para cual a continuación, se describe la metodología de investigación.

2.1. Diseño de la investigación

La investigación se trabaja por un diseño descriptivo porque “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández et al. 2014, pág. 92). Además, es de carácter no experimental, debido a que sus estudios no pueden manipular de forma deliberada las variables, ya que tiene que al fenómeno en su ambiente natural para analizarlos.

También, determina el proceso de estudiar la problemática, obteniendo una selección de datos, basándose en análisis de resultados, que se demuestran de forma comprensible porque los elementos obtenidos ayudan al lector a comprender la tendencia de la investigación.

2.2. Enfoque de la investigación

La investigación sigue un enfoque mixto, ya que esta usa alternancias cualitativas y cuantitativas, para así tener un paradigma crítico que se emplea durante todo el proceso. Puesto que Cueva et al. (2023), señalan que:

Los métodos mixtos se alinean con el pragmatismo al buscar combinar enfoques cualitativos y cuantitativos para obtener resultados sólidos y aplicables en el mundo real. Al utilizar ambos tipos de datos, se puede proporcionar una comprensión más completa y profunda de los fenómenos estudiados, lo que tiene implicaciones prácticas para la toma de decisiones informada y la solución de problemas en diversos campos. (p. 79)

Bajo esta perspectiva la investigación aplicó el enfoque cualitativo, porque se describen los fenómenos identificados, por medio de una ficha de observación y una entrevista, cuyos datos fueron recolectados para comprender la situación actual de la empresa. Además, se realizó la investigación cuantitativa para enfocarse en los aspectos que implican los niveles de cumplimiento del modelo COSO 1 y otros indicadores medibles. Cabe señalar que los resultados de la investigación se analizan de forma crítica, lo que ayuda a conocer la realidad del fenómeno estudiado y poder ampliar el conocimiento que se tiene sobre los procesos de control interno que se emplean en el restaurante de comida típica El Palacio de la Fritada.

2.3. Método de investigación

En este trabajo se aplicó la investigación descriptiva, con un enfoque mixto al incorporar tanto elementos cualitativos como cuantitativos.

El análisis del control interno en el restaurante de comida típica El Palacio de la Fritada demanda la aplicación de un enfoque metodológico que permita entender la estructura organizativa, identificando deficiencias y proponiendo a su vez mejoras. De acuerdo con Hernández-Sampieri (2014), el diseño de investigación adecuado para este estudio es el método descriptivo y exploratorio, en el que se integre a su vez herramientas cualitativas y cuantitativas, que permitan obtener una visión integral del sistema de control interno.

Thomas (2019), menciona que el control interno debe evaluar y ajustarse a un marco de riesgos y a la eficiencia operativa y organizativa. Dentro de su modelo se destaca la importancia de aplicar auditorías internas y la supervisión constante para la optimización de los procesos administrativos.

Para recopilar la información, se emplean encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas, dirigidas a los administradores y empleados para explorar percepciones sobre el control interno, y análisis documental de registros financieros y operativos.

El enfoque mixto admite tener una visión integral de los procedimientos, identificando oportunidades de mejora para fortalecer la gestión interna del restaurante.

2.4. Técnicas e instrumentos de investigación

La técnica de investigación es el recurso en el cual se valió el autor para recolectar y evaluar la información necesaria. Donde las variaciones en éstas se efectuaron de acuerdo con la etapa de la investigación. Así se tienen los métodos para la recolección y selección de la información, para realizar el procesamiento, análisis y registro de la información. Estas estuvieron acompañadas de acciones del investigador relacionadas con el procesamiento de los datos.

2.4.1. Observación

Esta técnica consiste en el análisis de hechos, situaciones, acciones, personas, casos, temas o circunstancias, con la finalidad de obtener información de forma coherente que ayude a tener eficacia en lo desarrollado. Según Charles Thomas (2019), la observación es una técnica fundamental para identificar fallas en los procesos internos de una organización. En el caso del restaurante de comida típica El Palacio de la Fritada, la observación permite registrar en tiempo real cómo se ejecutan las tareas operativas, la interacción entre empleados y clientes, y la aplicación de normas de control interno.

Thomas (2019), Afirma que la observación directa permite detectar riesgos, operativos y administrativos, ofreciendo información que no siempre se puede obtener a través de encuestas o entrevistas. Por lo que este tipo de enfoque facilita identificar la ineficiencia en la administración

de la empresa, como la carencia de supervisión, fallos en la documentación y las dificultades que existen en la comunicación interna. La observación es fundamental para comprobar la congruencia de los procedimientos definidos, y lo que demuestra la realidad operativa, de esta manera, se facilita la creación y aplicación de estrategias de mejora basada en datos específicos. Su implementación en el análisis de control interno de la empresa puede mejorar la gestión de los procesos y la toma de decisiones.

2.4.2. Entrevista

La entrevista es una herramienta funcional que sirve para obtener información específica de un grupo pequeño de personas, donde interactúan las partes. (Hernández et al. 2014), define como una reunión que sirve para conocer en manera de conversatorio una información específica entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). Esta se usa en sectores donde la población es un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura. Esta herramienta es semiestructurada (Hernández et al. 2014, pág. 403).

Se realizaron entrevistas al personal del restaurante y a funcionarios administrativos con el propósito de recopilar información sobre la implementación y efectividad del control interno.

2.4.3. Encuestas

Esta técnica manejada es propia del enfoque cuantitativo, lo que ayuda a recopilar los datos de una manera rápida y eficaz, ya que ayuda a medir las variables del objeto de estudio con el respectivo instrumento estructurado y estandarizado, la cual facilitará la aplicación de esta a la población, asimismo esta tiene que presentar confiabilidad para disminuir el nivel de error en la investigación.

2.5.Instrumentos

En la aplicación de instrumentos es importante señalar que su uso dentro de la investigación permite una exploración detallada sobre el estudio. Según Thomas (2019), los instrumentos de investigación son fundamentales para garantizar el análisis del control interno, de esta manera, se facilita la recolección y la valoración de los datos de forma más precisa.

Para Thomas (2019), los instrumentos aplicados deben adaptarse al entorno y a la naturaleza de los procesos evaluados. Por ejemplo, el aplicar listas de verificación ayudará a evaluar las normas de control, mientras que los formatos de auditoría interna permitirán documentar irregularidades en supervisión y monitoreo.

Seleccionara un adecuado instrumento de aplicación según (Thomas, 2019), garantizara que el análisis del control interno sea preciso y neutral, que estará basado en evidencia, originando de tal manera arreglos estratégicos que optimicen el desempeño organizacional del restaurante. Implementar estos métodos fortalecerá la gestión operativa y administrativa.

2.5.1. Ficha de observación

La ficha de observación es un sustento de la observación, constituyen datos específicos que permiten tener información más certera y profunda en la investigación (Medina et al. 2023). Este instrumento se utilizó en el momento de la verificación de los datos de la empresa, lo que ayudo a denotar todos los procedimientos que emplea dentro del restaurante.

2.5.2. Cuestionario de control interno

Este instrumento de investigación será utilizado para la recopilación de información, necesaria para recabar información cualitativa sobre la percepción de los empleados respecto a los controles internos, aunque (Hernández et al. 2014) establece a las técnicas e instrumentos de

investigación como un “proceso cognitivo de carácter intencional, definido como el empleo sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de datos que se necesitan para resolver un problema de investigación” (p.196).

2.5.3. Entrevista semiestructurada

Es un procedimiento que se emplea a una población reducida basado en un guion de preguntas, donde el entrevistador realiza preguntas contempladas en un patrón inicial. Esto se debe a que las respuestas que genera el entrevistado dan origen a otras preguntas adicionales o extraordinaria. Esta técnica se caracteriza por ser flexible (Hernández, et al., 2014).

2.5.4. Flujogramas

Los flujogramas son herramientas visuales clave en el control interno, permitiendo representar procesos operativos de forma clara. Esta herramienta de tipo grafico de secuencias permite identificar errores y a visualizar controles. Promueven estandarización y comprensión, además de facilitar auditorías y proponer mejoras específicas para la eficiencia y transparencia en pequeñas empresas como el restaurante el palacio de la fritada (Auditool, 2017).

2.6. Operacionalización de variables

La definición operacional (indicadores): Se refiere al conjunto de procedimientos que describirá cómo será “medida” la variable en estudio. Es decir, implica seleccionar los indicadores contenidos, de acuerdo con el concepto que se ha definido por medio de sus diferentes dimensiones a la variable de estudio. Este momento del desarrollo operacional de las variables, debe indicar de manera precisa el qué, cuándo y cómo de la variable y las dimensiones que la contienen. Se trata de encontrar los indicadores para cada una de las dimensiones establecidas.

Desde nuestro punto de vista, un cuadro a utilizar para el desarrollo operacional de las variables, claro teniendo en cuenta que se trabaja con los objetivos de la investigación y sin plantear una hipótesis, es el siguiente:

Tabla 1
Tabla de Operacionalización de variables

Objetivo específico	Variable	Indicador	Técnica	Instrumento	Fuentes de información
Diagnosticar el Control Interno del Restaurante de comida Típica el Palacio de la Fritada, en base al COSO I	Control Interno	Índice de cumplimiento de procesos de control interno	Observación directa Entrevista Entrevistas	Flujo de procesos Cuestionario preguntas abiertas Cuestionario Linkert	Primaria Propietario Contador Trabajadores
Analizar la situación actual del Control Interno mediante la aplicación de instrumentos de evaluación para identificar oportunidades de optimización del sistema.	Administrativo y Financiero	Componentes COSO I	Observación	Cuestionario de control Interno	Primaria Propietario Contador Trabajadores
Proponer estrategias de mejora al control interno de la empresa, para mejorar los procesos administrativos y operativos	Resultados	Estrategias	Análisis estratégico	FODA	Empresa

Elaborado por el autor.

2.7. Población y muestra

En la investigación del análisis de control interno en el restaurante de comida típica “El Palacio de la Fritada”, la población encierra el estudio hacia todos los empleados y directivos responsables de la gestión administrativa y operativa. La muestra se selecciona de forma característica, abarcando diferentes áreas funcionales, para evaluar la efectividad, e identificar deficiencias, de tal manera proponer mejoras en las programaciones y prácticas eficientes operacionales.

Tabla 2: Población y muestra

Cargo	Función / Responsabilidad	Número de Trabajadores
Gerente	Supervisión general, dirección estratégica y toma de decisiones.	1
Contador	Gestión financiera, registros contables y control de costos.	1
Auxiliar de Contabilidad	Apoyo en registros, elaboración de reportes y seguimiento de controles financieros.	1
Personal administrativo	Apoyo y supervisión de caja y recaudación	2
Cocinero	Planificación culinaria, control de calidad y manejo de la cocina.	1
Auxiliares de cocina	Soporte en preparación, presentación y cumplimiento de recetas.	2
Despachador de pedidos	Ayuda al soporte de entrega de servicio de comida	2
Meseros	Atención al cliente, servicio en sala y comunicación efectiva.	7
Personal de Servicios	Mantenimiento, limpieza y apoyo operativo general en el restaurante.	3
Total, de Trabajadores		20

Elaborado por el autor.

Bajo este contexto no se definió un cálculo de la muestra debido al tamaño reducido de la población universo, por lo que, la investigación se efectuará a la totalidad de la población del restaurante de comida típica El Palacio de la Fritada.

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Procedimiento y análisis de datos

3.1.1. Información general de la empresa.

El “Palacio de la Fritada” es una empresa de tipo restaurante comercial con un valor simbólico de comida típica ecuatoriana, el cual se encuentra ubicado en la ciudad de Quito. Fue fundada hace más de 50 años por la Señora María Oña, bajo un modelo de emprendimiento familiar. Esta empresa familiar se ha consolidado como un referente de la gastronomía tradicional de la Sierra, especialmente por la especialidad de la fritada. Este plato es icono del restaurante, mismo que es elaborado a base de carne de cerdo y guarniciones como mote, maduro, maíz tostado, aguacate entre otros ingredientes de la región. Su historia está marcada por el esfuerzo y la dedicación de los fundadores, quienes han transmitido el legado de calidad y sabor hacia las nuevas generaciones.

Figura 5: Empresa “El Palacio de la Fritada”



Fuente. https://www.tripadvisor.es/Restaurant_Review-g4187114-d8007700-Reviews-El_Palacio_de_la_Fritada-Cumbaya_Quito_Pichincha_Province.html

Esta empresa se caracteriza por ofrecer un ambiente sencillo y acogedor, ideal para familias y grupos de amigos que buscan disfrutar de la auténtica comida nacional. Entre los platos más

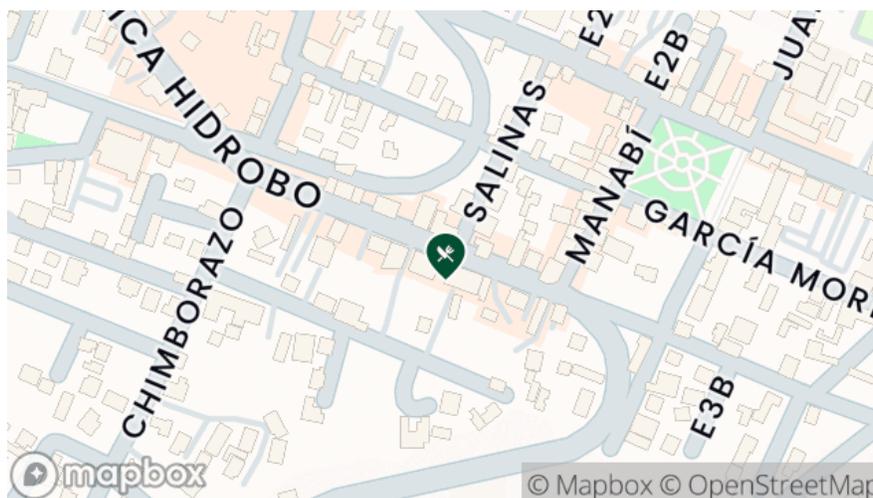
destacados, además de la fritada se encuentra el yahuarlocro, el locro de papas, habas con queso, empanadas de morocho y quimbolitos, todos estos platos son recetas tradicionales con productos frescos de la región.

La empresa ha recibido múltiples reconocimientos y excelentes opiniones de los clientes por la eficiente atención y el sabor inigualable. La propuesta de valor se centra en mantener vivas las tradiciones culinarias ecuatorianas, ofreciendo platos de alta calidad a precios razonables. El Palacio de la Fritada, es considerado como una parada obligatoria para consumidores locales, como para los turistas que desean experimentar la riqueza gastronómica de Ecuador.

3.1.2. Ubicación de la empresa

El restaurante principal del Palacio de la Fritada está ubicado en la calle Salinas 135 y la Vía Interoceánica, en el corazón de Cumbayá, además cuenta con sucursales en sectores productivos, como la Plaza Shopping y el Centro Comercial Ñaquito, esto ha permitido contar de un público variado y diverso, que puede acceder a los distintos sectores.

Figura 6: *Ubicación de la empresa*

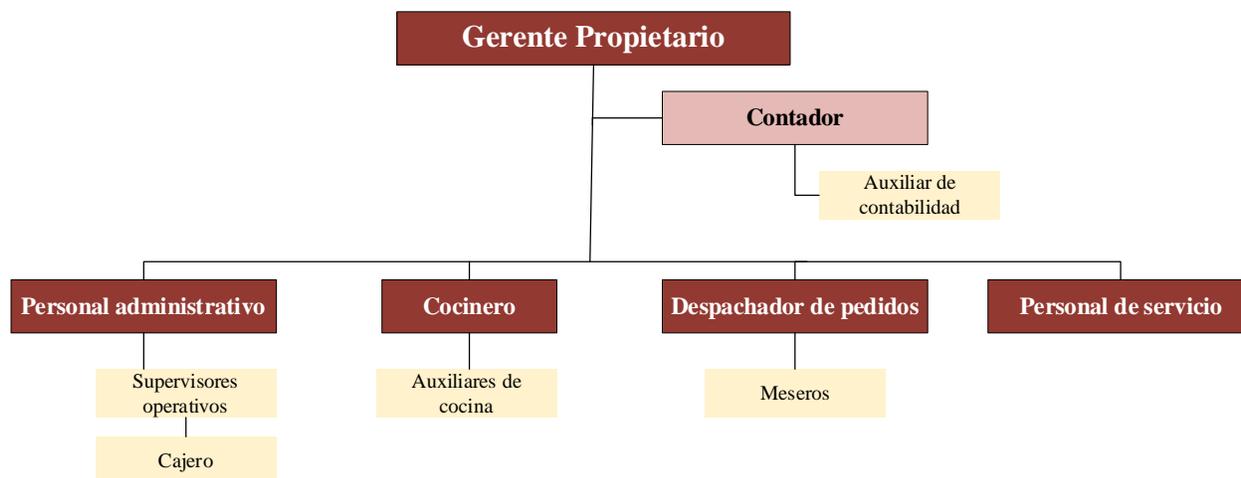


Fuente. https://www.tripadvisor.es/Restaurant_Review-g4187114-d8007700-Reviews-El_Palacio_de_la_Fritada-Cumbaya_Quito_Pichincha_Province.html

3.1.3. Organigrama de la empresa

El organigrama representa la distribución jerárquica y funcional del negocio, asegurando un flujo ordenado de responsabilidades, que permite coordinar eficientemente los procesos operativos, mejorar la comunicación interna y optimizar la calidad del servicio al cliente. El modelo de organigrama de “El Palacio de la Fritada”, encierra áreas clave como la dirección general, el personal administrativo, de cocina, atención al cliente y de servicio.

Figura 7: Organigrama de la empresa



Elaborado por el autor.

- **Descripción de organigrama**

El Gerente, es la máxima autoridad y supervisa todas las áreas del restaurante, asegurando el correcto funcionamiento general. Bajo el gerente, el área administrativa está compuesta por el Contador y la Auxiliar de Contabilidad, encargados de la gestión financiera y administrativa. Por otra parte, está el área de cocina, liderada por el cocinero, quien dirige a los Auxiliares de Cocina

responsables de la preparación de los platos típicos. Y para la atención al cliente están el Equipo de Meseros que se encargan de tomar los pedidos y servir el menú. Finalmente, el Personal de Servicios que desarrolla funciones de limpieza, mantenimiento y apoyo general en el restaurante.

Así mismo se detalla las funciones y actividades del personal, que influyen en el sistema operativo eficiente del restaurante:

- **Gerente**

- Supervisa y coordina todas las áreas del restaurante.
- Toma decisiones estratégicas y operativas.
- Representa legalmente a la empresa.
- Define políticas y procedimientos internos.
- Supervisa el cumplimiento de objetivos y metas.

- **Contador**

- Gestiona la contabilidad general del restaurante.
- Elabora balances, estados financieros y reportes contables.
- Supervisa la correcta gestión de ingresos y egresos.
- Coordina con el gerente temas tributarios y financieros.

- **Auxiliar de Contabilidad**

- Apoya al contador en el registro de transacciones.
- Organiza facturas, recibos y documentación contable.
- Realiza conciliaciones bancarias y manejo de archivos.

- **Personal Administrativo**

- Realiza tareas de apoyo en recursos humanos, compras y logística.
- Atiende llamadas, agenda reuniones y gestiona correspondencia.
- Apoya en la gestión de inventarios y suministros.

- **Cocinero**

- Dirige la preparación de los platos típicos.
- Supervisa la calidad y presentación de los alimentos.
- Elabora menús y controla el uso de ingredientes.
- Coordina y capacita a los auxiliares de cocina.

- **Auxiliares de Cocina**

- Apoyan en la preparación y montaje de los platos.
- Mantienen la limpieza y el orden en la cocina.
- Realizan tareas básicas como pelar, cortar y cocinar ingredientes.

- **Despachador de pedidos**

- Organiza y supervisa al equipo de meseros.
- Asigna mesas y turnos de trabajo.
- Soluciona problemas o quejas de los clientes.
- Garantiza un servicio eficiente y cordial.

- **Meseros**
 - Atienden a los clientes en las mesas.
 - Toman pedidos y sirven los alimentos y bebidas.
 - Mantienen la limpieza y el orden en el área de comedor.
 - Cobran cuentas y despiden a los clientes cordialmente.

- **Personal de servicio**
 - Establece funciones de limpieza, mantenimiento y apoyo general en el restaurante.
 - Ayuda en actividades varias y operativas

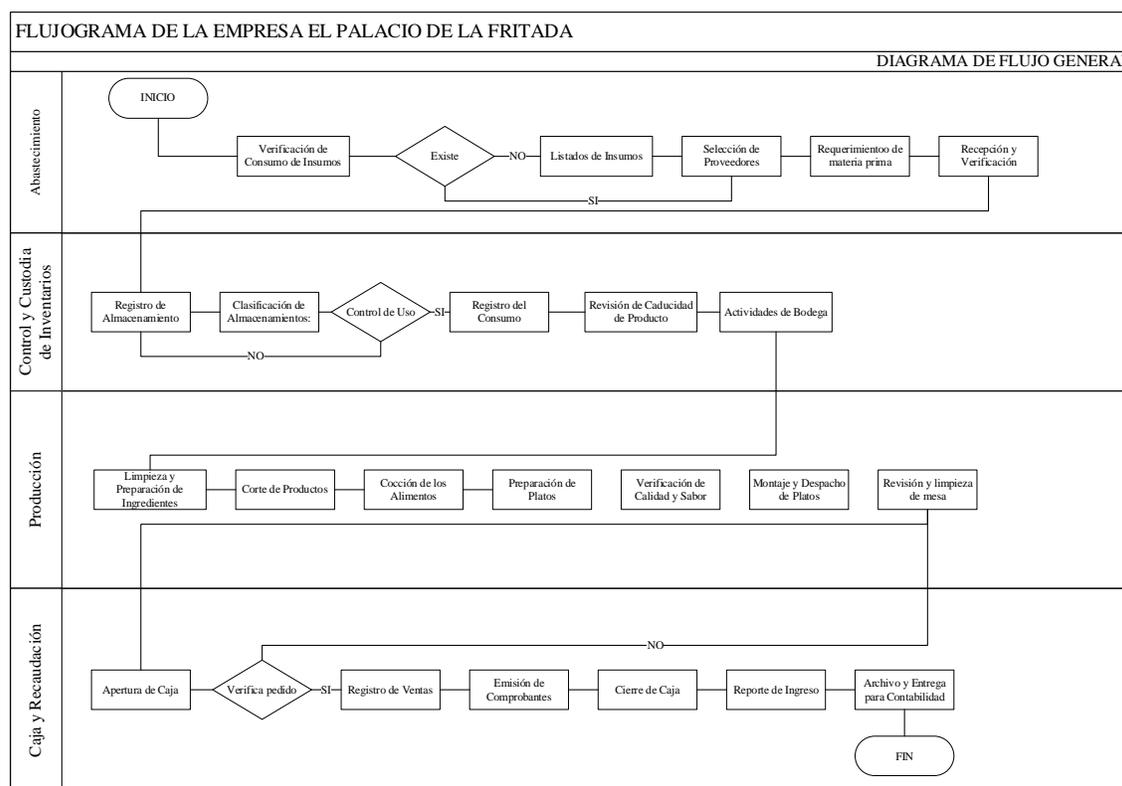
3.2. Diagrama del proceso de la empresa

El diagrama de flujo es una representación gráfica que detalla de forma secuencial y clara los procesos operativos. Esta herramienta facilita la identificación de las responsabilidades, cuellos de botella y el control interno de la empresa, para mejorar la eficiencia y la calidad en el servicio con una trazabilidad en las áreas claves.

3.2.1. Diagrama general de la empresa

El diagrama general permite visualizar cómo se desarrollan cada una de estas actividades desde el inicio hasta la finalización, facilitando la comprensión de roles, la identificación de posibles ineficiencias, y la mejora continua en la gestión del negocio. En el Palacio de la Fritada esta herramienta plasma gráficamente cada proceso operativo, como abastecimiento, control y custodia de inventarios, producción, caja y recaudación. Además, contribuye a estandarizar procedimientos, optimizar recursos y garantizar un servicio eficiente y de calidad para los clientes.

Figura 8: Diagrama general del proceso de la empresa



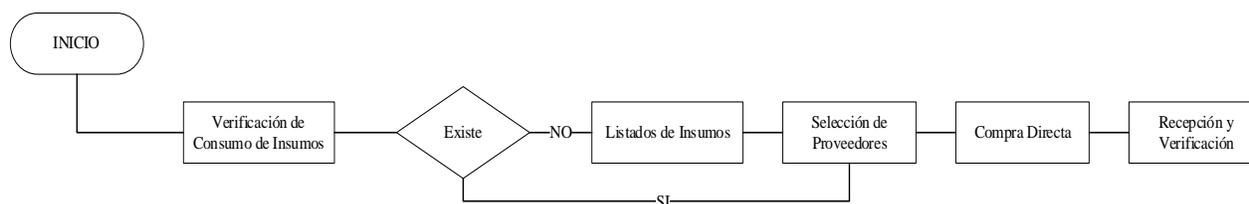
Elaborado por el autor.

3.2.2. Procesos internos clave aplicados en el restaurante

3.2.2.1. Abastecimiento

El proceso de abastecimiento es un modelo estratégico que asegura la adquisición, control y disponibilidad oportuna de los insumos e ingredientes de calidad para la preparación de los platos típicos. Este proceso incluye la selección de proveedores, compras, recepción y almacenamiento del producto para garantizar un flujo constante en costos y la satisfacción del cliente, el cual se detalla a continuación:

Figura 9: *Proceso de abastecimiento*



Elaborado por el autor.

- **Verificación de consumo de insumos.** Se evalúa diariamente el consumo de los productos de la cocina, contrastando las cantidades empleadas en las ventas y el inventario. Este proceso facilita la identificación de requerimiento de reposición, gestión del desperdicio y garantiza la disponibilidad del producto fresco y oportuno que ayuda a la calidad y la eficiencia del servicio brindado a los clientes.
- **Listados de insumos.** Se elabora y actualiza listados específicos de los productos que faltan o están por escasear. Basándose en la revisión anterior, además el manejo de inventario ayuda a que la empresa tenga una organización en las compras y permite que no exista faltantes. Este procedimiento garantiza que todos los ingredientes necesarios Estén a la manopara la elaboración de los platillos mejorando, de tal manera la de mi administración y el Stock en el restaurante.
- **Selección de proveedores.** Dentro de este procedimiento se analiza y elige a los proveedores seguros, teniendo en cuenta la calidad, el costo y los plazos de entrega. Este análisis infiere en cotizaciones y en la información adecuada de los proveedores, lo cual asegura que los insumos comprados satisfagan las necesidades y estándares del restaurante. Este proceso es importante porque de esta manera se asegura la calidad de los productos.
- **Compra directa.** Una vez seleccionados los proveedores, se procede a la compra directa de los insumos, gestionando órdenes de compra y negociando condiciones favorables. El proceso

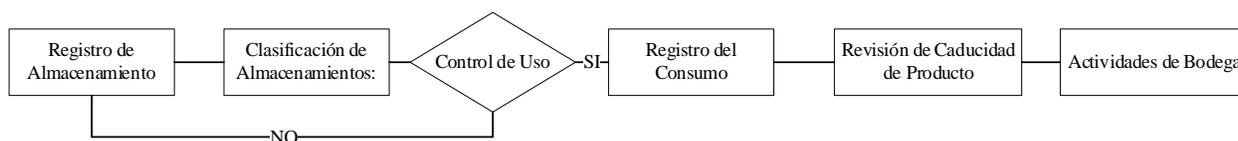
incluye la coordinación de pagos y la verificación de la disponibilidad inmediata de los productos, asegurando que el abastecimiento sea oportuno y eficiente para no afectar la operación diaria del restaurante.

- **Recepción y verificación.** Al recibir los insumos, el personal verifica que la cantidad, calidad y condiciones de los productos coincidan con lo solicitado. Se inspeccionan fechas de caducidad, estado de los empaques y se registra la entrada en el inventario. Este control garantiza la inocuidad de los alimentos y previene problemas en la preparación de los platos típicos del restaurante.

3.2.2.2. Control y custodia de inventarios

El control y custodia de inventarios consiste en registrar, clasificar, supervisar y proteger los insumos almacenados asegurando el uso adecuado, para mantener la calidad, disponibilidad y seguridad de los productos utilizados en la preparación de los platos típicos.

Figura 10: *Control y custodia de inventarios*



Elaborado por el autor.

- **Registro de almacenamiento.** Implica documentar detalladamente cada insumo recibido, anotando cantidad, fecha y proveedor en los sistemas internos. Esta función asegura la trazabilidad de los productos, facilita el control de inventarios y permite llevar un historial preciso de entradas, optimizando la gestión y evitando pérdidas o desabastecimientos inesperados en el restaurante.

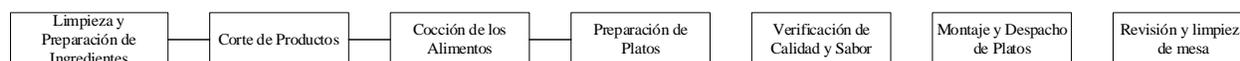
- **Clasificación de almacenamientos.** Consiste en organizar los insumos según la naturaleza, fecha de ingreso y condiciones de conservación. El personal clasifica productos perecibles, no perecibles y de limpieza, ubicándolos en áreas específicas del almacén. Esta actividad previene la contaminación cruzada, mejora la rotación de inventario y garantiza que los productos estén siempre listos para el uso eficiente en cocina.
- **Control de uso.** Implica supervisar los insumos conforme sean requeridos en la preparación y procedimientos establecidos. Además, mediante registros diarios y controles cruzados con las ventas, se verifica no haya desperdicios, ni uso indebido de los productos. Esta función es clave para mantener la rentabilidad, asegurar la calidad constante y evitar desviaciones en el consumo de inventarios.
- **Registro del consumo.** Este procedimiento se trata de realizar un registro diario de las cantidades de ingredientes empleados en elaboración de cada platillo. Además, facilita la reconciliación entre el uso efectivo y el inventario inicial, para de esta manera establecer valores de existencias finales, además, reconoce posibles discrepancias, y permite modificar pedidos próximos. Finalmente, este procedimiento permite mejorar la cadena de suministro y minimiza el desperdicio, asegurando un manejo claro y eficaz de los recursos de restaurante.
- **Revisión de caducidad de producto.** Implica inspeccionar periódicamente las fechas de vencimiento de todos los insumos almacenados. El personal retira los insumos que están caducados para evitar el uso en la cocina, y actualiza los registros. Esta función garantiza la inocuidad de los alimentos servidos, protege la salud de los clientes y previene pérdidas económicas por productos vencidos.
- **Actividades de bodega.** Consisten en asignar personal para el manejo y control de los inventarios, quienes son los encargados del registro de las entradas y salidas, y de reportar

cualquier anomalía de esta área. Esta actividad fortalece la seguridad del inventario, promueve la transparencia, y asegura que los insumos estén siempre disponibles y en óptimas condiciones.

3.2.2.3. Producción

El proceso de la producción empresarial, abarca desde la selección, preparación de ingredientes hasta el montaje y despacho de los platos típicos. Cada fase operativa, incluyendo el corte del producto, cocción y verificación de calidad, buscan garantizar sabores auténticos y una excelente presentación, brindando a los clientes una experiencia gastronómica tradicional excepcional.

Figura 11: *Proceso de producción*



Elaborado por el autor.

- **Limpieza y preparación de ingredientes.** En esta fase operativa, se escogen y lavan cuidadosamente los ingredientes frescos. Además, se verifica la calidad de los productos, eliminando aquellos que no cumplen con los estándares de calidad. Así mismo, se cumplen los primeros cortes necesarios para facilitar el desarrollo de las siguientes etapas de producción.
- **Corte de productos.** Se cortan las carnes y verduras en tamaños uniformes para asegurar una cocción homogénea. El personal usa utensilios especializados y sigue medidas de seguridad para evitar accidentes. También se organizan los insumos en recipientes adecuados para mantener la frescura y la calidad.
- **Cocción de los alimentos.** Dentro de este proceso se emplean técnicas determinadas para cocinar los ingredientes, como fritura y hervido. Se ajusta la temperatura y el tiempo de cocción

para resaltar los sabores auténticos del plato. En esta etapa, se mantiene un control estricto de calidad y seguridad alimentaria.

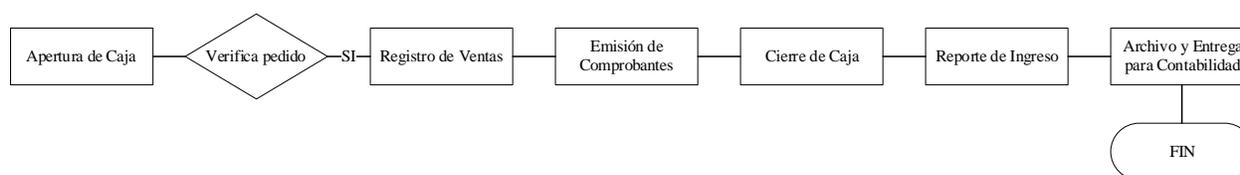
- **Preparación de platos.** Los ingredientes cocidos son ensamblados y combinados cuidadosamente para crear los platos típicos del restaurante. Se respetan las recetas tradicionales, asegurando un equilibrio de sabores y una presentación atractiva para los clientes.
- **Verificación de calidad y sabor antes del servicio.** Se verifica la sazón y la presentación de cada plato. Se realizan pruebas de calidad y temperatura para garantizar que cumplen con los estándares del restaurante. Solo los platos perfectamente preparados avanzan a la siguiente etapa.
- **Montaje y despacho de platos.** Los alimentos son servidos en vajillas adecuadas y se emplatan con detalles que realzan la presentación visual. Luego, se organizan y despachan de manera eficiente para entregar los pedidos a los clientes de forma rápida y precisa.
- **Revisión y limpieza del mesón de trabajo.** Consiste en conservar la limpieza del área de operativa. Además, se revisan las mesas y utensilios utilizados, certificando una experiencia agradable para los clientes e invitados. Finalmente, se retiran los residuos alimentarios y se preparan los sitios para recibir nuevos clientes.

3.2.2.4. Caja y recaudación

La función sobre la caja y la recaudación aplicada en la empresa tiene como principal objetivo garantizar el control interno financiero, ya que se encarga del manejo eficiente de los valores monetarios de esta manera se supervisan ingresos y egresos diarios además de conciliaciones y asegura de forma correcta la custodia de los valores empresariales. Finalmente permite verificar la transparencia de las operaciones mediante los registros contables precisos y facilita la toma de

decisiones oportunas de una adecuada reducción de riesgos de fraude y mejora la confiabilidad de los estados financieros dentro del restaurante.

Figura 12: *Proceso de Caja y recaudación*



Elaborado por el autor.

- **Apertura de caja.** Se revisa el saldo inicial del efectivo para la apertura de caja y disponibilidad de monedas. Se verifica el adecuado funcionamiento del sistema operativo e impresora de tickets y facturas para una gestión eficiente.
- **Verificación del pedido.** Previo al cobro, se comprueba la orden del cliente, asegurando que los productos solicitados sean los correctos. Luego se valida el pedido, la cantidad y el precio, evitando errores que puedan impresionar la experiencia del cliente.
- **Registro de ventas.** Se ingresan las transacciones en el sistema de facturación, detallando productos vendidos, métodos de pago y descuentos aplicados. De ser el caso se ingresan posibles devoluciones del cliente.
- **Emisión de comprobantes.** Se genera y entrega facturas cumpliendo las normativas fiscales. Se utilizan sistemas electrónicos para agilizar el proceso, evitar errores en los registros, y mejorar la trazabilidad de cada transacción realizada en el restaurante.
- **Cierre de caja.** Al finalizar la jornada se realiza el cierre de caja, comparando la contabilización con el efectivo y documentos, identificando y corrigiendo posibles inconsistencias. Se resguarda el dinero y los documentos para posteriormente transferir a las cuentas de la empresa, y proceder con el respectivo registro y archivo.

- **Reporte de ingreso.** Para evaluar el rendimiento, análisis financieros, definir estrategias de venta y la toma de decisiones, se elabora periódicamente un informe detallado de las ventas y devoluciones, formas de pago y otras especificaciones que permitan mejorar la eficiencia del área de recaudación y caja.
- **Archivo y entrega para contabilidad.** Los documentos generados se entregan debidamente organizados al área contable, para la revisión y procesamiento contable, asegurando transparencia y cumplimiento de normas financieras. Posteriormente esta documentación es debidamente resguardada y archivada.

3.3. Entrevistas aplicadas al propietario y contador

Para el diagnóstico del sistema de control interno y el manejo administrativo y contable de El Palacio de la Fritada, se aplicaron entrevistas al propietario y contador. Esta herramienta permitió recopilar información de los procesos internos, administrativos, y financieros.

3.3.1. Entrevista al propietario

- ¿Cómo describiría usted el sistema actual de control interno en el restaurante?

Actualmente la empresa maneja los procedimientos de control interno de manera empírica, la mayoría de las políticas se transmiten verbalmente, no están formalmente documentadas, Trabajan basados en la experiencia adquirida, y siguiendo el ejemplo y enseñanzas impartidas por la fundadora, quien ha estado durante muchos años al frente del negocio.

- ¿Qué políticas administrativas existen para guiar las operaciones internas?

Al ser una empresa de tipo familiar presenta una estructura organizativa pequeña y flexible. No está definido un organigrama documentado, no existe un manual de funciones y

procedimientos. Las actividades y funciones son delegadas de acuerdo a las habilidades, desempeñando el personal multifunciones.

- ¿Qué procedimientos utiliza para autorizar compras y pagos?

El proceso de compras es considerado como uno de los más relevantes, considerando la calidad es uno de los factores más importantes para el restaurante, por lo cual se seleccionan los mejores proveedores, consideran precios, verifican la calidad y cantidad de los insumos. Por otra parte, los pagos son autorizados por la propietaria quien verifica los documentos soporte estén acorde a las adquisiciones requeridas, luego la asistente contable se encarga del registro y respectivo pago a los proveedores.

- ¿Cómo se realiza la distribución de funciones entre el personal administrativo y financiero?

En el área administrativa las funciones son ejecutadas por los propios familiares (madre, hija y nieta), en el área financiera las funciones están distribuidas entre el contador y asistente contable quienes asisten a laborar ocasionalmente lo que dificulta la disponibilidad de información oportuna. En cuanto al área operativa las funciones son distribuidas en base a las habilidad y experiencias previamente adquiridas, esto ocasiona conflictos laborales internos debido a que en varias ocasiones se percibe la duplicidad de funciones.

- ¿Cómo garantiza la transparencia en la gestión administrativa del restaurante?

Considerando el negocio es de tipo familiar, muchos procesos administrativos se realizan de manera informal, basados en la confianza. Esto deriva no este claramente definida las líneas de autoridad y jerarquía, limitando las funciones de supervisión. lo cual es una debilidad que da lugar a pérdidas de inventario, a desorganización operativa, pérdidas económicas, y abusos de confianza.

3.3.2. Entrevista al contador

- ¿De qué manera lleva un seguimiento del inventario? ¿Quién es responsable de esto?

En el área contable solo se procede con el registro de las facturas de adquisición de insumos, sin embargo, contablemente no se mantiene un registro adecuado de las entradas y salidas de estos, debido al limitado tiempo de trabajo del personal de esta área. En tanto que, para el cuidado de los inventarios se ha asignado un responsable, mismo que se encarga de verificar los insumos adquiridos cumplan con las condiciones solicitadas y sean embodegados en la respectiva bodega según la naturaleza y características. Esta persona además es responsable del abastecimiento de los insumos al área de producción, y hace un seguimiento manual del stock para la reposición del inventario.

- ¿Cómo gestiona los registros contables y qué herramientas utiliza?

Para el registro de ventas utilizan el software ARIES PLUS, el cual permite crear códigos para los productos, poner precio, cambiar porcentajes de IVA, y la facturación electrónica. Para el registro de las operaciones contables, el cual, de propiedad del contador, por lo cual la información es registrada al día siguiente o cuando este visite la entidad. Y los demás procesos operativos se realizan de manera manual mediante hojas de cálculo de Excel. Esto ha ocasionado la información contable no sea razonable limitando la disponibilidad de datos económicos.

- ¿Qué controles existen para evitar errores contables o financieros?

Para evitar los errores contables se realizan los egresos y pagos de proveedores en un solo día específico de la semana el mismo que se lo realiza en secuencia de comprobantes con sus

respectivas retenciones, a la vez que se realizan cruces con los saldos de bancos, por otra parte, lo que se refiere a los ingresos se registran todos los reportes de caja diarios.

- ¿Cómo se controla el flujo de caja diario? ¿Quién lo supervisa?

Los flujos de caja se controlan con todas las entradas de dinero y salidas que se registran en los sierras de caja y pago a proveedores que se los realiza una vez por semana, por otra parte, aclaró que no hay un proceso de doble firma en la caja; confía en la honestidad del personal. la supervisión está encargada por su persona al momento de registrar los datos para la contabilidad.

- ¿Qué tipo de reportes financieros genera regularmente? ¿Con qué frecuencia?

Los reportes de gastos son los que más se analizan en vista que son los de más interés para la propietaria, a la vez que aclaró que no hay cursos formales; solo inducción breve, y aprendizaje continuo en la práctica. Reconoció que un programa de capacitación formal ayudaría a estandarizar procedimientos. La frecuencia de los reportes depende de la petición de la propietaria.

- **Análisis de los resultados obtenidos**

De acuerdo al análisis de resultados de las entrevistas aplicadas al dueño, y al contador de la empresa, se puede verificar que la operación del restaurante se establece un esquema informal, donde las políticas se transmiten verbalmente y mediante el ejemplo. Por otra parte, la ausencia de la documentación formal y de un organigrama estructurado, genera posibles confusiones en la asignación de responsabilidades, lo que dificulta la supervisión de los procesos clave que influyen en el desarrollo eficiente del restaurante.

Asimismo, existen roles definidos en la práctica, la falta de una clara, separación de funciones y el registro documentado de responsabilidades, puede comprometer la transferencia y

eficiencia del manejo administrativo y contable. El contador asume tareas más allá de su función, principalmente debido al tamaño reducido del equipo, lo que puede generar sobrecarga de trabajo y errores en la gestión. Asimismo, no se identificó un procedimiento formal en la evaluación de riesgos, los problemas y posibles contingencias, son abordados de manera reactiva y sin un registro adecuado, lo que puede afectar la planificación estratégica y la prevención de pérdidas.

Dentro del control y custodia de inventario se puede observar que se gestiona mediante conteo físico y una valoración empírica del cálculo de los productos, pero la falta de un software en gestión automatizado, puede propiciar errores y pérdidas del producto sin un control preciso. La dependencia del nivel de ocupación del restaurante, en la frecuencia de los conteos de muestra la necesidad de un sistema más estructurado y constante. Estos cambios en los procedimientos sobre la comunicación, la ejecución y las formas de manejo interno se realizan de forma informal, por lo que la ausencia de un sistema de canal estructurado de comunicación puede generar dificultades en los seguimientos, tanto de la administración operativa, como del funcionamiento y el seguimiento de las políticas internas de la empresa.

Con lo mencionado anteriormente, se procede a establecer que como no se lleva una evaluación del sistema del control interno formal, ni revisiones periódicas en los procesos. Esto limita la capacidad de detectar y corregir fallas a tiempo. La supervisión diaria se hace de manera visual o intuitiva, lo que puede ocasionar inconsistencias en la formación contable y operativa, por lo que es importante capacitar al personal en el aprendizaje práctico, sin tener cursos estructurados o un procedimiento estandarizado, la falta de estas actualizaciones de uniformidad y calidad en los procesos dificulta una incorporación eficiente para nuevos empleados, asimismo, al no tener un respaldo documental completo, como facturas, actualizadas, digitalizadas y automatizadas, puede comprometer a la fiabilidad y trazabilidad de la formación administrativa y financiera.

3.4. Encuesta sobre la percepción del sistema de control interno aplicada a los trabajadores

La presente encuesta de control interno aplicado a los trabajadores permitirá evaluar qué posición tiene los trabajadores en cuanto al manejo administrativo y de control interno mantiene la empresa, a fin de valorar datos numéricos y porcentuales para aplicar una toma de decisiones efectiva.

Tabla 3: Entrevista a los trabajadores

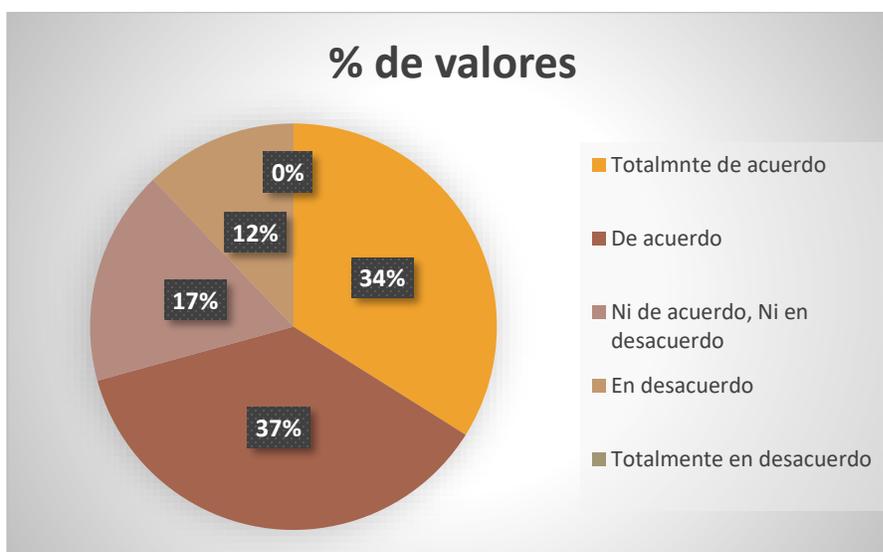
	<i>Pregunta</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Totalmente en desacuerdo</i>
1	¿Considera que las normas y valores del restaurante están claramente definidos y promovidos por la administración?	8	6	4	2	0
2	¿Siente que existe un ambiente de trabajo basado en la ética y el respeto entre los empleados y la gerencia?	7	7	3	3	0
3	¿Se identifican y comunican oportunamente los riesgos que pueden afectar el desempeño de sus funciones?	6	8	4	2	0
4	¿Existen medidas preventivas para minimizar errores o pérdidas en el manejo de productos e insumos?	5	9	3	3	0
5	¿Se llevan registros adecuados de los productos utilizados en la cocina para evitar pérdidas o desperdicios?	9	6	3	2	0
6	¿Existen controles efectivos sobre el manejo del dinero en caja y la facturación de ventas?	7	7	4	2	0
7	¿Se aplican seguimientos internos o revisiones periódicas para verificar la correcta gestión de control interno?	6	8	3	3	0
8	¿Se cuenta con procedimientos claros para reportar y corregir errores en los registros contables o de inventario?	5	9	3	3	0
9	¿Se ofrece capacitación sobre el sistema de control interno y la importancia de cumplir con los procedimientos establecidos?	8	6	4	2	0
10	¿Considera que el sistema de control interno del restaurante es eficiente para	7	7	3	3	0

garantizar una gestión ordenada y transparente?						
Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
11	6	8	4	2	0	
12	5	9	3	3	0	
13	9	6	3	2	0	
14	7	7	4	2	0	
TOTAL	95	103	48	34	0	

Elaborado por el autor.

3.4.1. Análisis de datos

Tabla 4: Porcentaje de valores estimados en la entrevista



Elaborado por el autor.

Interpretación de los resultados. - Los resultados muestran que la mayoría de los trabajadores tienen una percepción positiva sobre el sistema de control interno del restaurante. En

promedio, el 71% de los entrevistados respondió estar "Totalmente de acuerdo" o "De acuerdo" en las preguntas clave, lo que indica que los procedimientos internos son aceptados y considerados efectivos.

Sin embargo, se identifican áreas de mejora en la evaluación de riesgos y comunicación interna, donde un 29% de los trabajadores respondió de manera neutral o en desacuerdo. Esto sugiere que algunos empleados no tienen claridad sobre los riesgos operativos ni sobre los cambios en procedimientos.

Por lo tanto, este análisis sugiere fortalecer el sistema de control interno, y se recomienda aplicar estrategias de mejora para disminuir el porcentaje de riesgo que tiene la empresa, por lo que, para optimizar la gestión, se recomienda fortalecer la capacitación en control interno, mejorar la comunicación de procedimientos y establecer auditorías internas periódicas. Y con estas acciones, el restaurante podrá garantizar una administración más eficiente y reducir posibles riesgos operativos.

3.5. Cuestionario de control interno

Continuando con el análisis del sistema de control interno en el restaurante de comida típica El Palacio de la Fritada se aplicó un cuestionario de control interno. Esta herramienta permitió recopilar la información clave sobre el manejo interno de la empresa, identificando posibles, riesgos y oportunidades de mejora en toda la gestión operativa. El análisis se fundamentará en el modelo COSO I, que proporciona un marco integral de la evaluación del control interno, asegurando la eficiencia y la transparencia en los procesos. Con estos resultados se podrá diseñar estrategias para fortalecer la estructura de la empresa, su organización y el funcionamiento, a fin de mejorar la toma de decisiones y la optimización de la gestión financiera, contribuyendo de tal manera al crecimiento sostenible del negocio y garantizado el adecuado desempeño en su

administración. Dentro del nivel de riesgo, se establece el nivel de confianza por cada componente, con el cual se evaluará el riesgo presente y se establece las posibles mejoras.

Tabla 5: Estimación del nivel de riesgo

NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
1% -50%	51%-75%	76%-95%
BAJO	MODERADO	ALTO

NIVEL DE CONFIANZA

Elaborado por el autor.

3.5.1. Ambiente de Control

	Pregunta	Si	No	Observación
1	¿La dirección promueve una cultura de ética e integridad entre los empleados?	x		Si, la empresa mantiene por tradición una cultura de ética.
2	¿Existen políticas y procedimientos claros para asignar responsabilidades y autoridad?		x	No existen políticas para procedimientos para designación de responsabilidades y autoridad
3	¿El propietario y los gerentes dan el ejemplo cumpliendo las normas internas del restaurante?	x		Por lo general el propietario siempre cumple con las normas de su establecimiento
4	¿Todos los empleados conocen los objetivos y valores fundamentales de la empresa?		x	Los empleados no conocen de sistemas de normas internas
5	¿Hay una estructura organizativa bien definida (organigrama) en el restaurante?	x		Existe empíricamente, normas y procesos establecidos por el gerente propietario
6	¿Se cuenta con descripciones de puestos formales para cada rol?		x	No existe manuales ni formatos de descripciones de puestos formales para cada rol
7	¿Se ofrece capacitación regular sobre prácticas éticas y procedimientos operativos?		x	No exista capacitaciones sobre temas fundamentales en manejo y procedimiento operativo

	Pregunta	Si	No	Observación
8	¿La gerencia toma decisiones basadas en criterios profesionales y no en favoritismos?		x	No hay toma de decisiones fundamentadas
9	¿Las responsabilidades están debidamente segregadas entre diferentes personas?		x	No se registra el ingreso insumos almacenados
10	¿Existe un código de conducta interno que todos deben seguir?		x	No, hay un código de conducta interno .
11	¿La empresa cuenta con misión, visión y valores?		x	No existe un control de materia prima
	TOTAL	3	8	0
		27%	73%	

Elaborado por el autor.

Nivel de confianza	27%
Calificación del nivel de confianza	BAJO
Nivel de riesgo (ALTO)	82%

• Interpretación de los resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación del componente “Ambiente de Control” en el restaurante El Palacio de la Comida Típica, se evidencia un cumplimiento muy bajo (27%), lo que revela una debilidad significativa en la estructura del control interno. Además, el ambiente de control en el restaurant indica incumplimientos en aspectos clave como la ética empresarial, estructura organizativa clara, capacitación en principios éticos y aplicación de códigos de conducta. Por lo que, el entorno es un escenario que incrementa el nivel de riesgo operativo a un (82%) y reduce el nivel de confianza en los controles internos (27%), lo cual puede afectar la toma de decisiones y la transparencia en procesos críticos. La ausencia de políticas documentadas y de una estructura jerárquica formal limita la capacidad del restaurante para prevenir fraudes o errores. Se recomienda establecer normas internas, roles definidos y programas de formación ética, fomentando así un entorno de control más sólido y sostenible.

3.5.2. Evaluación de Riesgos

	Pregunta	Si	No	Observación
1	¿Se identifican de forma regular los riesgos que podrían afectar al restaurante?	x		Con una supervisión constante del propietario, los riesgos son fácilmente identificados y a su vez controlados
2	¿Se analizan los riesgos en función de su probabilidad de ocurrencia e impacto?	x		Siempre se analizan los riesgos para la toma de decisiones eficientes
3	¿Existe un proceso definido para priorizar y atender los riesgos más importantes?		x	No existen procesos definidos
4	¿El restaurante cuenta con un mapa de riesgos o herramienta similar para visualizar riesgos?	x		Si, existe ya un mapa de riesgos inicial para el control y buen funcionamiento de la empresa
5	¿Hay controles contra el fraude en el manejo de efectivo (doble conteo, supervisión)?		x	No hay controles establecidos
6	¿Se involucra al personal clave en la identificación de riesgos operativos?	x		Siempre, el personal siempre está atento a su área de trabajo y son los encargados de la identificación de los riesgos operativos
7	¿Se documentan los riesgos detectados y las acciones tomadas para mitigarlos?		x	No se documenta ninguna acción
8	¿Los riesgos financieros (pérdidas por errores) se evalúan constantemente?	x		El encargado de caja es la persona adecuada para valorar los riesgos financieros de la empresa
9	¿Existen controles de seguridad (cámaras o candados) para proteger activos?	x		Existe una seguridad valorada en cámaras de seguridad y alarmas
10	¿Existe control sobre el acceso a áreas restringidas (caja, oficina)?	x		El área de caja, así como otras que son exclusivo del personal autorizado son controladas bajo un acceso determinado al personal seleccionado
11	¿Hay comunicación de riesgos relevantes a todo el personal afectado?	x		Cuando existe un riesgo relevante se comunica a todo el personal para estar atentos a posibles peligros
12	¿Se toman medidas para evitar el mal manejo del dinero de caja?		x	No existe acciones de mejora
	TOTAL	8	4	
		67%	33%	

Elaborado por el autor.

Nivel de confianza	67%
Calificación del nivel de confianza	MODERADO
Nivel de riesgo (Bajo)	33%

- **Interpretación de los resultados**

Con base en los resultados del componente “Evaluación de Riesgos” según el modelo COSO I en el restaurante El Palacio de la Comida Típica, se evidencia un cumplimiento del 67%. Aunque existe un reconocimiento parcial de los riesgos operativos y financieros, así como la implementación de algunas medidas de mitigación y seguridad (como el control de acceso a áreas restringidas y comunicación interna), persisten falencias importantes. Por ejemplo, no hay procesos definidos para priorizar riesgos, no se documentan acciones correctivas, y tampoco se han establecido controles específicos para prevenir el fraude en el manejo de efectivo. Además, no se cuenta con herramientas visuales como mapas de riesgos, lo cual limita la comprensión integral de las amenazas. Esta situación indica un nivel medio en la gestión de riesgos, pero con importantes vacíos en la planificación estratégica y en la formalización de procesos. Se recomienda establecer una política clara de evaluación y documentación de riesgos para fortalecer este componente.

3.5.3. Actividades de Control

	Pregunta	SI	NO	Observación
1	¿Se realiza un listado de los insumos según lo que se necesite?	x		Siempre la compra es en base el menú diario
2	¿Se prioriza la calidad de los insumos antes de realizar una compra?	x		Se estable un control de compras antes de solicitar algún producto
3	¿Se realiza de manera oportuna el pedido de la materia prima?	x		Siempre luego del análisis de revisión de materia prima la solicitud de pedidos es oportuna de acuerdo a las necesidades de la empresa
4	¿Cumplen los proveedores con la entrega de insumos en los tiempos estipulados?	x		La mayoría de los proveedores es eficiente y cumple con las entregas solicitadas

	Pregunta	SI	NO	Observación
5	¿Se verifica la calidad y la cantidad de la materia prima?	x		Siempre existe un control de calidad de los productos
6	¿Se cuenta con un protocolo de manipulación en la recepción de la materia prima?	x		Solo el personal autorizado es el encargado de la manipulación y recepción de la materia prima
7	¿Existe un control permanente del uso de la materia prima?		x	No exista un control de manejo de materia prima
8	¿Existe un responsable en el área de abastecimiento?		x	No hay un responsable de área
9	¿Se registra el ingreso de los insumos para ser almacenados?		x	No se registra el ingreso insumos almacenados
10	¿Se cuenta con un sistema informático para el control de existencias de la materia prima en el área de almacenamiento?		x	No se maneja un sistema de control informático
11	¿Existe el control de la entrada y salida de la materia prima?		x	N existe un control de materia prima
12	¿Existe un control permite de los inventarios (materia prima e insumos)?		x	No hay un control permite de inventarios
13	¿Se cuenta con enfriadores y congeladores apropiados para el almacenamiento de insumos?	x		Si, existe enfriadores y congeladores apropiados para el almacenamiento de insumos
14	¿Se cuenta con las condiciones físicas de la bodega para almacenar la materia prima?	x		La bodega es apropiada para almacenar adecuadamente la materia prima
15	¿Se cuenta con procedimientos adecuados de almacenamiento de los insumos?	x		Si, los procedimientos son adecuados para el almacenamiento de los insumos
16	¿Se realiza el control de uso de los insumos para evitar desperdicios y pérdidas?		x	No existe un control de insumos para evitar desperdicios y perdidas
17	¿Se mantiene limpio y ordenado los espacios donde están almacenados los insumos?	x		Siempre, se mantiene limpio y ordenado los espacios donde están almacenados los insumos
18	¿Se sigue un protocolo para la manipulación de la materia prima en la elaboración de recetas?	x		Existen protocolos empíricos para la manipulación de la materia prima
19	¿Se dividen en porciones los ingredientes según lo requerido?	x		Existe una selección y separación previa de los insumos.
20	¿Existe un protocolo que garantice la asepsia desde la preparación hasta el montaje del plato?	x		Si, Existe un protocolo que garantice la asepsia desde la preparación hasta el montaje del plato
21	¿Se utiliza los implementos adecuados para la manipulación de alimentos?	x		Sí, hay implementos adecuados para la manipulación de alimentos
22	¿Se realiza la limpieza constante del área de cocina?	x		La limpieza es constante y segura

	Pregunta	SI	NO	Observación
23	¿Se verifica el uso adecuado de la materia prima para evitar desperdicios?		x	No hay verificación de materia prima
24	¿Existe un protocolo de servicio que regule la presentación del personal y los procedimientos de atención al cliente?	x		Hay un protocolo previo que los empleados tienen para la atención al cliente
25	¿Se inicia la caja verificando el fondo de apertura?	x		Siempre se verifica la caja antes de iniciar el día
26	¿Se realizan conciliaciones diarias de caja y ventas?	x		Las conciliaciones son diarias de las ventas y caja de la empresa
27	¿Se realiza arqueo de caja sorpresivos?		x	No existe dicho procedimiento
28	¿Existe solo una persona autorizada para realizar anulaciones de cobro de caja?		x	No existe dicho procedimiento
29	¿Se responsabiliza al cajero por faltantes de caja?		x	No hay un responsable directo
30	¿Se realiza de forma diaria el cierre de caja y conreo de efectivo?		x	No hay un responsable directo
31	¿Se entregan los reportes de venta de manera oportuna para el registro contable?	x		Siempre existe un reporte constató del registro contable
32	¿La persona que realiza los cierres de caja es diferente de la cobra?		x	es la misma persona
33	¿Se revisan periódicamente los reportes de ventas y costos para detectar variaciones inusuales?		x	no hay un reporte periódico
34	¿Las responsabilidades contables (registro de ingresos y egresos) están separadas de las operativas?	x		Los manejos contables son majeados independientemente
35	¿Se controla la autorización de gastos y pagos?	x		Siempre hay un control, de gastos y pagos
36	¿Se revisa los reportes financieros de manera oportuna?		x	No hay revisión oportuna de informes
37	¿Se preparan informes financieros en forma mensual?		x	No hay revisión oportuna de informes
38	¿Se cuenta con la información financiera en el momento que se necesite?		x	No existe una información
39	¿Hay una persona que supervise que los empleados cumplan bien sus funciones?	x		Si, si existe una persona encargada que supervise que los empleados cumplan bien sus funciones
40	¿Existe un sistema confiable para registrar las ventas y los costos diariamente?		x	No hay un sistema confiable
	TOTAL	22	18	0
		55%	45%	

Elaborado por el autor.

Nivel de confianza	55%
Calificación del nivel de confianza	MODERADO
Nivel de riesgo (Bajo)	45%

- **Interpretación de los resultados**

Con base en los resultados obtenidos en la dimensión "Actividades de Control" del modelo COSO I, se observa que el restaurante de comida típica El Palacio de la Fritada cumple con un 55% de los controles establecidos, mientras que el 45% presenta deficiencias significativas. Se evidencia que existen buenas prácticas en aspectos como el listado de insumos, el manejo de porciones, la asepsia en la preparación de alimentos, y algunos controles básicos en caja. Sin embargo, los vacíos son notorios: no se cuenta con controles informáticos para el inventario, no hay responsable directo en el área de caja, y no se realizan verificaciones ni conciliaciones financieras con periodicidad adecuada. Asimismo, se detecta una falta de separación de funciones contables y operativas, lo que incrementa el riesgo de errores o fraudes. Es urgente implementar protocolos definidos de almacenamiento, control de inventarios y reportes financieros, así como designar responsables en cada etapa crítica, a fin de garantizar la eficiencia operativa y la transparencia administrativa.

3.5.4. Información y Comunicación

	Pregunta	Si	No	Observación
1	¿La información financiera y operativa relevante se recoge y comparte con la gerencia a tiempo?		x	No hay un control oportuno
2	¿Los empleados reciben información clara sobre cambios en políticas?		x	No existe un sistema confiable
3	¿Existe un sistema confiable para registrar las ventas y los costos diarios?		x	No existe información sobre cambios
4	¿Los canales de comunicación interna (reuniones, avisos escritos) son eficientes?		x	No existe un canal eficiente
5	¿Se utiliza un software o herramienta tecnológica para gestionar todos los datos del restaurante?		x	No hay un software para gestionar datos
6	¿La comunicación entre departamentos (cocina, caja, dirección) es fluida?	x		La comunicación entre estos departamentos es fundamental, por lo que entre estos sí existe una comunicación adecuada
7	¿El personal tiene claro cuáles son las sanciones en caso de incurrir en ellas?		x	No existe sanciones claras

	Pregunta	Si	No	Observación
8	¿Los registros de ingresos y egresos son accesibles y comprensibles para los responsables?	x		Si, de ingresos y egresos son accesibles y comprensibles
9	¿Se reportan oportunamente los incidentes o errores ocurridos en el día a día?	x		Si, reportan oportunamente los incidentes o errores ocurridos
10	¿El personal esta socializado con las normas de ética internas?		x	No existe normas éticas claras dentro de la empresa
	TOTAL	3	7	
		30%	70%	

Elaborado por el autor.

Nivel de confianza	30%
Calificación del nivel de confianza	BAJO
Nivel de riesgo	70%

• Interpretación de los resultados

La evaluación del componente de Información y Comunicación en el restaurante de comida típica El Palacio de la Fritada, según el modelo COSO I, muestra varias deficiencias significativas en la transmisión de datos y la gestión informativa. De acuerdo con el análisis se establece que el 70% de respuestas negativas evidencia una falta de protocolos formales para el registro y comunicación interna y por otra parte un 30% de respuestas positivas sugieren que algunos mecanismos están presentes, pero de manera insuficiente para garantizar una administración eficiente. Los principales problemas identificados incluyen falta de control financiero, ausencia de canales estructurados para informar cambios en la empresa y poca documentación de registros operativos. Además, no hay herramientas tecnológicas adecuadas para facilitar la comunicación interna y la gestión de datos clave.

A pesar de estos desafíos, el negocio tiene ciertas fortalezas, como la accesibilidad a registros financieros y la existencia de principios éticos establecidos, aunque no se aplican de manera estructurada. Para mejorar la gestión informativa, se recomienda la implementación de un

software de administración, establecimiento de protocolos de comunicación documentados y capacitación del personal para garantizar la correcta transmisión de información. Esto fortalecería la coordinación interna y permitiría una toma de decisiones más efectiva.

3.5.5. Supervisión (Monitoreo)

	Pregunta	SI	NO	Observación
1	¿Se evalúa periódicamente el desempeño del personal?		x	No hay evaluaciones periódicas
2	¿La gerencia supervisa diariamente las operaciones para asegurar el cumplimiento de controles?		x	No existe supervisiones periódicas
3	¿Hay retroalimentación constante sobre el desempeño del personal en relación con los controles?		x	N existen dichos medidores de desempeño del personal
4	¿La dirección ajusta los controles cuando se detectan fallas o cambios en el negocio?		x	No hay un manejo adecuado
5	¿Existen registros de seguimiento para las recomendaciones de mejora anteriores?		x	No existe registros de seguimiento para mejoras
6	¿La gerencia revisa informes financieros mensuales para detectar errores?	x		Si, la gerencia revisa informes financieros mensuales para detectar errores
7	¿Los responsables de control reciben retroalimentación sobre la efectividad de los mismos?	x		Si, Los responsables de control reciben retroalimentación sobre la efectividad de los mismos
8	¿Se cuenta con un mecanismo para reportar problemas de control de manera confidencial?		x	No existen mecanismos de reportes de problemas
	TOTAL	2	6	0
		25%	75%	

Elaborado por el autor.

Nivel de confianza	25%
Calificación del nivel de confianza	BAJO
Nivel de riesgo (ALTO)	75%

• Interpretación de los resultados

La evaluación del componente de Supervisión y Monitoreo en el restaurante de comida típica El Palacio de la Fritada, según el modelo COSO I, evidencia deficiencias en el seguimiento y control de procesos internos. Con 75% de respuestas negativas, se detecta una gestión limitada en la evaluación del desempeño del personal, la corrección de fallos operativos y el ajuste de

controles administrativos. Solo 25% de respuestas positivas reflejan que algunos mecanismos de supervisión existen, pero no son suficientes para garantizar una mejora continua en la empresa.

Los principales problemas incluyen la falta de revisión sistemática, la ausencia de documentación sobre supervisión, la escasa retroalimentación al personal y la carencia de un sistema de reporte confidencial para problemas internos. La supervisión gerencial es poco estructurada y no cuenta con indicadores claros para medir el desempeño. Para fortalecer este aspecto, es necesario implementar evaluaciones de desempeño, documentar hallazgos y mejorar los mecanismos de monitoreo y retroalimentación. También se recomienda establecer un sistema de auditoría interna y canales formales de comunicación para mejorar la transparencia y eficiencia operativa.

3.6. Aplicación de la Matriz FODA

La aplicación de la matriz FODA en esta investigación de control interno permite identificar de forma estructurada los factores internos (fortalezas y debilidades), así como también los factores externos (oportunidades y amenazas) que influyen la gestión del negocio. Esta herramienta facilita el análisis de la situación actual desde la perspectiva del modelo COSO 1 la cual permite tener una visión integral del control interno, la evaluación de riesgos, las actividades de control comunicación y monitoreo. Mediante la matriz FODA se podrá revelar puntos críticos que afectan en la operación interna del restaurante, así como también permitirá establecer una guía de diseño de mejoras para la estrategia dentro del restaurante tales como capacitaciones implementaciones de tecnología ajustes de procesos entre otro de esta forma se puede tomar decisiones y está alineado con los objetivos principales de la investigación,

Figura 13: *Matriz FODA*

Elaborado por el autor

3.6.1. *Análisis de cruce FODA*

El análisis de cruce de la matriz FODA, ayudará a diseñar estrategias de mejora alineadas con el modelo COSO I, además de fortalecer su control interno se pueden proponer/efectuar estrategias de mejora.

Tabla 6: Análisis de cruce FODA

	F-O	D-A
F-O	Capacitación técnica disponible a través de entes municipales o cámaras de comercio	Ausencia de una evaluación formal y documentada de la gestión de riesgos
	Implementación de tecnología como software de gestión o CRM	Falta de implementación en las tecnologías de software de gestión o CRM en la empresa
	Fomento turístico de la zona que aumenta el flujo de clientes	Falta de fomento turístico en la zona
	Buena receptividad ante recomendaciones	Buena recomendación comercial
D-O	Implementación de técnicas disponibles o tecnología actual	Poca claridad en la definición de responsabilidades entre el personal
	Implementación de una línea de evaluación formal y documentación de riesgos	Escasa documentación de procedimientos internos
	Fomento turístico de la zona	Capacitación informal y limitada en las prácticas de control interno
	Rotación promocional basada en funciones tradicionales de la empresa	Ausencia efectiva del control interno y su documentación

Elaborado por el autor.

De acuerdo al análisis del cruce FODA aplicado a la empresa sugiere que se debe aprovechar las fortalezas de la empresa en las cuales se encuentra la supervisión continua y la cultura organizacional para de esta forma enfrentar amenazas como la rotación de personal y los cambios normativos. Dentro de esta investigación esto indica que es clave estructurar capacitaciones continua centro de la empresa y proponer la implementación de tecnologías de control para establecer alianzas estratégicas. De la misma manera se debe formalizar los procedimientos internos, clarificar los roles del personal y evaluar los riesgos con base al método del caso 1 que orienta las decisiones eficaces y sostenibles del restaurante.

3.7. Discusión de los resultados

La investigación sobre el análisis de control interno en el restaurante de comida típica "El Palacio de la Fritada" se basó en una metodología mixta, incorporando tanto técnicas cualitativas como cuantitativas. Esta combinación metodológica permite una comprensión más completa y profunda de la situación actual del control interno en el restaurante, lo que es esencial para identificar debilidades y proponer mejoras efectivas.

Así mismo, se menciona que el uso de un enfoque mixto en la investigación proporciona una visión más exhaustiva de los fenómenos estudiados, lo que resulta en un análisis más firme y aplicable a la toma de decisiones. Esta metodología permitió recolectar tanto datos numéricos a través de encuestas estructuradas como información cualitativa a través de entrevistas semiestructuradas. Por una parte, las encuestas permitieron cuantificar la percepción de los empleados sobre el control interno, mientras que las entrevistas ofrecieron un contexto más amplio, revelando las experiencias y desafíos que enfrentan los empleados y la gerencia en la aplicación de estos controles.

Dentro del ámbito estructural del restaurante, el enfoque mixto facilitó la identificación de fortalezas y debilidades en el sistema de control interno. Mientras que un 71% de los trabajadores expresó una percepción positiva sobre la eficacia de los controles internos, un 29% indicó áreas de mejora, particularmente en la evaluación de riesgos y la comunicación interna. Esto sugiere que, a pesar de la implementación de algunos controles, todavía hay espacio para optimizar los procesos y mejorar la capacitación sobre el sistema.

La evaluación del control interno mostró deficiencias significativas, destacando la falta de protocolos formales para la comunicación y el registro interno. El 70% de los empleados afirmó que no había canales adecuados para comunicar riesgos o cambios operativos. Esta carencia puede generar inconsistencias en el cumplimiento de procedimientos. Además, se identificó un problema

en el manejo de inventarios, ya que no se tenía un sistema informático para la gestión de existencias ni un responsable en el área de caja, lo que aumenta el riesgo de errores. Es esencial implementar un sistema, ya sea manual o digital, para mejorar el control de inventarios y la transparencia. En el componente de "Información y Comunicación", el 70% de los empleados también indicó que faltaban sistemas confiables para registrar información financiera y operativa, poniendo de relieve la necesidad de establecer protocolos claros y tecnología adecuada para mejorar la coordinación interna.

A partir de los resultados y mediante la aplicación de la matriz FODA, se pudo establecer desafíos identificados, se proponen varias estrategias para fortalecer el control interno en el restaurante. Entre ellas:

Desarrollar un manual de procedimientos con políticas sobre responsabilidades, operaciones y comunicación;

- 1) Asegurar capacitación continua en control interno y normas éticas;
- 2) Implementar tecnología de gestión integral para actualizar información en tiempo real; y,
- 3) Realizar auditorías internas anuales para evaluar el desempeño del control interno.

Estas estrategias son clave para mejorar la eficacia organizacional y asegurar el cumplimiento de políticas.

Finalmente se puede concluir que en este análisis se identificaron deficiencias en el control interno del restaurante "El Palacio de la Fritada". Se identificaron áreas críticas para mejora mediante herramientas y metodologías. Se propusieron estrategias para optimizar la gestión, asegurar la transparencia y mejorar el servicio al cliente, fortaleciendo así la operación general del establecimiento.

En base a la evaluación de aplica un enfoque metodológico no solo optimiza la producción efectiva, sino que promueve una comunicación interna clara, coherente y alineada con los objetivos estratégicos del restaurante, para lo cual se establece la matriz de control por cada área:

- **Matriz de control clave para Abastecimiento**

Tabla 7: Matriz de control clave para Abastecimiento

EL PALACIO DE LA FRITADA					
MATRIZ DE CONTROLES CLAVE					
PAPEL DE TRABAJO:			1		
COMPONENTE:			ABASTECIMIENTO		
Nro.	Control Clave	Muestra			OBSERVACIONES
		SI	NO	TOTAL	
1	Justificación de necesidades	4	1	5	
2	Autorización de compras	5	0	5	
3	Verificación de calidad	5	0	5	
4	Registro oportuno de materias primas	0	5	5	No se registra
	Total	14	6	20	

Elaborado por el autor.

$$Niv, confianza = \frac{\sum si}{\sum total}$$

Nivel de confianza = 70%

- **Interpretación de resultados**

De acuerdo a la matriz de control clave para el componente de abastecimiento se puede observar que existe fortalezas y áreas críticas en el manejo de insumos así mismo se observó un alto cumplimiento en la autorización de compras que tienen porcentaje del 100%, lo cual evidencia un control formal adecuado. Asimismo, la justificación de necesidades alcanzó un 80% mostrando conciencia sobre el consumo planificado. Por otra parte, la matriz revela un nivel de confianza del 70% y el 30% es considerado un nivel de riesgo en el proceso de abastecimiento. Por otra parte, la

verificación de la calidad solo fue aplicada por el 40% y esto de un registro oportuno de materias primas que no cumplen ninguna de las funciones de los participantes esto indica la debilidad del control documental y la trazabilidad de insumos. De acuerdo a este análisis se sugiere implementar capacitaciones, protocolos estandarizados y herramientas de registro para fortalecer el sistema bajo los principios del COSO I.

- **Matriz de control clave para control y custodia de inventario**

Tabla 8: Matriz de control clave para control y custodia de inventario

EL PALACIO DE LA FRITADA					
MATRIZ DE CONTROLES CLAVE					
PAPEL DE TRABAJO:			2		
COMPONENTE:			CONTROL Y CUSTODIA DE INVENTARIO		
Nro	Control Clave	Muestra			OBSERVACIONES
		SI	NO	TOTAL	
1	Registro de entradas y salidas	1	4	5	No se registran adecuadamente
2	Rotación de inventarios	1	4	5	No hay un sistema de rotación
3	Control de acceso a bodegas	3	2	5	Existe persona encargada
4	Actualización de registros	0	5	5	No cuenta con registros
5	Almacenamiento adecuado	5	0	5	
6	Revisión de stock	5	0	5	
7	Limpieza de bodega	5	0	5	
8	Control de temperatura en fríos	5	0	5	
	TOTAL	25	15	40	

Elaborado por el autor.

$$Niv, confianza = \frac{\sum si}{\sum total}$$

Nivel de confianza = 62%

- **Interpretación de resultados**

Dentro del componente de trabajo relacionado con el control y custodia del inventario aplicado en el restaurante El Palacio de la Fritada se muestran importantes hallazgos como la limpieza de bodega, la clasificación de productos, la revisión de productos perecibles y la temperatura; los cuales cumplieron el 100%, dentro de esto se ha demostrado una gran responsabilidad operativa, sin embargo, existen muchas debilidades marcadas en el registro de entradas y salidas, en el cual el monitoreo y la actualización de registros refleja fallas en la trazabilidad y el control documental. Esta matriz, basada en el control y custodia de inventario, evidencia un 62% de nivel de confianza y un 38% de nivel de riesgo en dicho proceso que debe ser mejorado. Esto afecta directamente al componente de actividades de control aplicado al modelo del COSO I, por lo que se recomienda implementar capacitaciones y protocolos estrictos y supervisados de forma activa y efectiva para fortalecer dichos controles.

- **Matriz de control clave de producción**

Tabla 9: Matriz de control clave de producción

EL PALACIO DE LA FRITADA					
MATRIZ DE CONTROLES CLAVE					
PAPEL DE TRABAJO:			3		
COMPONENTE:			PRODUCCIÓN		
Nro.	Control Clave	Muestra			OBSERVACIONES
		SI	NO	TOTAL	
1	Preparación de Ingredientes	5	0	5	
2	Uso de implementos adecuados	5	0	5	
3	Designación de áreas de cocción	5	0	5	
4	Preparación de alimentos	5	0	5	
5	Control de calidad y preparación	0	5	5	No manejan en forma técnica
6	Higiene y limpieza	5	0	5	
	TOTAL	25	5	30	

Elaborado por el autor.

$$Niv, confianza = \frac{\sum si}{\sum total}$$

Nivel de confianza = 83%

- **Interpretación de resultados**

De acuerdo a la matriz de control aplicado a la producción de la empresa se puede evidenciar un cumplimiento claro y esencial de higiene y manipulación dentro de la empresa. Todos los participantes aplicaron correctamente los protocolos de asepsia, uso de implementos adecuados, verificación de calidad y supervisión de montaje del plato con un total del 100%, lo cual refleja un ambiente controlado y alineado con el modelo del COSO 1. Así mismo, la matriz de control evidencia un 83% de nivel de confianza en el proceso de producción, lo que infiere a un 17% mínimo de riesgo en el proceso. Es decir, se detecta una debilidad importante en el manejo de costos por receta con un cumplimiento del 0% y se observa la falta de técnica esto afecta a la planificación y el control financiero del área de producción por lo que se recomienda establecer procedimientos técnicos estandarizados, capacitaciones específicas en costo gastronómico y el seguimiento del control y evaluación de riesgos para cerrar esta brecha.

- **Matriz de control clave de producción**

EL PALACIO DE LA FRITADA					
MATRIZ DE CONTROLES CLAVE					
PAPEL DE TRABAJO:			4		
COMPONENTE:			CAJA Y RECAUDACIÓN		
Nro	Control Clave	Muestra			OBSERVACIONES
		SI	NO	TOTAL	
1	Verificación de fondo de apertura	5	0	5	
2	Arqueos sorpresivos de caja	0	5	5	No lo realizan confían en el encargado
3	Autorización de transacciones	0	5	5	No hay una persona delegada

4	Segregación de funciones	0	5	5	Realizan el cobro y sierre de caja las mismas personas
5	Entrega de reportes para registro contable	5	0	5	
6	Depósito en cuentas bancarias	5	0	5	
	TOTAL	15	15	30	

Elaborado por el autor.

$$Niv, confianza = \frac{\sum si}{\sum total}$$

Nivel de confianza = 50%

- **Interpretación de resultados**

Dentro del componente de la matriz de caja y recaudación se ve el cumplimiento total en la verificación del fondo de apertura y entrega de reportes contables, lo que fortalece la trazabilidad financiera. Sin embargo, la matriz de control en el proceso de caja y recaudación evidencia un nivel de confianza del 50% en sus procesos y por ende existe un 50% de nivel de riesgo en el componente de caja y recaudación, estrechamente vinculados con los controles como arqueo sorpresivos, autorización de transacciones y segregación de funciones fueron deficientes o no existen dichos componentes dentro de la matriz de control lo que afecta a los procedimientos delegados y evidencia una dependencia excesiva en el cargo de las funciones de caja y recaudación por lo que se recomienda fortalecer el control interno mediante una supervisión cruzada de protocolos escritos y capacitaciones alineadas con el modelo del COSO I aplicado a esta investigación.

Adicionalmente se plantea una propuesta de mejora para el restaurante "El Palacio de la Fritada", el cual se centra específicamente en los resultados hallados de las herramientas y técnicas

aplicadas, los cuales revelaron la importancia de establecer un mejor control interno dentro del restaurante y además de mejorar sus procesos operativos aplicados a estrategias de mejora que permitan optimizar la operatividad, eficiencia y la calidad del servicio.

3.8. Propuesta de estrategia de mejora para el sistema de control interno

3.8.1. Introducción

El análisis del control interno en el restaurante de comida típica "El Palacio de la Fritada" ha revelado diversas deficiencias en la gestión administrativa y financiera, las cuales requieren atención inmediata. La propuesta de mejora incluye la implementación de un sistema informático para el control de inventarios y registros contables, el establecimiento de protocolos de comunicación formales, y la capacitación del personal en prácticas de control interno. Estas medidas no solo optimizarían la gestión de recursos, sino que también fomentarían un trabajo colaborativo basado en la ética y la transparencia. Se busca que el restaurante no solo mantenga su estatus en la gastronomía ecuatoriana, sino que también se posicione como un referente de buenas prácticas empresariales en el sector de servicios de alimentación.

Es fundamental que la gerencia reconozca la importancia de formalizar todos los procesos y estructuras organizativas. Con un enfoque en el control interno se podrá reducir errores, mejorar la calidad del servicio, y aumentar la satisfacción del cliente. Con estas acciones, se proyecta un futuro sostenible y confiable para el restaurant "El Palacio de la Fritada", garantizando de esta forma su legado y éxito en el mercado. Así, la base de la propuesta radica en establecer un control interno robusto que permita prevenir riesgos y gestionar recursos de manera eficiente, asegurando el cumplimiento de los objetivos organizacionales establecidos en el inicio de la investigación.

3.8.2. Objetivo de la propuesta

El objetivo de esta propuesta es mejorar el control interno del restaurante "El Palacio de la Fritada" mediante la optimización de los procesos administrativos y operativos, con el fin de que fortalezca la capacitación del personal, la comunicación interna, adoptando herramientas tecnológicas que faciliten la transparencia y eficiencia en los procesos, garantizando así la sostenibilidad y la competitividad del negocio en el sector de la gastronomía ecuatoriana.

3.8.3. Propuesta

La propuesta de esta investigación se centra en 4 puntos clave:

Figura 14. *Propuesta de estrategias de mejora*



Elaborado por el autor.

3.8.4. Estrategia 1: Implementación de software de administración

La implementación de un software de administración en el restaurante El Palacio de la Fritada es crucial para modernizar y optimizar la gestión de sus operaciones. Este software no solo

proporcionará una trazabilidad clara de las transacciones financieras, sino que también permitirá la gestión eficiente de inventarios, la programación de personal y la administración de ventas. Un sistema integrado puede recoger datos en tiempo real, permitiendo a los administradores monitorear la operación diaria con mayor efectividad, reduciendo así el riesgo de errores humanos y pérdidas financieras.

Bajo este contexto, el control de manual de procesos ya no es suficiente, por lo que se requiere un software que permita facilitar la automatización de las actividades repetitivas y a su vez que ayude que el personal se enfoque en el servicio al cliente y en mejorar su calidad. Es decir, las implementaciones de software pueden abarcar módulos para la contabilidad, ventas, manejo de inventarios y atención al cliente. De esta manera se forma un sistema laboral integrado. Asimismo, esto facilitará la creación de informes financieros y de rendimiento que son cruciales para la toma de decisiones basadas en la información obtenida.

La adecuada formación del personal para el uso eficiente de este software es también necesario para la estrategia presentada. Es decir, sin una capacitación oportuna hasta el software más óptimo puede ser ineficaz, esto implica, no sólo instruir al personal en las habilidades fundamentales requeridas para utilizar un tipo de programa, sino que también a las mejores prácticas involucradas en la gestión de datos y a la ética en el tratamiento de la información. Esto genera relevancia y un buen manejo en los trabajadores que a su vez estarán incentivados y comprometidos en sus tareas cotidianas, dentro del restaurante.

Por otro lado, la implementación de un software también protege la información contra pérdidas gracias a sus sistemas de respaldo y recuperación de datos. Asimismo, proporciona una mejora en la comunicación interna, ya que permite compartir información de manera más

estructurada y accesible. De esta manera, se puede facilitar la alineación en los equipos, logrando que todos tengan acceso a la información necesaria para desempeñar sus funciones adecuadamente y en beneficio del servicio ofrecido.

3.8.5. Estrategia 2: Establecimiento de protocolos de comunicación documentados

Establecer protocolos de comunicación documentados, es primordial para mejorar el flujo de información en el restaurante “El Palacio de la Fritada”. En un entorno donde la comunicación informal puede llevar a malentendidos y errores operativos, por lo que, documentar los procesos de comunicación ayudará a establecer pautas claras y a reducir la ambigüedad en las tareas y responsabilidades del personal.

La aplicación de los protocolos de comunicación registrados en el restaurant, el palacio de la fritada nace de la necesidad estratégica, que es destinada para optimizar la eficiencia operativa y de esta forma asegurar la trazabilidad de los procesos. Estos protocolos no son independientes, sino que están organizados en matrices de control concretas que facilitan la supervisión, evaluación y la retroalimentación de cada fase de la matriz de control durante el ciclo de producción.

Bajo este contexto, se sugiere una lógica de control interno que incluya las 4 a fundamentales en el área productiva, Tales como suministro, inventario, operación y caja y recaudación. En la gestión de suministro, los procedimientos garantizan que la llegada de los materiales se lleve a cabo bajo los criterios establecidos y con calidad, lo cual disminuya los riesgos relacionados con la escasez o el sobrante en las adquisiciones del producto. Esta fase está ligada al manejo y a lo supervisión de inventarios, donde se utilizan matrices que documentan ingresos, egresos y a su vez los niveles de reposición, evitando la pérdida por el deterioro o mal uso de los productos.

En la fase de producción, los protocolos estandarizan procesos culinarios, estableciendo puntos críticos de control que impactan directamente en la calidad y homogeneidad del producto final. Finalmente, en el área de caja y recaudación, los protocolos permiten verificar la consistencia entre los registros de ventas, ingresos percibidos y arqueos físicos, fortaleciendo la transparencia financiera.

Cada uno de estos protocolos se documenta con base en formatos estructurados que facilitan la auditoría, capacitación del personal y mejora continua. El uso de matrices como herramienta de control transversal permite identificar desviaciones, activar acciones correctivas y fomentar una cultura organizacional basada en la responsabilidad y la evidencia.

3.8.6. Estrategia 3: Capacitación del personal

La capacitación del personal es una estrategia decisiva para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio en el restaurante “El Palacio de la Fritada”. El área personal bien capacitada no solo garantiza que las normas y procedimientos se sigan correctamente, sino que también puede llevar a una mayor satisfacción del cliente, lo que es fundamental en un establecimiento de servicios alimenticios.

La capacitación debe ser integral y abarcar diversas áreas, desde la atención al cliente y la gestión de quejas hasta la manipulación segura de los alimentos. Comenzar con una inducción formal para nuevos empleados asegurará que entiendan las expectativas desde el primer día. No obstante, es igualmente vital implementar sesiones de capacitación continua para todo el personal, enfocándose en la actualización de habilidades y la introducción de nuevas prácticas o protocolos.

Además, se puede considerar la posibilidad de establecer un programa de montería, donde los empleados más experimentados guíen a los nuevos, compartiendo valiosas lecciones aprendidas y fomentando un sentido de pertenencia. Esta capacitación no solo mejora el desarrollo de habilidades técnicas, sino que también fortalece los lazos entre los miembros del equipo, contribuyendo a un ambiente laboral más cohesionado y armonioso.

En el contexto de la gestión administrativa, es relevante que el personal reciba capacitación sobre el uso del software de administración previamente mencionado. Asegurar que todos sepan cómo utilizar la tecnología disponible maximiza su eficacia y minimiza el riesgo de errores. Además, esto puede ser visto como una inversión en el crecimiento profesional del equipo, aumentando así la retención de empleados.

Por otro lado, la capacitación en las prácticas de servicio al cliente debe incluir simulaciones y role-plays para preparar al personal ante situaciones de alta tensión, como el manejo de quejas o la atención a clientes difíciles. Estas experiencias prácticas garantizan que los empleados se sientan más seguros y capaces en su trabajo, lo que a su vez contribuye a una experiencia positiva para el cliente.

Finalmente, se debe establecer un sistema de evaluación del desempeño en el que se considere la mejora de las habilidades del personal después de cada capacitación. Al brindar retroalimentación y reconocer los logros, se motivará a los empleados a seguir aprendiendo y mejorando. Para ello se presenta un cuadro de un cuadro de simulación para tres semanas de capacitación con actividades prácticas y sistema de evaluación incorporado el cual está diseñado para fortalecer habilidades emocionales y operativas ante situaciones de alta tensión:

Tabla 10: Programa de Capacitación al personal

Semana	Objetivo Principal	Actividades de Simulación/Roleplay	Evaluación de Desempeño
1	Reconocimiento emocional y respuesta empática ante el cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Roleplays de atención a quejas comunes - Simulación de cliente molesto por demora o producto defectuoso - Juego de roles entre cajero y supervisor - Simulación de alta carga en caja con clientes impacientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Rúbrica de actitud empática (autoevaluación + evaluación cruzada) - Observación por facilitador con retroalimentación individual - Medición de capacidad de toma de decisiones bajo presión
2	Resolución efectiva de conflictos y manejo de presión operativa	<ul style="list-style-type: none"> - Roleplay de cliente agresivo y necesidad de escalar al supervisor - Casos prácticos de conciliación entre áreas (cocina/caja) - Simulación de cierre de atención en situaciones tensas 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación por pares y facilitador sobre resolución de conflicto - Registro de mejoras desde semana anterior
3	Comunicación clara, confianza laboral y cierre positivo de atención	<ul style="list-style-type: none"> - Roleplay de devolución/reclamación con trato respetuoso - Ejercicio grupal de retroalimentación positiva entre colegas 	<ul style="list-style-type: none"> - Informe individual de logros y aprendizajes - Reconocimiento de talentos emergentes - Encuesta de seguridad y confianza post-simulación

Elaborado por el autor.

Por otra parte, se presenta una matriz de Evaluación de Atención al Cliente y también se presenta el sistema de Evaluación y Reconocimiento

Tabla 11: Evaluación de Desempeño – Atención al Cliente

Indicador	Excelente (5)	Bueno (4)	Regular (3)	Deficiente (1-2)
Uso adecuado del lenguaje respetuoso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de escuchar activamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de emociones bajo presión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resolución efectiva del conflicto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Claridad en explicar políticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cierre amable y positivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Elaborado por el autor.

Formas de Evaluación y Reconocimiento

- **Antes y después de cada semana:** encuesta autodiagnóstico de competencias emocionales y operativas.
- **Registro de avances:** facilitador y supervisor documentan desempeño observado y mejoras.
- **Retroalimentación personal:** entregada en sesión grupal y reporte individual escrito.
- **Reconocimiento interno:** premios simbólicos semanales ("Actitud Ejemplar", "Resolución Destacada") para reforzar motivación.

3.8.7. Estrategia 4: Establecimiento de un sistema de control interno

El establecimiento de un sistema de control interno es fundamental para garantizar la transparencia y eficiencia operativa en el restaurante de comida típica El Palacio de la Fritada. El control interno proporciona una revisión sistemática de los procesos, asegurando que se están llevando a cabo según las políticas y procedimientos establecidos. Además, permite identificar áreas de mejora y gestionar riesgos de manera proactiva.

El primer paso para implementar un sistema de control interno es definir claramente el alcance y los objetivos de la auditoría. Estos pueden incluir la revisión de las prácticas de manejo financiero, la evaluación de la eficacia de los controles internos y la supervisión del cumplimiento de normativas y regulaciones. Al tener una estructura bien definida, se puede facilitar la organización de revisiones periódicas y asegurar que se aborden todos los aspectos críticos del negocio.

Para llevar a cabo el control interno de manera efectiva, es preciso contar con personal capacitado o, en su defecto, acordar con expertos externos que puedan brindar una visión objetiva y profesional sobre los procedimientos del restaurante. Estos expertos alimentarios deben poseer una comprensión sólida del sector de servicios alimenticios, así como del modelo de control interno COSO I. Su experiencia será invaluable para identificar no solo las debilidades actuales, sino también para sugerir mejoras que optimicen la operación.

El control interno debe ser un proceso continuo, al realizar auditorías periódicas, el restaurante no solo se asegura de corregir problemas a medida que surgen, sino que también instituye una cultura de mejora constante. Es fundamental contar con programas de seguimiento con recomendaciones y acciones a seguir, además de corregir las deficiencias identificadas también son esenciales para fomentar un ambiente de confianza entre empleados y gerencia. Al involucrar al personal, fortaleciendo el compromiso y la colaboración de todos los miembros del equipo.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Como parte inicial de la investigación se puede concluir las deficiencias en el control interno, en el cual este análisis aplicado al restaurante El Palacio de la fritada ha revelado deficiencias significativas dentro de su aplicación mostrando que el 45% de las respuestas obtenidas indican debilidades en el cumplimiento de control establecido. Asimismo, evidencia la falta de un sistema informático para la gestión de inventarios y la escasa formalización de protocolos operativos los cuales son un problema crítico que compromete la eficiencia administrativa del restaurante.
- Por otra parte, la percepción sobre el control interno aplicado dentro de la empresa demuestra que el 71% de los empleados percibe positivamente la eficiencia de la aplicación de un sistema de control. Sin embargo, un 29% de los empleados señala que debe proponerse áreas de mejora lo cual evidencia que existen ciertos controles sin funcionamiento operativo Y estos deben ser optimizados especialmente en el componente de la evaluación de riesgos y la comunicación interna los cuales demuestran un alto porcentaje de riesgo y esto provoca la ineficiencia de ciertos procedimientos operativos dentro del restaurante.
- Finalmente, se puede concluir que el control interno es fundamental para el funcionamiento óptimo por lo cual la capacitación al personal es una práctica fundamental para poder tener una formación adecuada dentro del sistema operativo y esto se traduce a que existe un riesgo elevado del 70% en algunas áreas de control que son desfavorables dentro del procedimiento operacional, para lo cual se deben proponer estrategias fundamentadas en la capacitación al personal y lo cual puede resolver muchas deficiencias dentro del restaurant

el Palacio de la fritada asegurando de tal forma la adopción efectiva de nuevas tecnologías y procedimientos establecidos y estandarizados.

Recomendaciones

- Establecer un Software de Gestión que sea adoptado al sistema integral de administración de la empresa, con el fin de optimizar la gestión de inventarios y registros contables. Este sistema debería facilitar la trazabilidad de transacciones financieras y mejorar el control interno, considerando que actualmente se identifica un 70% de riesgo en la gestión de inventarios, lo cual puede resolverse con este tipo de tecnología.
- Proponer el establecimiento de funciones y protocolos Documentados, los cuales son necesarios para desarrollar una comunicación más formal dentro del restaurante. La investigación evidenció que un 70% del personal considera ineficiente la comunicación interna, por lo que, determinar vías de comunicación más eficientes podría mejorar el clima laboral y asegurar que todos estén al tanto de los cambios y procedimientos establecidos.
- Finalmente se recomienda mantener una capacitación continua del personal, esto puede mejorar significativamente las funciones administrativas, involucrando a todo el personal, además de fortalecer las competencias laborales, dado que 45% de las respuestas indicaron deficiencias en la supervisión y control. La capacitación sistemática contribuirá a una operación más eficiente y a la consolidación de mejores prácticas dentro del restaurante.

Referencias Bibliográficas

- Alarcón, G., & Alarcón, P. (2022). *La nueva concepción: fundamentos, conceptos y principios de la gestión por procesos*. Robamba: Dirección de publicaciones. Recuperado el 16 de Marzo de 2025, de http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2022-09-27-215642-La%20nueva%20concepci%C3%B3n%20fundamentos,%20conceptos_compressed.pdf
- Álava, M., Recalde, L., Paredes, J., & Taranto, F. (2023). Contribución de la auditoría interna para alcanzar una gestión eficaz. *Latam*, 4(4), 1217-1227. doi: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i4.1280>
- Alvarado, M., & Tuquiñahui, S. (2011). *Propuesta de implementación de un sistema de control interno basado en el modelo COSO, aplicado en la empresa electro instalaciones de la ciudad de Cuenca*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1312/13/UPS-CT002180.pdf>
- Álvarez, J., & Montenegro, C. (2021). *Incidencia del control interno y la determinación del impuesto a la renta en los resultados financieros de la asociación de propietarios del conjunto residencial ciudad Victoriana*. Obtenido de Universidad Laica Vicente Rocafuerte: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4676>
- Arias, C. (2024). *Análisis del control interno para la cuenta inventarios, año 2022 de la empresa Capshop, de la ciudad de Ibarra, provincia Imbabura*. Obtenido de Universidad Técnica del Norte.
- Arias, F. (2010). *Investigación teórica, investigación empírica e investigación generativa para la construcción de teoría Precisiones conceptuales*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2022, de <https://www.researchgate.net>: <https://www.researchgate.net/profile/Fidias-Arias-Odon->

2/publication/335927792_Investigacion_teorica_investigacion_empirica_e_investigacion_generativa_para_la_construccion_de_teorias_Precisiones_conceptuales_1/links/5d8481d2299bf1996f7e550b/Investigacion-t

Arroyo, N., & Guzmán, F. (2019). El control interno y la importancia de su aplicación en las compañías. *Observatorio de la economía latinoamericana*, 1(1), 1-11. Recuperado el 3 de Abril de 2025, de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/08/control-interno-companias.html>

Asto, K. (2019). *Implementación del control interno y su incidencia en la gestión administrativa de restaurantes en el Perú: caso restaurant Tian Tan de Nuevo Chimbote, 2017*. doi:https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/14476/CONTROL_INTERNO_GESTION_ADMINISTRATIVA_Y_SERVICIOS_ASTO_CUBAS_KAREN_GRACE.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Blasco, J., & Pérez, J. (2007). *Metodologías de la investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: Ampliando horizontes*. Recuperado el 19 de Agosto de 2023, de <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12270/1/blasco.pdf>;

Bravo, M. (Diciembre de 2024). *Análisis del control interno y su efecto en la eficiencia operativa del almacén electrobriones de la ciudad de Manta*. Obtenido de Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí.

Cabrera, A., & Miño, A. (2023). *Sistema de Control Interno basado en la metodología COSO II para la gestión de inventarios de Tiendas TUTI S.A.* Obtenido de Escuela Superior Politécnica del Litoral: <https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/c0c19c35-a49e-4da6-a8c5-cccbbd30c08d/T-113316%20CABRERA%20-%20MI%20c3%83%20O%20.pdf>

Carreño, L., Contreras, J., & Ureña, A. (2023). Propuesta de plan estratégico para la mejora del sistema de inventarios en el restaurante Mcdonald libertadores sede Cúcuta Norte de

Santander. *Investigación & gestión*, 7(1), 45-53. Recuperado el 30 de Marzo de 2025, de <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/ID/article/view/4434>

Castillo, R. (Marzo de 2022). *Propuesta para implementar un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para la empresa ZUBELDIA S.A.* Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/23192>

Catagua, M., Pinargote, M., & Mendoza, M. (2023). Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial. *Podium*, 1(44), 151-166. Recuperado el 3 de Mayo de 2025, de <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/1105/793>

Chávez, I. (2021). *Pymes y la generación de empleos, sitio el guabito del cantón Portoviejo, período 2015-2020.* Obtenido de Universidad Estatal del Sur de Manabí: <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3295/1/INGRID%20JESSENIA%20C%20HAVEZ%20VELEZ%20-TEISIS.pdf>

Chimarro, J., & Lara, M. (2023). *Sistema de control interno basado en el modelo COSO IV, para el hotel INdio INN de la ciudad de Otavalo, Provincia de Imbabura, Ecuador .* Obtenido de Universidad Técnica del Norte: <https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/13514/2/02%20ICA%201880%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf>

Chitacapa, M., Dominguez, C., & Andrade, D. (2024). Sistema de control interno en las empresas comerciales de Cuenca Ecuador. *Telos*, 26(2), 559-573. Recuperado el 16 de Abril de 2025

Código Civil Ecuatoriano. (24 de Junio de 2022). *Código Civil Ecuatoriano.* Obtenido de Registro Oficial 15: <https://biblioteca.defensoria.gob.ec/bitstream/37000/3410/1/C%20c3%20b3digo%20Civil%20%28%20c3%209ultima%20reforma%202014-03-2022%29.pdf>

- Cruz, T., & Chiriguayo, D. (Septiembre de 2017). *Diseño de manual de control interno administrativo para el restaurante las parrillas*. Obtenido de Universidad de Guayaquil: <https://repositorio.ug.edu.ec/server/api/core/bitstreams/1093ea18-b6bf-4f38-ab8e-fa050079d13f/content>
- Cueva, T., Jara, O., Arias, J., Flores, F., & Balmaceda, C. (2023). *Métodos Mixtos de investigación*. Puno: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. doi:10.35622/inudi.b.106
- Culcay, D., & Fajardo, D. (31 de Julio de 2023). *Plan para la implementación de un sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001:2015, en una industria de la calidad de Cuenca*. Obtenido de Universidad de Cuenca.
- Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad Salida de la crisis*:. Madrid: Diaz de Santos. Recuperado el 16 de Diciembre de 2022, de <https://books.google.com.pe/books?id=d9WL4BMVHi8C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Díaz, L. (Enero de 2011). *La observación* . Obtenido de Textos de apoyo didáctico: https://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/La_observacion_Lidia_Diaz_Sanjuan_Texto_Apoyo_Didactico_Metodo_Clinico_3_Sem.pdf
- Erazo, J., & Muñoz, D. I. (2023). Audit of the future, prospective and artificial intelligence to anticipate risks in organizations. *Novasinerгия*, 6(1), 105-119. doi:<https://doi.org/10.37135/ns.01.11.07>
- Farías, S. (2023). El sistema de control interno para mejorar la eficiencia y eficacia de las PYMES en el Ecuador. *Sinapsis*, 1(22), 1-14. Recuperado el 16 de Abril de 2025, de <https://revistas.itsup.edu.ec/index.php/sinapsis>

- Faúndez, A., Osman, R., & Pino, M. (2018). La auditoría tributaria por sistemas electrónicos frente a los derechos de los contribuyentes: un estudio comparado en América Latina. *Revista chilena de derecho y tecnología*, 7(2). doi:<http://dx.doi.org/10.5354/0719-2584.2018.51099>
- Fernández, S., & Lázaro, A. (2016). *Sistema de control interno en ventas para la gestión comercial de distribuidora deportiva del norte S.A.C., Trujillo 2016*. Obtenido de Universidad Privada del Norte: [https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/10054/Fern%
c3%a1ndez%20Rodriguez%20de%20L%
c3%a1zaro%2c%20Sheyla%20Paola%20-
%20L%
c3%a1zaro%20Alfaro%2c%20Andr%
c3%a9%20Levi.pdf?sequence=12&isAllo
wed=y](https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/10054/Fern%c3%a1ndez%20Rodriguez%20de%20L%c3%a1zaro%2c%20Sheyla%20Paola%20-%20L%c3%a1zaro%20Alfaro%2c%20Andr%c3%a9%20Levi.pdf?sequence=12&isAllowed=y)
- Gandara, C. (2024). *Análisis del Control Interno de la empresa CIENARTES S.A.S en la ciudad de Ibarra en el año 2022*. Obtenido de Universidad Técnica del Norte: [https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/15585/2/02%
20LCA%20064%20TRA
BAJO%20DE%20GRADO.pdf](https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/15585/2/02%20LCA%20064%20TRA
BAJO%20DE%20GRADO.pdf)
- García, M., & Sánchez, M. (2022). El control interno en pymes de la ciudad de Guayaquil periodo 2019 – 2021. *Polo del conocimiento*, 7(11), 950-964. doi: 10.23857/pc.v7i8
- Grupo de Auditores Públicos. (19 de Mayo de 2024). *NiIF 9: La Norma Internacional de Información Financiera que Transforma la Contabilidad*. Obtenido de <https://www.gapauditores.com/blog/niif-9/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Pilar, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. Buenos Aires: Mc Graw Hill. Recuperado el 16 de Agosto de 2022, de [https://www.uca.ac.cr/wp-
content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf](https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf)

ISG Horeca. (2023). *El proceso de análisis de gestión en un restaurante*. Recuperado el 2 de Abril de 2025, de <https://www.isghoreca.education/el-proceso-de-analisis-de-gestion-en-un-restaurante/>

Ley de Régimen Tributario Interno. (21 de Agosto de 2018). *Congreso Nacional*. Obtenido de Registro Oficial Suplemento 463: <https://www.ces.gob.ec/lotaip/2018/Agosto/Anexos-litera-a2/LEY%20DE%20REGIMEN%20TRIBUTARIO%20INTERNO,%20LRTI.pdf>

López, E. (2019). *Incidencia en el proceso administrativo de la empresa Ceilmaca del cantón Portoviejo*. Obtenido de Universidad Estatal del Sur de Manabí: <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/2159/1/LOPEZ%20CEDE%20C3%91O%20EDWARD%20ANTONIO.pdf>

López, J. (2021). *Propuesta de un sistema de Gestión de calidad ISO 9001:2015 para la empresa Lojasoft Solutions, de la ciudad de Loja*. Obtenido de Universidad Nacional de Loja: https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/23981/1/Janneth%20Estefan%20C3%A4%20Da_L%20C3%B3pez%20Cabrera.pdf

Mancheno, J. (2022). Análisis de las principales implicaciones del servicio al cliente en la cadena de restaurantes "la tradición" de la ciudad de Quito, Canton Quito, Sector centro histórico e el primer semestre del año 2021. *Universidad Politécnica Salesiana*, 1(1), 1-17. Recuperado el 10 de Abril de 2025, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/22707/1/MSQ377.pdf>

Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Martel, C., & Castillo, R. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Puno: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. Recuperado el 3 de Mayo de 2025, de <https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/download/90/133/157?inline>

- Mejía, P., & Tandazo, C. (Abril de 2015). *Diseño de un sistema de control interno para el departamento administrativo financiero área de créditos y cobranzas de la empresa Burraska Comunicación CIA. LTDA. dedicada a la producción, realización y cobertura de videos publicitarios en el DMQ*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9713/1/UPS-QT07799.pdf>
- Mejía, R. (28 de Agosto de 2023). Auditoría jurídica empresarial en la fiscalización en la república de Ecuador. *Multidisciplinaria del saber*, 1(1), 1-14. doi:<https://doi.org/10.61286/%20e-RMS01072023>
- Mendoza, W., García, T., Delgado, M., & Barreriro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206-240. Recuperado el 31 de Marzo de 2025, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6656251>
- Mero, W. (2022). *Control interno y su incidencia en los procesos admisnitrativos de la Unidad Educativa Fiscal la Pila, periodo 2019*. Obtenido de Universidad Estatal Del Sur de Manabí: <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3513/1/TESIS%20FINAL%20MERO%20SANTANA%20WALNER%20CONTROL%20INTERNO%20UEF%20LA%20PILA.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Norma Internacional de Información Financiera* . Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/mef/informes-publicaciones/2765307-niif-7-del-2021-instrumentos-financieros-informacion-a-revelar>
- Naciones Unidad. (2017). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de Trabajo decente y crecimiento económico: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>

- Online Browsing Platform. (2016). *Sistemas de gestión antisoborno — Requisitos con orientación para su uso*. Obtenido de ISO 37001:2016: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:37001:ed-1:v1:es>
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Ortiz, G., Constantine, J., Martillo, O., & Silva, R. (2024). Las PYMES en el Ecuador y su participación en el PIB. *Digital Publisher*, 9(2), 736-743. doi:doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2273
- Pallasco, D., & Zambrano, K. (2024). Análisis del control interno según COSO III en el proceso de envejecimiento del arroz mediante tecnologías de maquinaria. *Digital publisher*, 9(5), 577-587. doi:doi.org/10.33386/593dp.2024.5.2626
- Paredes, M. (2024). *El control interno y los tiempos de control*. Madrid: Dykinson, S.L. Recuperado el 3 de Abril de 2025, de https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/16208/1/ebooks_978-84-1070-438-1.pdf
- Rivas, A. (2022). Control interno en empresas comerciales nacientes en Ecuador. *Polo del conocimiento*, 7(9), 336-360. doi:10.23857/pc.v7i9
- Samaniego, J. (10 de Septiembre de 2019). *Incidencia de la inversión del talento humano sobre la productividad en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial durante el periodo 2017-2018 en la región costa*. Obtenido de Universidad Católica de antiago de GUayaquil: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/13636/4/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-538.pdf>

- Sanabria, F. .. (2021). Análisis del control interno en PYMES del Perú. *Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 1(1), 9-13. Recuperado el 31 de Marzo de 2025, de <https://www.rperspectivasinvestigativas.org/index.php/multidisciplinaria/article/view/18/33>
- Superintendencias de Economía Popular y Solidaria. (3 de Agosto de 2021). *Control Interno*. Obtenido de https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/CONTROL-INTERNO-03-08-2021_E-1.pdf
- Valle, A. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166. Recuperado el 26 de Marzo de 2025, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-160.pdf>
- Velásquez, D. (Enero de 2018). *Sistema de control interno contable para mejorar las operaciones financieras del "Restaurante el Arrecife mar y Tierra" de la ciudad de Manta provincia de Manabi*. Obtenido de Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí: <https://repositorio.ulead.edu.ec/bitstream/123456789/469/1/ULEAM-CT.AUD-0023.pdf>

Anexos



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROPIETARIO DE “EL PALACIO DE LA FRITADA”

Objetivo: Evaluar la percepción de aspectos del control interno relacionados con el cumplimiento, control y orden de la empresa.

- ¿Cómo describiría usted el sistema actual de control interno en el restaurante?.....

- ¿Qué políticas administrativas existen para guiar las operaciones internas?.....

- ¿Qué procedimientos utiliza para autorizar compras y pagos?.....

- ¿Cómo se realiza la distribución de funciones entre el personal administrativo y financiero?.....

- ¿Cómo garantiza la transparencia en la gestión administrativa del restaurante?.....



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENTREVISTA DIRIGIDA AL CONTADOR DE “EL PALACIO DE LA FRITADA”

Objetivo: Evaluar la percepción sobre aspectos del control interno relacionados con el cumplimiento, control y orden de la empresa.

- ¿De qué manera lleva un seguimiento del inventario?.....
 ¿Quién es responsable de esto?.....
- ¿Cómo gestiona los registros contables y qué herramientas utiliza?.....

- ¿Qué controles existen para evitar errores contables o financieros?.....

- ¿Cómo se controla el flujo de caja diario?.....
 ¿Quién lo supervisa?.....
- ¿Qué tipo de reportes financieros genera regularmente?.....
 ¿Con qué frecuencia?.....



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE “EL PALACIO DE LA FRITADA”

Objetivo: Evaluar la percepción del empleado sobre aspectos del control interno relacionados con el cumplimiento, control y orden de la empresa.

Escala de valoración:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

<i>Pregunta</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Totalmente en desacuerdo</i>
<i>¿Considera que las normas y valores del restaurante están claramente definidos y promovidos por la administración?</i>					
<i>¿Siente que existe un ambiente de trabajo basado en la ética y el respeto entre los empleados y la gerencia?</i>					
<i>¿Se identifican y comunican oportunamente los riesgos que pueden afectar el desempeño de sus funciones?</i>					
<i>¿Existen medidas preventivas para minimizar errores o pérdidas en el manejo de productos e insumos?</i>					
<i>¿Se llevan registros adecuados de los productos utilizados en la cocina para evitar pérdidas o desperdicios?</i>					
<i>¿Existen controles efectivos sobre el manejo del dinero en caja y la facturación de ventas?</i>					
<i>¿Se aplican seguimientos internos o revisiones periódicas para verificar la correcta gestión administrativa?</i>					
<i>¿Se cuenta con procedimientos claros para reportar y corregir errores en los registros contables o de inventario?</i>					
<i>¿Se ofrece capacitación sobre el sistema de control interno y la importancia de cumplir con los procedimientos establecidos?</i>					
<i>¿Considera que el sistema de control interno del restaurante es eficiente para garantizar una gestión ordenada y transparente?</i>					
<i>¿Recibe información clara y oportuna sobre cambios en procedimientos o políticas internas del restaurante?</i>					
<i>¿Considera que la comunicación entre empleados y administración es efectiva para resolver problemas operativos?</i>					
<i>¿Existe un seguimiento adecuado por parte de los supervisores para garantizar el cumplimiento de las tareas asignadas?</i>					
<i>¿Se realizan evaluaciones periódicas para mejorar el desempeño y la eficiencia en el trabajo?</i>					

EL PALAJO DE LA FRITADA
MATRIZ DE EVALUACION DE OPERACIONES

Proceso	Actividades	Responsable	Frecuencia	Fuente	Controles	Medio de Verificación	Observaciones
Abastecimiento	Justificación de necesidades Autorización de compras Verificación de calidad Registro oportuno de materias primas	Encargado de compras / Propietario	Semanal o según demanda	Facturas, liquidación de compras	Orden de compra firmada y revisión contra lista de precios Verificación de cantidad, calidad y vencimiento	Formato de orden de compra, cotización Hoja de recepción firmada,	Mente mer proveedores locales certificados
Control y custodia de inventarios	Registro de entradas y salidas Rotación de inventarios Control de acceso a bodegas Actualización de registros Almacenamiento adecuado Revisión de stock Limpieza de bodega Control de temperatura en frío	Auxiliar de bodega / Cocinero Administrador	Diario/Semanal	checklist de inventario físico	Comparación entre stock físico y stock teórico Verificación de temperatura, limpieza y fechas de caducidad	Informe de diferencias de inventario Checklist de refrigeración y almacenamiento	Verifique, stocks, fechas de caducidad semanalmente Revisión cruzada con sistema de compras
Producción (cocina)	Preparación de ingredientes Uso de implementos adecuados Designación de áreas de cocción Preparación de alimentos Control de calidad y presentación Higiene y limpieza	Cocinero/ Despachador Supervisor	Diario	Supervisión visual y checklist	Uso de fichas técnicas por plato Registro de porciones y menús	Fichas técnicas impresas o digitales Formato de control de porciones y menús	Aplicar normas de higiene y manipulación
Caja y recaudación	Verificación de fondo de apertura Arqueros represivos de caja Autorización de transacciones Segregación de funciones Reporte de ventas y registro contable Depósito en cuentas bancarias	Cajero / Contador	Diario/Semanal	Reporte de cierre de caja, arqueos, registro contable Reporte de conciliación bancaria, hojas de cierre	Emisión de factura electrónica / ticket Revisión física del dinero vs. sistema	Formato de arqueo de caja diario Extracto bancario, hoja de conciliación Informe financiero resumido con indicadores	Validar medios de pago efectivo, tarjeta Usar doble control (cajero + administrador)

TESIS GLORIA ANDRADE

2%
Textos sospechosos



< 1% Similitudes

< 1% similitudes entre comillas
0% entre las fuentes mencionadas

< 1% Idiomas no reconocidos

21% Textos potencialmente generados por la IA (ignorado)

Nombre del documento: TESIS GLORIA ANDRADE.pdf
ID del documento: e516bceed49da5a22d30b346238176a212c24328
Tamaño del documento original: 1,21 MB

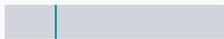
Depositante: Alexandra Maldonado
Fecha de depósito: 28/7/2025
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 28/7/2025

Número de palabras: 19.023
Número de caracteres: 128.320

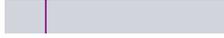
Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 www.contadoryabogado.net Asesoría: "Tributaria - Laboral - Societaria": Oblig... https://www.contadoryabogado.net/2018/06/obligacion-de-llevar-contabilidad.html 7 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (81 palabras)
2	 dspace.ups.edu.ec Proyecto de factibilidad para la creación de una empresa pr... http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5011/1/UPS-QT02183.pdf 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (49 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 Documento de otro usuario #4df2eb Viene de de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (20 palabras)
2	 idoc.pub El Control Interno Tributario Y El Riesgo Fiscal [1d4706kjpgdl2] https://idoc.pub/documents/el-control-interno-tributario-y-el-riesgo-fiscal-1d4706kjpgdl2	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (23 palabras)
3	 repositorio.unesum.edu.ec http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/6302/1/BUSTAMANTE CEDEÑO ALEJANDR...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (11 palabras)
4	 hdl.handle.net El control interno aplicado a cobros en la era de los métodos de ... http://hdl.handle.net/2183/36596	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)
5	 repositorio.uan.edu.co https://repositorio.uan.edu.co/server/api/core/bitstreams/9e0c41f3-12b2-43a0-82d3-435762...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas) Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

-  https://www.tripadvisor.es/Restaurant_Review-g4187114-d8007700-Reviews
-  https://www.tripadvisor.es/Restaurant_Review-g4187114-d8007700-Reviews-El_Palacio_de_la_Fritada-Cumbaya_Quito_Pichincha_Province.html